

*INSTITUTO PARA EL DESARROLLO TÉCNICO DE LAS HACIENDAS PÚBLICAS*  
ORGANISMO TÉCNICO DEL SISTEMA NACIONAL DE COORDINACIÓN FISCAL



# Diseño de Programas presupuestarios y su vínculo con la Contabilidad Gubernamental

# CONTENIDO

**I. MARCO NORMATIVO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS (GPR) EN MÉXICO Y SU RELACIÓN CON LA LEY GENERAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL.**

**II. INSTRUMENTACIÓN DEL PBR-SED:**

2.1 ALINEACIÓN DEL PP CON LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO.

2.2 IDENTIFICACIÓN DEL PP A TRAVÉS DE LA CLAVE PRESUPUESTARIA.

**III. LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO PARA EL DISEÑO DE PP**

**IV. LA PLANEACIÓN DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO.**

**V. INDICADORES ESTRATÉGICOS Y DE GESTIÓN.**

5.1 TIPOS DE INDICADORES Y DIMENSIONES DE EVALUACIÓN.

5.2 CRITERIOS CREMAA.

**VI. FUNCIONES DE LA MIR.**

6.1 EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN.

6.2 SEGUIMIENTO Y MONITOREO.

6.3 REQUISITOS DE LAS METAS.

6.4 FICHA TÉCNICA DE INDICADORES.



## Objetivo

Contribuir al fortalecimiento de las competencias institucionales en materia de diseño, elaboración y validación de Programas presupuestarios, y su vínculo con la contabilidad gubernamental.

### Específicos:

- ✓ Revisar el marco legal y normativo aplicable al Presupuesto con base en Resultados.
- ✓ Incorporar el Marco Lógico como método para diseñar, elaborar y validar Programas Presupuestarios de responsabilidad y atribución de los Entes Públicos Estatales.
- ✓ Integrar los principios de eficacia, eficiencia, calidad y economía en el ámbito de actuación de los Entes Públicos Estatales.



# **I. Marco normativo del Modelo de Gestión para Resultados (GpR) en México**

# GpR – PbR- SED

Art. 134 Constitucional

**LGCG**  
Art. 54,61,71 y 79

**LFPRH**  
Art. 85 y 110

**LCF**  
Art. 48 y 49

**LGDS**  
Art. 72 a 80

**LDFEFM**  
Art. 1,3,4,5 y 18

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

## **Pilares de la GpR:**

- 1. Planeación orientada a Resultados**
- 2. Presupuesto por Resultados**
- 3. Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones**
- 4. Gestión de Programas y Proyectos**
- 5. Monitoreo y Evaluación**



**E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
O  
N**

# 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...

## Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

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

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

### LCF

**Art. 49.** El ejercicio de los recursos deberá de 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 de utilizar indicadores que midan el 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 Diputadas un Informe del Avance alcanzado en la Implementación y operación del PbR-SED (último día de hábil de abril).

### CONAC

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

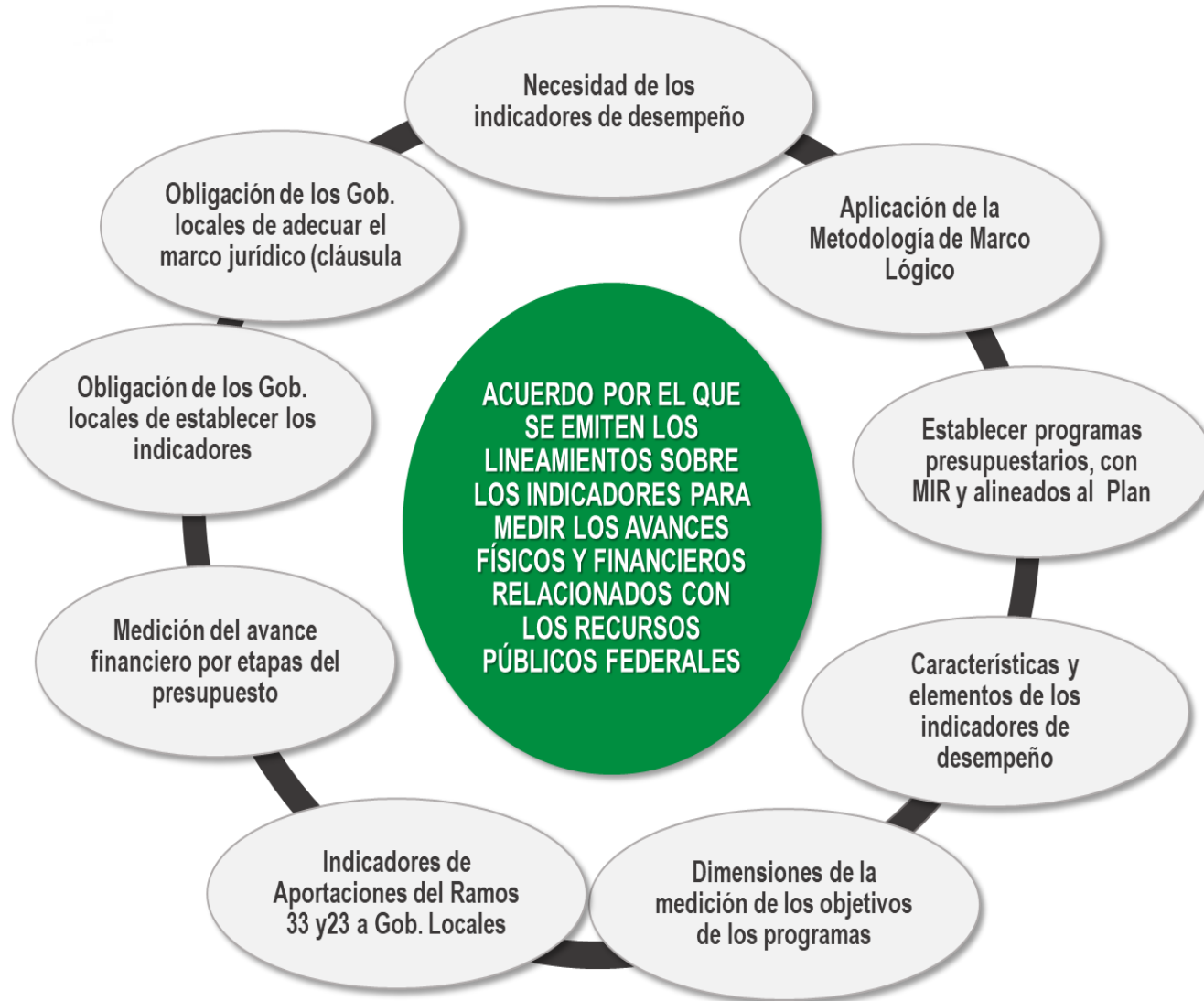
Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología del Marco Lógico.

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

## Artículo 133 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Nayarit

- La administración y gasto de los recursos económicos de que dispongan los entes públicos estatales y municipales, atenderá a los principios de racionalidad, eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos propios de su finalidad; considerando además, la misión y visión institucional del ente público del que se trate.
- La evaluación del desempeño de los entes públicos, será en función de los resultados del ejercicio de dichos recursos y se realizará por las instancias técnicas que se establezcan en las leyes, sin menoscabo de las evaluaciones que en los términos de esta Constitución realice la Auditoría Superior del Estado.
- El resultado de las evaluaciones, deberá considerarse en el proceso de programación y presupuesto de los recursos públicos, a fin de propiciar que los recursos económicos se asignen tomando en cuenta los resultados alcanzados..





## **LINEAMIENTOS para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico. CONAC (DOF, 16 de mayo de 2013)**

Con la finalidad de definir y establecer las consideraciones en materia de Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), se hace necesario involucrar **la Metodología de Marco Lógico dentro del proceso de armonización contable, para la generación periódica de la información financiera sobre el seguimiento, monitoreo y evaluación...**

**PRIMERO.-** Los presentes Lineamientos tienen por objeto definir y establecer las disposiciones para la generación, homologación, estandarización, actualización y publicación de los **indicadores de desempeño de los programas operados por los entes públicos, que permitan dar cumplimiento a lo establecido en la Ley General de Contabilidad Gubernamental.**

## Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico. CONAC. Con fundamento en los artículos 6, 7, 9, 54, 64, y 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Los indicadores de desempeño deben permitir la verificación del nivel de logro alcanzado por el Pp y cumplir los siguientes criterios denominados **CREMAA**:

- ✓ **Claridad:** que sean precisos e inequívocos, es decir, entendibles y que no den lugar a interpretaciones;
- ✓ **Relevancia:** que reflejen una dimensión importante de logro del objetivo, deben proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir;
- ✓ **Economía:** que la información que se proporcione sea necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable;
- ✓ **Monitoreable:** que puedan sujetarse a una verificación independiente;
- ✓ **Adecuado:** que aporten una base suficiente para evaluar el desempeño; y
- ✓ **Aportación marginal:** que en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

## 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

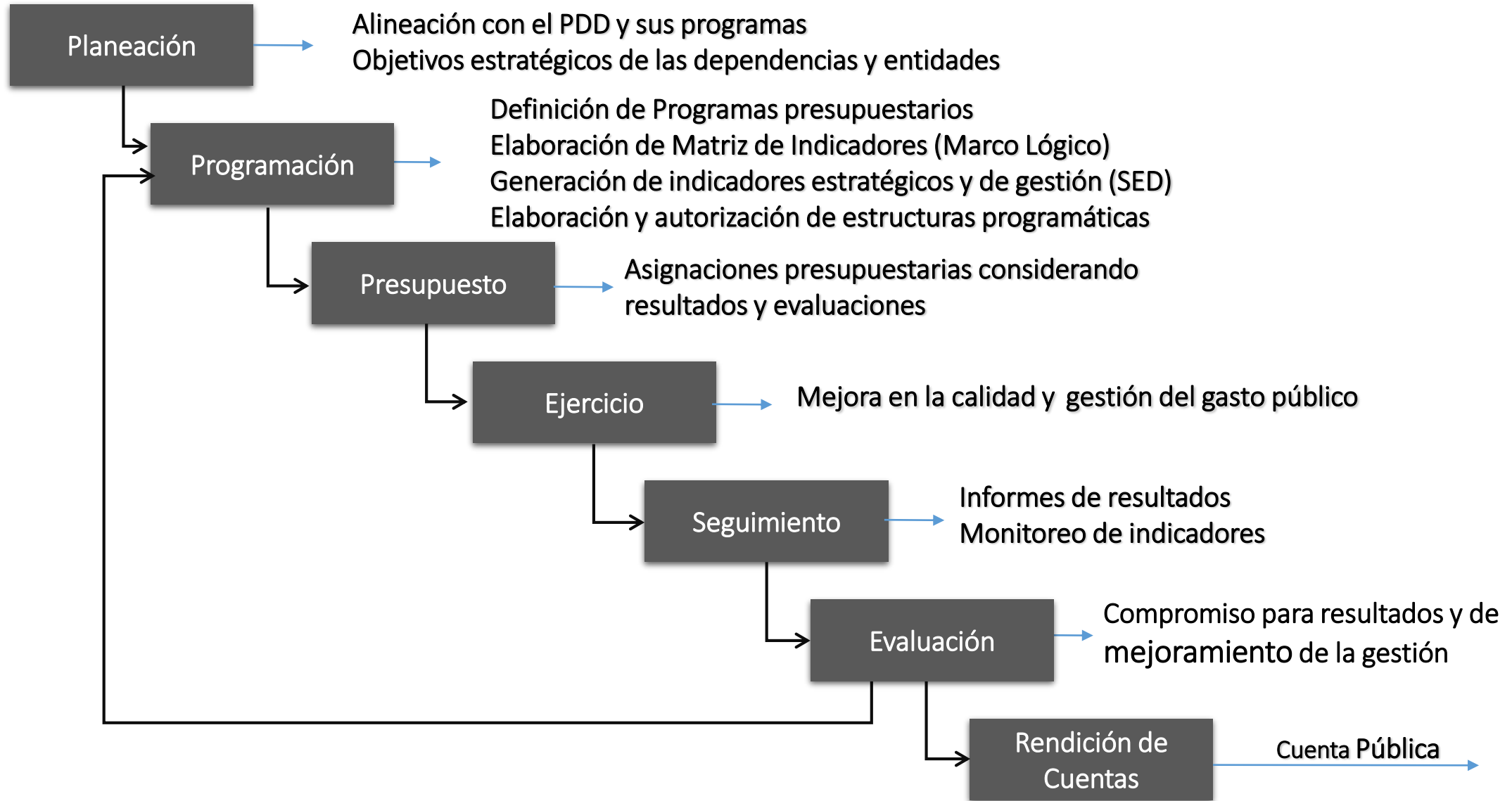




# II. Instrumentación del PbR – SED

## 2.1 ALINEACIÓN DEL PP CON LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO.

# Alineación del Proceso Presupuestario para Resultados: PbR



R  
E  
S  
U  
L  
T  
A  
D  
O  
S

# ALINEACIÓN HACIA RESULTADOS

## Planeación

I PD

- Diagnóstico situacional;
- Ejes de política pública y
- Objetivos de los ejes de política pública.

Estrategias

Indicadores

Metas

Líneas de acción

II

Programas del PD:  
•Sectoriales  
•Especiales  
•Regionales

Objetivos

Estrategias

Indicadores

Metas

Líneas de acción

III

Planeación estratégica en dependencias y organismos. Programas Institucionales.

Objetivos estratégicos de las dependencias y entidades

Indicadores

Metas

IV

Programas públicos con enfoque a resultados. Programas Presupuestarios.

Objetivos de los programas presupuestarios

Indicadores

Metas

## Programación

SHCP. Subsecretaría de Egresos

Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Matriz de Marco Lógico

# Planeación Estratégica

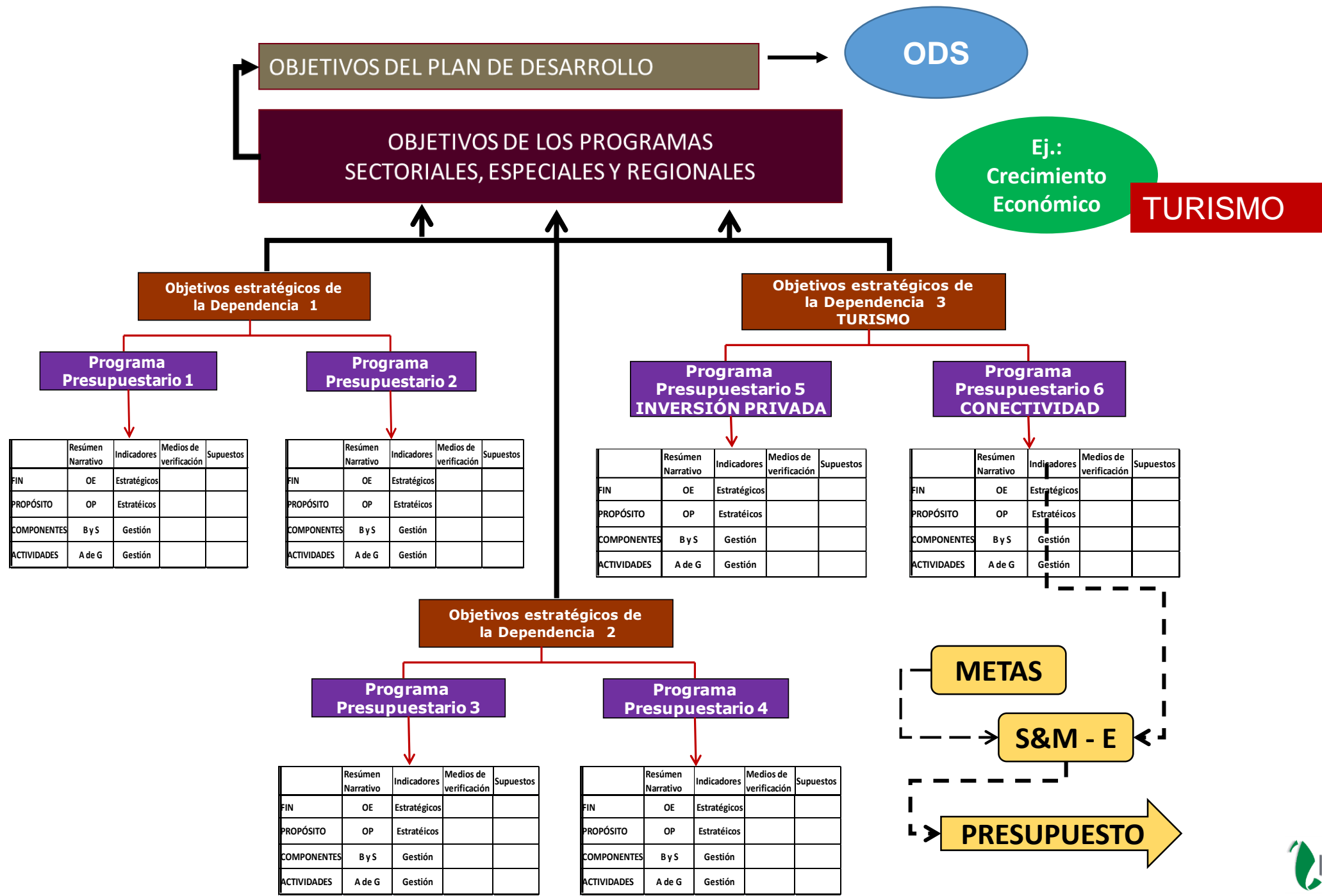


**LOS OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS DE  
DESARROLLO  
GUBERNAMENTAL Y SU  
ALINEACIÓN CON LOS DE  
DESARROLLO SOSTENIBLE**

<http://gaceta.diputados.gob.mx/>

**15 DE OCTUBRE DE 2021**





	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN	OE	Estratégicos		
PROPÓSITO	OP	Estratégicos		
COMPONENTES	B y S	Gestión		
ACTIVIDADES	A de G	Gestión		

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN	OE	Estratégicos		
PROPÓSITO	OP	Estratégicos		
COMPONENTES	B y S	Gestión		
ACTIVIDADES	A de G	Gestión		

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN	OE	Estratégicos		
PROPÓSITO	OP	Estratégicos		
COMPONENTES	B y S	Gestión		
ACTIVIDADES	A de G	Gestión		

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN	OE	Estratégicos		
PROPÓSITO	OP	Estratégicos		
COMPONENTES	B y S	Gestión		
ACTIVIDADES	A de G	Gestión		

**Objetivos estratégicos de la Dependencia 2**

**Programa Presupuestario 3**

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN	OE	Estratégicos		
PROPÓSITO	OP	Estratégicos		
COMPONENTES	B y S	Gestión		
ACTIVIDADES	A de G	Gestión		

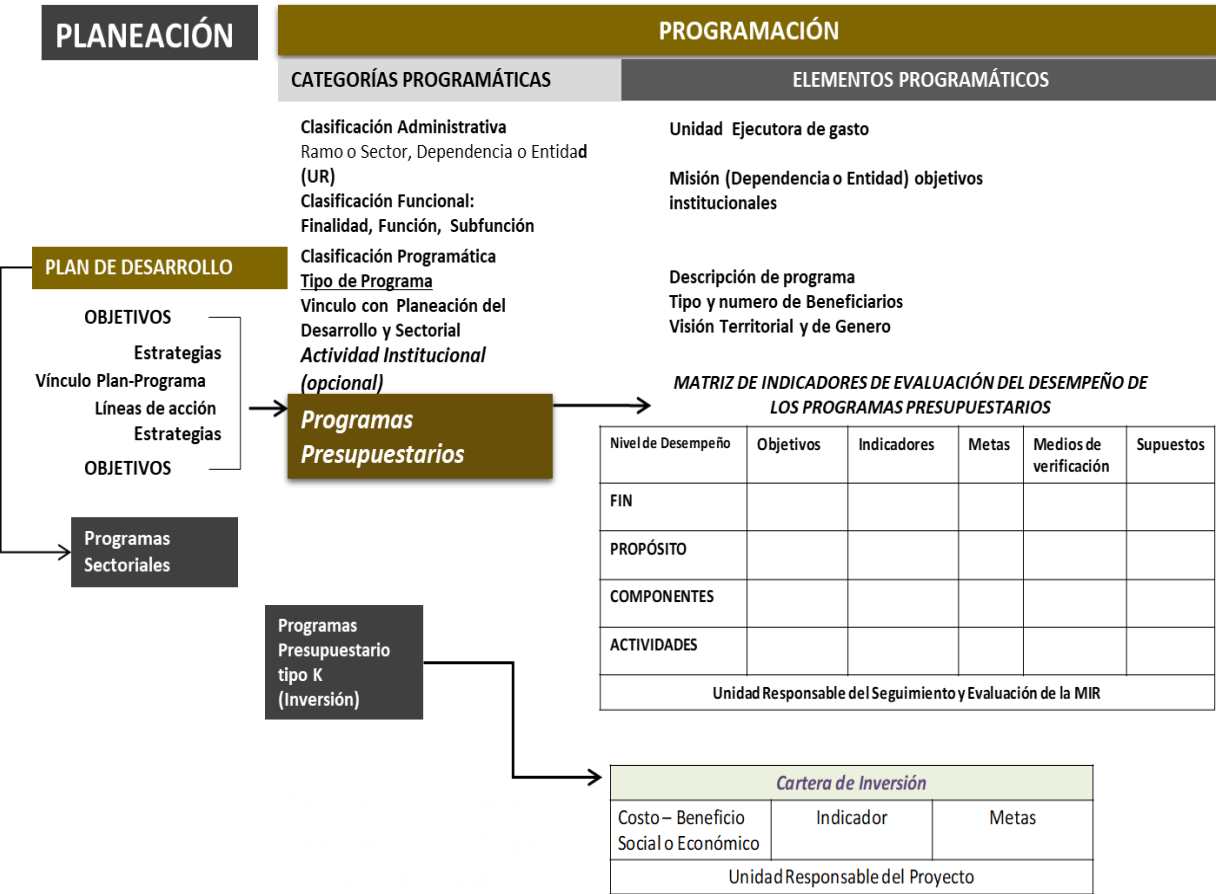
**Programa Presupuestario 4**

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN	OE	Estratégicos		
PROPÓSITO	OP	Estratégicos		
COMPONENTES	B y S	Gestión		
ACTIVIDADES	A de G	Gestión		

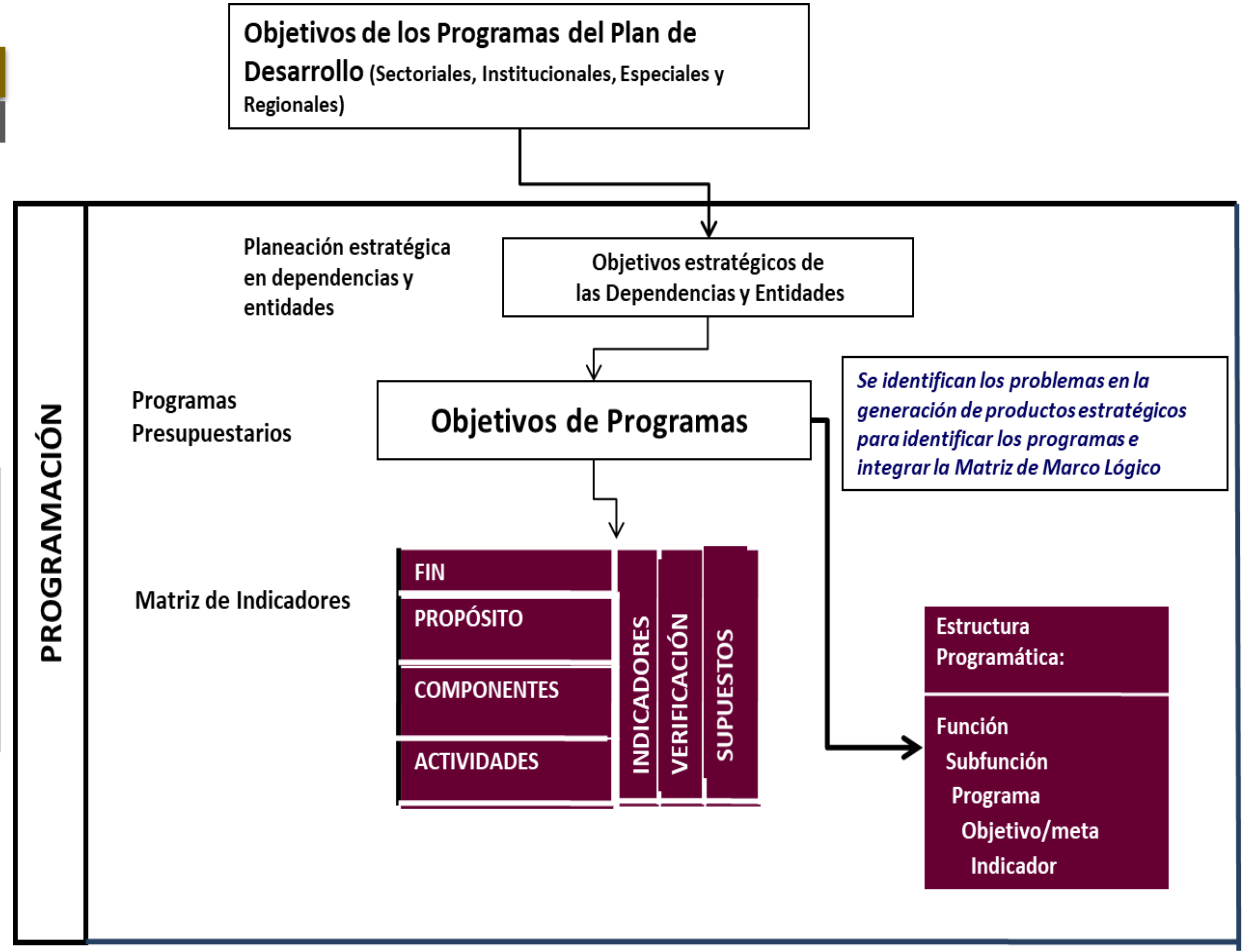


# Programación.

Art. 74 Fracc IV, CPEUM; Art. 2, fracción XXII, Art. 27 LFPRH; Reglamento de la LFPRH; LGCG Clasificadores, Funcional del Gasto y Programática.

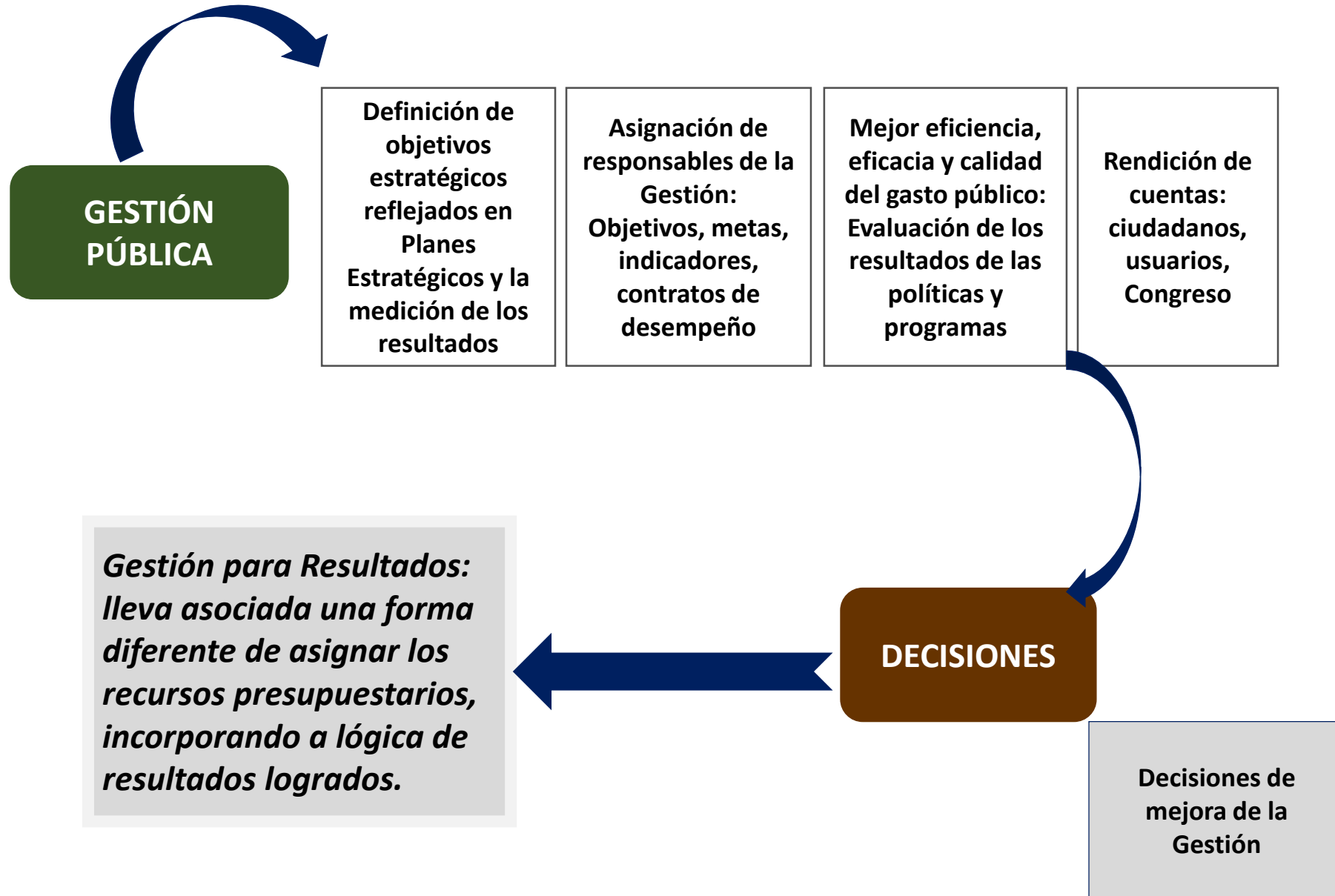


SHCP. Subsecretaría de Egresos



Material de capacitación INDETEC

# Presupuestación



# Seguimiento y Monitoreo Gasto Federalizado

**Los Estados y la  
CDMX**

ENVÍAN AL  
EJECUTIVO FEDERAL

Informes sobre el  
ejercicio y destino de  
los recursos de GF

Por  
conducto de  
la SHCP

Reportan información  
relativa a la EF y a sus  
municipios y Alcaldías

Remiten información  
consolidada a más tardar  
los 20 días naturales  
posteriores a la terminación  
de cada trimestre del  
ejercicio fiscal

# Evaluación

El CONEVAL coordina las evaluaciones en materia de desarrollo social en términos de lo dispuesto en la LGDS y la LCF.

La **evaluación del desempeño** se realizará a través de la verificación del grado de **cumplimiento de objetivos y metas**, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los **resultados de la aplicación** de los recursos públicos federales.

Las instancias  
Técnicas a  
cargo de la  
evaluación del  
desempeño se  
sujetan a lo  
siguiente:

Efectuar las **evaluaciones** por sí mismas o a **través de personas físicas y morales especializadas** y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar, que cumplan con los **requisitos de:**

Independencia

Imparcialidad

Transparencia

Las evaluaciones podrán efectuarse respecto de:

Las políticas públicas

Los programas correspondientes

El desempeño de las instituciones encargadas de llevarlos a cabo

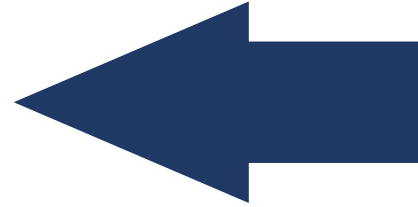
Se establecerán **programas anuales de evaluación**

# Rendición de Cuentas.

En lo relativo a La Federación y las Entidades Federativas

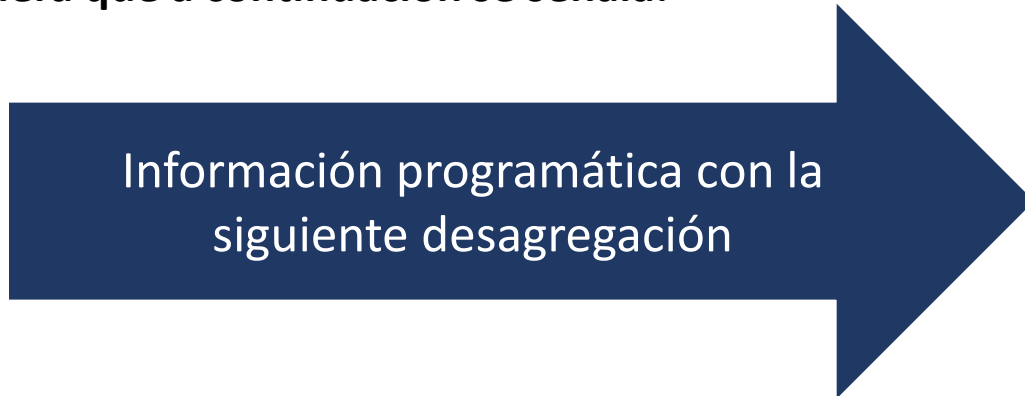


Los sistemas contables de las dependencias...



El Poder Ejecutivo  
Los Poderes Legislativo y Judicial  
Las Entidades y Órganos Autónomos

Permitirán, en la medida que corresponda, la generación periódica de los estados y la información financiera que a continuación se señala:

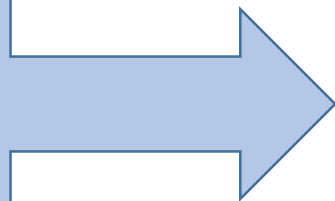


Información programática con la siguiente desagregación

- Gasto por categoría Programática
- Programas y Proyectos de Inversión
- Indicadores de Resultados

# Rendición de Cuentas. Art. 54 LGCG

La información presupuestaria y programática que forme parte de la Cuenta Pública deberá relacionarse



Con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo

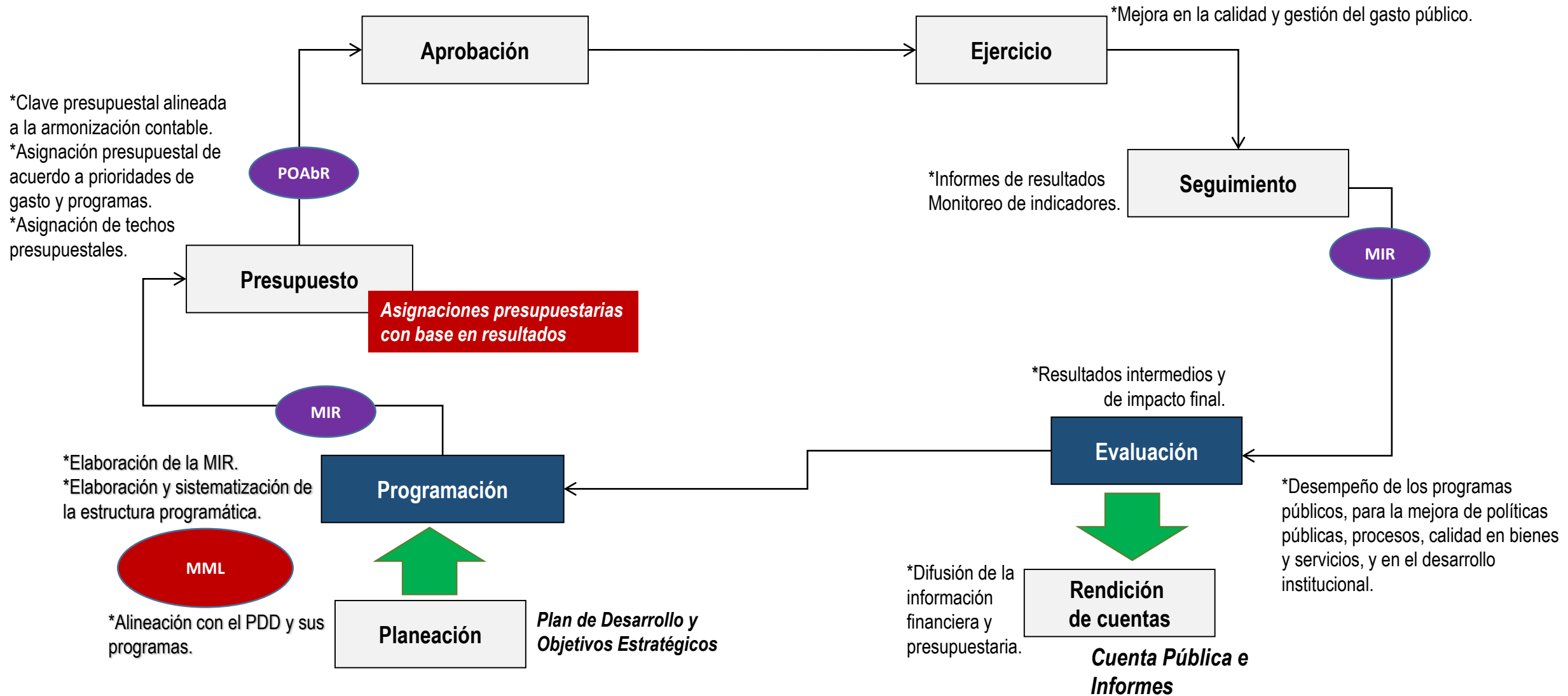
Para ello, se deben utilizar indicadores que permitan determinar el cumplimiento de objetivos y metas de cada programa, así como vincular los mismos con las planeación del desarrollo

Debe incluir los resultados de la **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Así como los vinculados con el ejercicio de los recursos federales transferidos

- Programas Federales
- De las Entidades Federativas;
- Municipales y de las DTDF

# CICLO PROGRAMÁTICO PRESUPUESTAL CON BASE EN RESULTADOS





# II. Instrumentación del PbR – SED

2.2 IDENTIFICACIÓN DEL PP A TRAVÉS DE LA CLAVE PRESUPUESTARIA.



## ¿Que es un programa presupuestario?

En nuestro país se ha introducido el término ***“Programa Presupuestario”*** para designar ***“la categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos para programas, proyectos, actividades y fondos.”***

El termino Programa presupuestario (Pp) se aplica a aquellos programas que las dependencias gubernamentales incorporarán al esquema de gestión para resultados y se formulan o replantean con base en la Metodología del Marco Lógico (MML).

CONAC, Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos sobre los indicadores para medir los avances físicos y financieros relacionados con los recursos públicos federales.  
D:O.F. 9 de diciembre de 2009.

El proceso en el que se sustenta el PbR, parte del diseño de los Programas presupuestarios utilizando como herramienta la Metodología del *Marco Lógico*, del cual resulta la *Matriz de Indicadores para Resultados como principal insumo para medir el desempeño de cada Programa*. De ese modo se cuenta con los instrumentos de seguimiento y evaluación, cuyos resultados inciden directamente en las decisiones de presupuestación y gasto público del siguiente ejercicio fiscal.

<b>Nivel de Desempeño</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>FIN</b>					
<b>PROPÓSITO</b>					
<b>COMPONENTES</b>					
<b>ACTIVIDADES</b>					
<b>Unidad Responsable del Seguimiento y Evaluación de la MIR</b>					

**Las Preguntas básicas del Gasto Público en un Programa Presupuestario se responden con la Clave Presupuestal**

**A todo gasto se le asignan programas presupuestales, pero necesitan estar vinculados al quehacer público.**

# ¿A qué Responde?

**PbR**

¿En dónde se **GASTA**?

¿Para qué se **GASTA**?

¿En qué se **GASTA**?

¿Quién se **BENEFICIA**?

¿Qué **BENEFICIO** genera?

¿Qué **IMPACTO** genera el **GASTO**?

## REQUERIMIENTOS DE UN PRESUPUESTO CON BASE EN RESULTADOS PbR

- **Planeación del Desarrollo:**
  - ❖ Planeación Estratégica Institucional alineada a los objetivos el Plan de Desarrollo.
- **Categorías Programáticas:**
  - ❖ Clasificación Funcional del Gasto (CONAC).
  - ❖ Clasificación Administrativa del Gasto (CONAC).
  - ❖ Clasificación Programática del Gasto (CONAC).
  - ❖ Clasificación Económica del Gasto (CONAC).
- **Elementos Programáticos:**
  - ❖ Misión y Visión Institucional.
  - ❖ Objetivos Estratégicos Institucionales.
  - ❖ Descripción del Programa.
  - ❖ Tipo y cantidad de beneficiarios con enfoque transversal y territorial.
  - ❖ Matriz de Indicadores por Programa presupuestario Pp.
  - ❖ Cartera de Inversión.
- **Estructura y clave programática presupuestal con base en resultados.**
- **Sistema automatizado de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del Desempeño de los Programas presupuestarios Pp.**

# ESTRUCTURA DE LA CLAVE PRESUPUESTAL

Administrativa		Funcional / Programática			Económica			
R/S Ramo y/o Sector	UR Unidad Responsable	Funciones			Pp Programa Presupuestario	OG Objeto del Gasto	TG Tipo de Gasto	FF Fuente de Financiamiento
		F Finalidad	FN Función	SF Subfunción				

**Programas  
Presupuestarios**

**Formato  
Presupuestario**

**EJ:  
POAbR**

**MATRIZ DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE  
LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS**

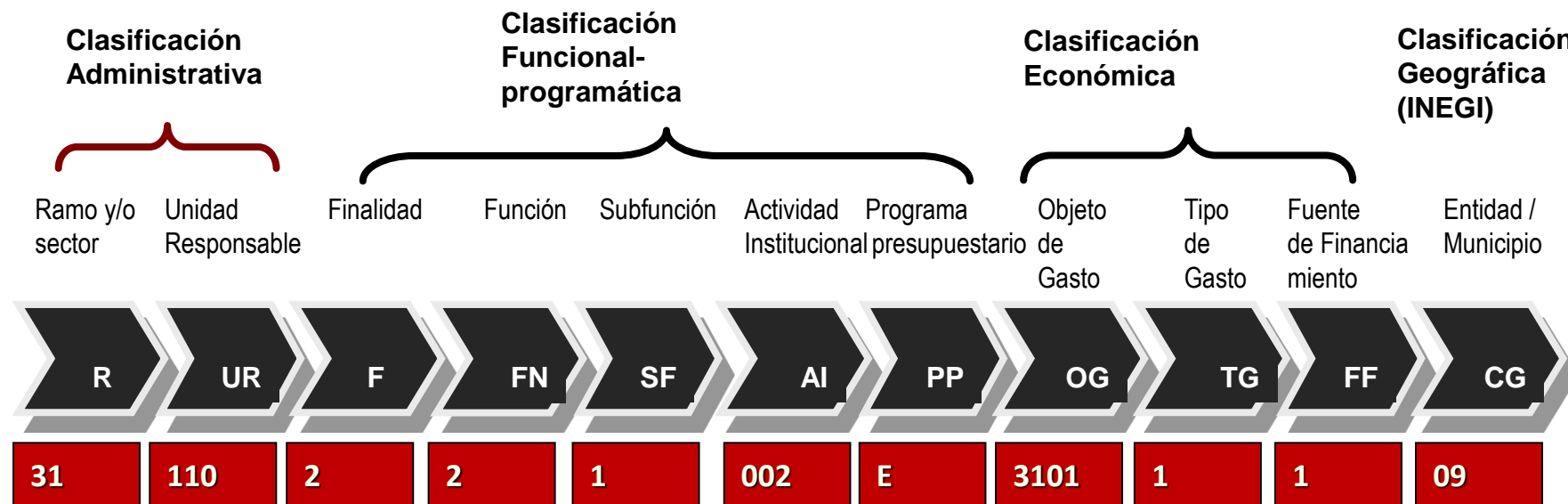
Nivel de Desempeño	Objetivos	Indicadores	Metas	Medios de verificación	Supuestos
FIN					
PROPÓSITO					
COMPONENTES					
ACTIVIDADES					
Unidad Responsable del Seguimiento y Evaluación de la MIR					

¿Cómo  
presupuestar?

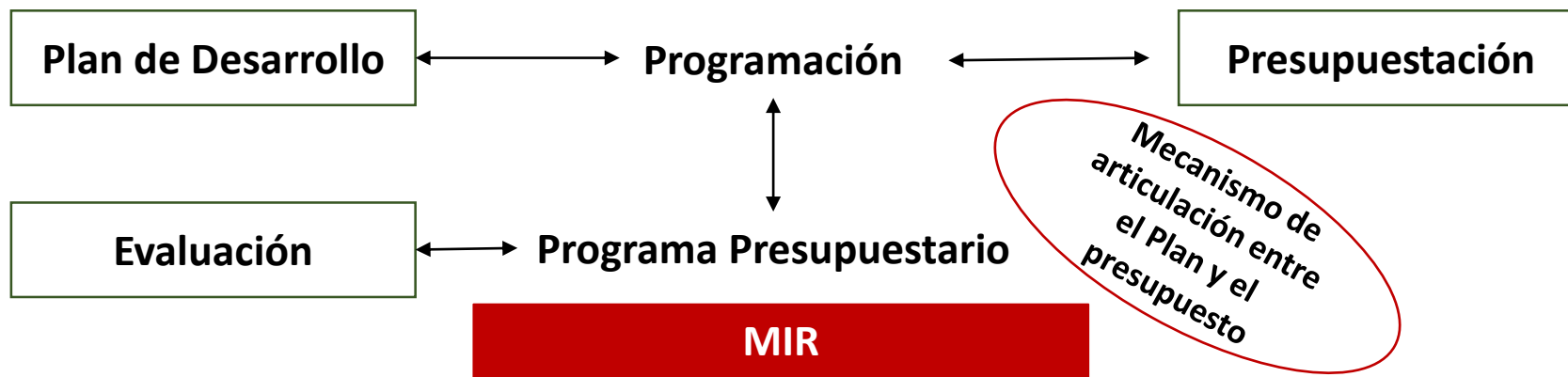
# CLAVE PRESUPUESTARIA

La agrupación de los componentes de las clasificaciones, que identifica, ordena y consolida en un registro, la información de dichas clasificaciones vincula las asignaciones que se determinan durante la programación, integración, aprobación y ejercicio del Presupuesto de Egresos.

## Ejemplos de claves presupuestarias:



# ENFOQUE PARA MEJORAR LA GESTIÓN Y CALIDAD DEL GASTO PÚBLICO

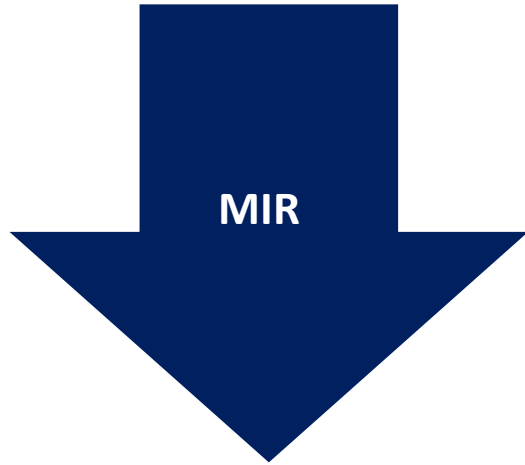


Resumen Narrativo	Objetivos	Indicadores	Metas
Fin	Evaluación de resultados		
Propósito			
Componentes	Control, ejercicio y seguimiento		
Actividades de gestión			

## Ejecución: Gestión y Gasto Público

Fuente: Con base en la Guía para la construcción de la MIR. SHCP



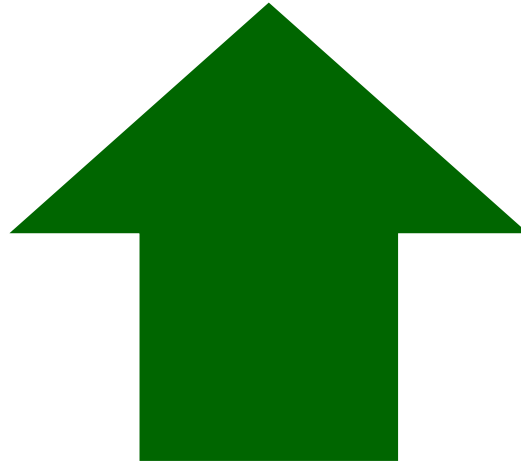


MIR

RESULTADOS

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIÓN

PRESUPUESTO



PbR: Toma de decisión colegiada sobre los recursos económicos para financiar Programas, con base en los resultados alcanzados por éstos, cuya evidencia se reporta mediante indicadores estratégicos y de gestión en un sistema diseñado para tal fin.



# III. Metodología del Marco Lógico para el Diseño de Pp

## Tema III. Metodología del Marco Lógico para el Diseño de Pp

✓ 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*

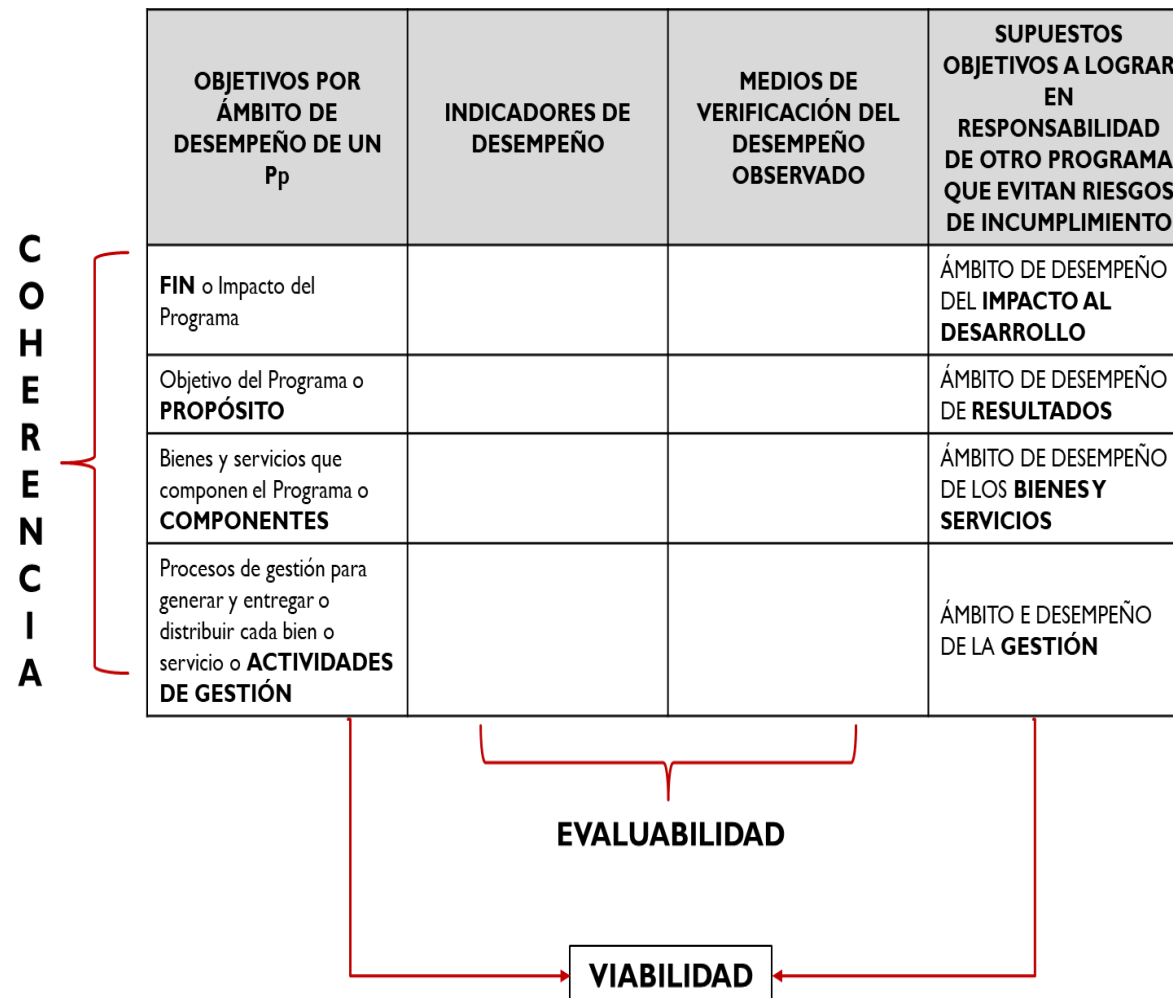
✓ En respuesta a lo anterior, se plateó una metodología que permitiera el diseño en función de tres requerimientos fundamentales de calidad que deben estar presentes en un proyecto: coherencia, viabilidad y evaluabilidad



**Coherencia** a través de la columna de objetivos, toda vez que entre sus distintos niveles existe una relación de causa a efecto.

**Realismo** (o viabilidad) a través de la columna de supuestos, toda vez que ésta representa el entorno, y por ende, los factores exógenos que podrían plantear riesgos hacia los resultados del programa.

**Evaluabilidad** a través de las columnas de indicadores y medios de verificación.



**• 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.**

## LA SOLUCIÓN O PROPÓSITO SE PUEDE DEFINIR DE DOS MANERAS DISTINTAS:

- Como especificación de la demanda social: la solución a un problema específico de una población, que está pendiente antes del programa, y que debería ser resuelto por vía de la acción del programa.

■ DEMANDA SOCIAL

- Como proyección del impacto que debiera producir en la población la disposición de los bienes y servicios que efectivamente genere el programa.

■ PROYECCIÓN DE IMPACTO

# 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	<b>EXÓGENOS</b> Los que resuelve el beneficiario toda vez que utiliza los bienes y servicios públicos
		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	<b>ENDÓGENOS</b> Los que atiende la Institución
		Causas directas sobre las cuales puede actuar un programa	

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

# CLASIFICACIÓN LÓGICA DE OBJETIVOS

ÁMBITO	PREGUNTAS CLAVE	CATEGORÍAS LÓGICAS	CONTENIDO	GENERACIÓN DE OBJETIVOS
Resultados	¿Para 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.



# EL NODO CENTRAL DEL MARCO LOGICO

La distinción entre categorías exógenas y endógenas es el nodo central del método del Marco Lógico.

Al ser exógenas, el Fin y Propósito constituyen una demanda social, a la cual el diseño del programa responde con una oferta de bienes y servicios (Componentes).

El éxito del programa se obtiene sólo si lo que ofrece el diseño del programa coincide con la demanda externa al mismo, o bien con la proyección de impacto.

# EL MARCO LÓGICO: COMO MATRIZ Y COMO ENFOQUE

## Marco Lógico como Matriz

*Clasificación de los Ámbitos de Desempeño:*

	Ámbitos de Desempeño en la Matriz del marco Lógico: <i>Resumen Narrativo</i>	Indicadores de Evaluación del Desempeño	Fuentes de Información y Medios de Verificación	Supuestos
IMPACTO O OUTCOME	FIN (Objetivo Estratégico)	Indicadores Estratégicos		
RESULTADOS INTERMEDIOS	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.			

**El Marco Lógico como enfoque**, propone un método para **organizar y visualizar la interacción de los distintos elementos que conforman cada uno de los ámbitos de desempeño de un programa**

## Marco Lógico como Enfoque



# Marco Lógico como Enfoque

El principio subyacente al enfoque del Marco Lógico, es la **relación de causa- efecto y la lógica bajo la cual se desarrolla**

En el contexto del enfoque del Marco Lógico, para la obtención de un determinado objetivo existen dos tipos de condiciones:

1. **Las condiciones necesarias**, que se establecen a lo largo de la columna de objetivos;
- y
2. **Las condiciones suficientes**, que se establecen en la columna de supuestos.

Por ejemplo, si lo que se espera lograr como resultado es que la Administración Pública\* mejore la calidad del gasto público en su ámbito de desempeño, el Programa ofrece: *i) Marco jurídico aprobado; ii) Sistema de Evaluación del Desempeño Implementado; iii) Programa anual de evaluación de las políticas públicas y de la gestión para resultados implementado; y iv) Un Sistema de información financiera gubernamental transparente y armonizada implementado.* Todos estos componentes son la condición necesaria; y por el otro, *v) una Guía Técnica Metodológica; vi) Asistencia Técnica en materia de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público; vii); y Capacitación Técnica en materia de Gasto y Contabilidad gubernamental.* Estos últimos son la condición suficiente.

\*En este caso, el beneficiario es un área de enfoque: La Administración Pública.

**Objetivos (Condiciones necesarias) + Supuestos (Condiciones suficientes) =  
RESULTADOS ESPERADOS**

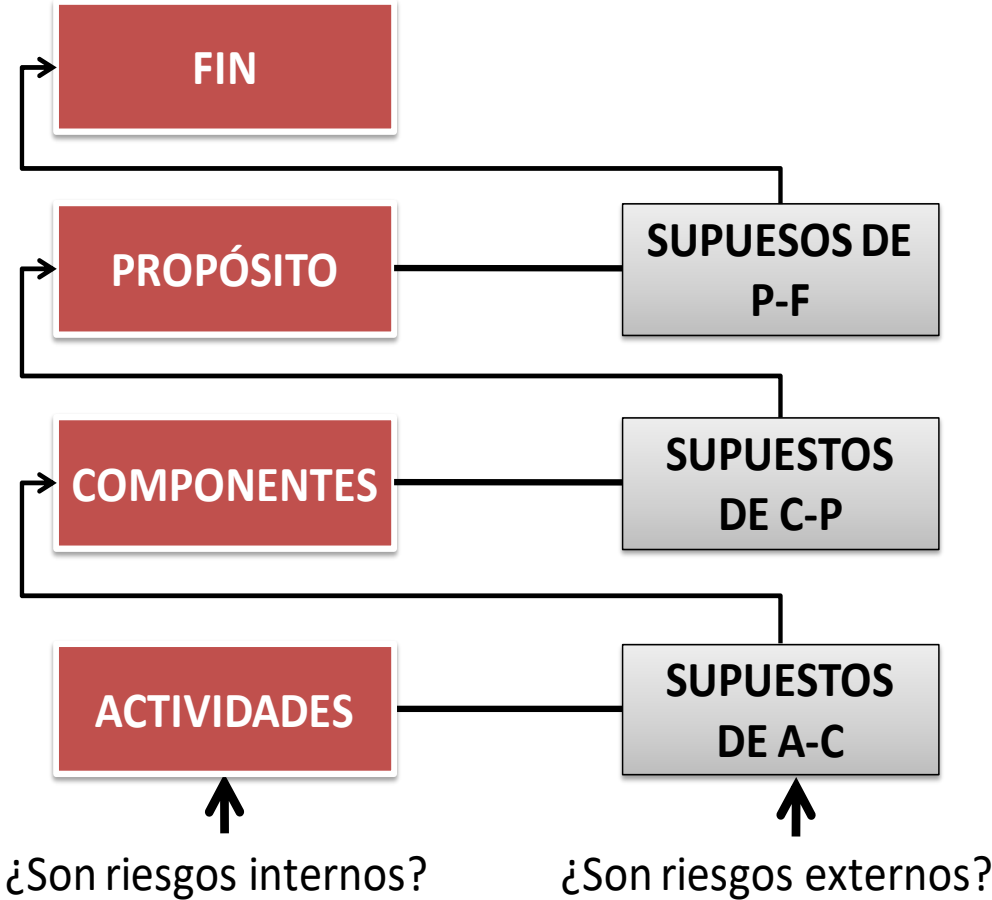


# LA LÓGICA VERTICAL ASCENDENTE

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

VIABILIDAD



Formulación de Programas con la Metodología del Marco Lógico. Manual 68. Aldunate y Córdoba (2011), ILPES-CEPAL. En: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5507-formulacion-programas-la-metodologia-marco-logico> Págs. 26 y 27; 77 y 78.

# Marco Lógico como Enfoque: LÓGICA VERTICAL

## Lógica vertical ascendente

**Lo esencial del enfoque**, es el énfasis en **la consistencia entre los distintos elementos de un programa**, lo cual permite una visión rápida de las **principales hipótesis de cambio** que lo sustentan, expresadas en las relaciones de causalidad que existen entre los distintos casilleros de la matriz. Esto es, la **“Lógica Vertical” ascendente**, dadas **las condiciones necesarias y suficientes** para cada nivel de desempeño.

Ámbitos de Desempeño en la Matriz del marco Lógico: <b>Resumen Narrativo</b>	<b>Indicadores de Evaluación del Desempeño</b>	<b>Fuentes de Información y Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>FIN</b> (Objetivo Estratégico de la Dependencia)			
<b>Propósito</b> (Objetivo del programa)			Resultados adicionales al propósito que son necesarios para contribuir al cumplimiento del Fin
<b>Componentes</b> (Bienes y Servicios)			Bienes y servicios en responsabilidad de otra dependencia, que son necesarios para lograr el Propósito
<b>Actividades</b> (Gestión de Procesos de producción)			Actividades o procesos que están en responsabilidad de otra dependencia y que son necesarios para producir y entregar los Componentes del programa

# Marco Lógico como Enfoque: LÓGICA HORIZONTAL

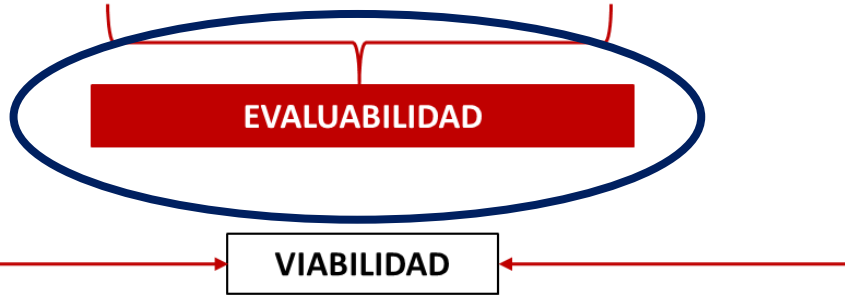
**Se resume en los siguientes puntos:**

- ✓ Los medios de verificación son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores, al tiempo que permiten transparentar los resultados logrados en el cumplimiento de metas;**
- ✓ Los indicadores definidos, permiten hacer un buen seguimiento del programa; y**
- ✓ El resultado de los indicadores, al ser comparados con las metas asociadas, permiten evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.**

# 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 <b>IMPACTO AL DESARROLLO</b>
Objetivo del Programa o <b>PROPÓSITO</b>			ÁMBITO DE DESEMPEÑO DE <b>RESULTADOS</b>
Bienes y servicios que componen el Programa o <b>COMPONENTES</b>			ÁMBITO DE DESEMPEÑO DE <b>LOS BIENES Y SERVICIOS</b>
Procesos de gestión para generar y entregar o distribuir cada bien o servicio o <b>ACTIVIDADES DE GESTIÓN</b>			ÁMBITO E DESEMPEÑO DE <b>LA GESTIÓN</b>





# Marco Lógico como Enfoque: LÓGICA HORIZONTAL

**La matriz como enfoque permite verificar la relación lógica del conjunto “Objetivo–Indicadores–Medios de verificación”**

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>



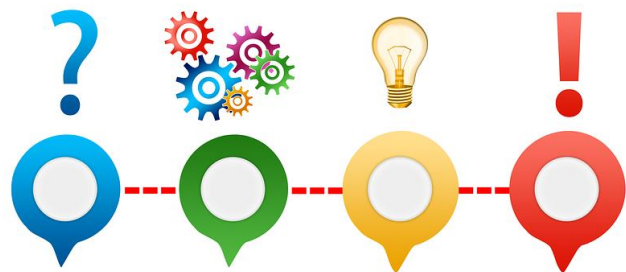
# IV. La Planeación del Pp

4.1 Justificación del Pp

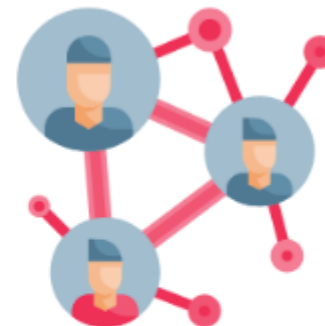
4.2 Planeación de Objetivos

# ¿CÓMO SE JUSTIFICA UN PROGRAMA PRESUPUESTARIO?

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



Problema Público



Análisis de involucrados



Propósito del Pp

# Diagnóstico Situacional

Conocer a la sociedad en términos estadísticos y científicos.

Aproximaciones a las problemáticas y formas de trabajo colectivo.

Identificar el problema a resolver

Identificar el problema a resolver  
Establecer la metodología para el diagnóstico participativo

# Diagnóstico Participativo

Promover que la sociedad reconozca y priorice las necesidades y problemáticas que le afectan.

Identificar los recursos internos y externos para resolver y/o mitigar el problema.

Generar información compartida

# Plan de acción

Alternativas de solución

Involucrar a la sociedad en la solución y movilización de los recursos

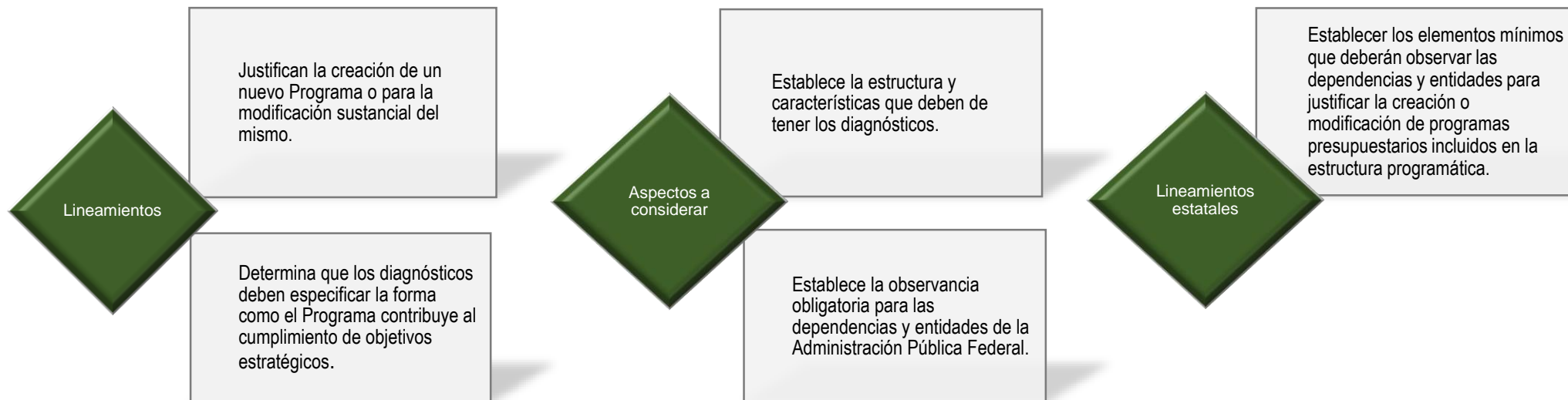
Participación activa de la sociedad para gestionar y solucionar problemas

# Justificación de los Programas Presupuestarios

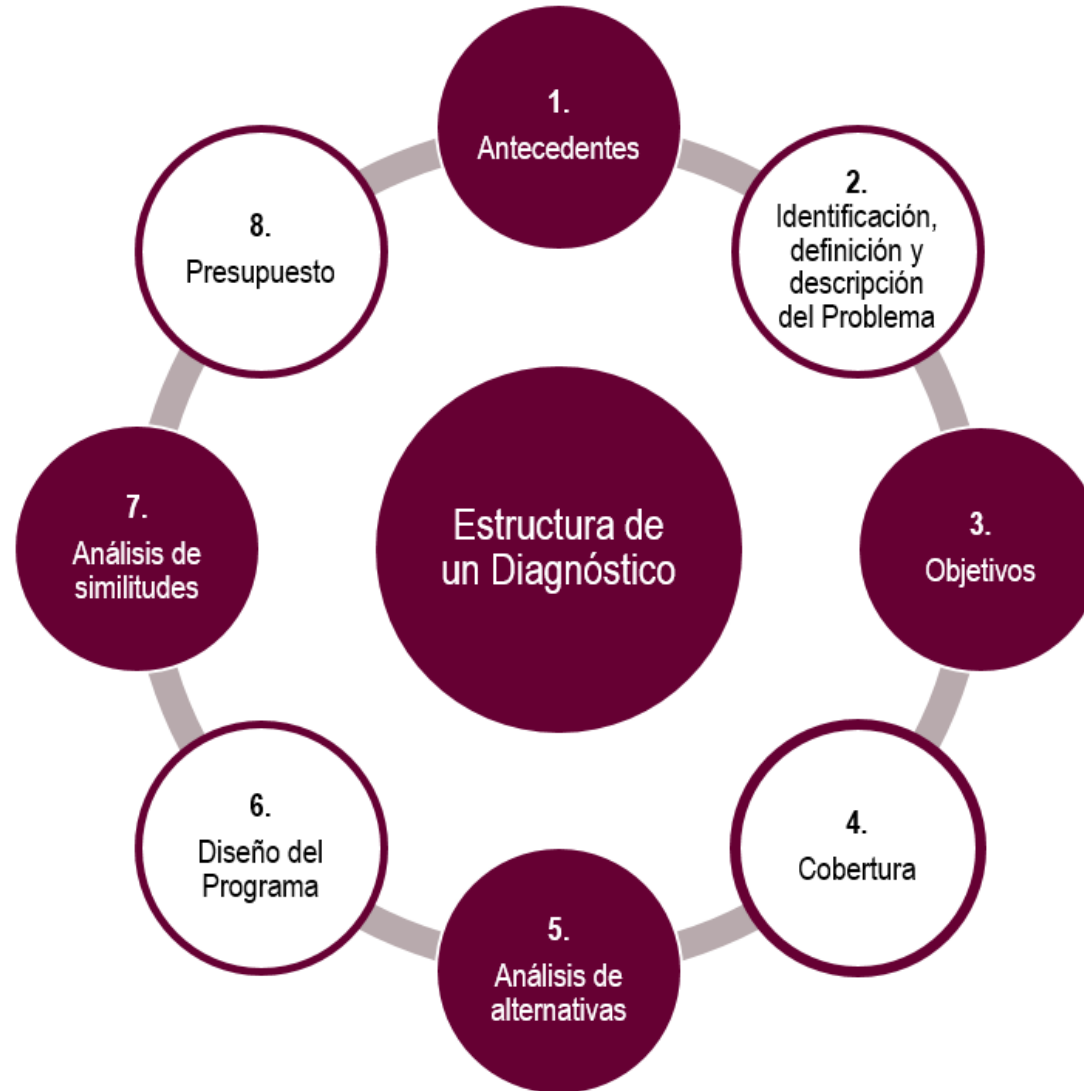
La elaboración de un diagnóstico situacional previo impacta de manera positiva en el diseño de los Pp debido a que permite identificar información cuantitativa y cualitativa sobre el problema, sus orígenes y sus consecuencias, de tal forma que ofrece un panorama más preciso sobre la situación que prevalece y, con ello, ayuda a definir la mejor alternativa de solución.

# Lineamientos para desarrollar Diagnósticos en la Administración Pública

Para crear nuevos Programas presupuestarios o en su caso modificar los ya existentes, en la Administración Pública Federal se debe elaborar un diagnóstico que lo sustente (SHCP, 2007), esto en cumplimiento con los Aspectos a considerar emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2019) mismo que se aborda como modelo que facilite la tarea a nivel subnacional.



# Estructura y elementos del diagnóstico



El **Diagnóstico Participativo** es una estrategia que tiene su enfoque en la participación de las sociedades para identificar sus problemas y plantear soluciones a través de la cooperación entre los actores y la construcción de una ciudadanía activa (Corporación RedEAmérica, 2014).





# MÉTODO INVERSO: ¿CÓMO EMPEZAR?

Los mandos Directivos e Intermedios de la Dependencia o Institución, **identifican, analizan, y deciden cuales son los Programas Presupuestarios a Diseñar** bajo la Modalidad Inversa de la Metodología del Marco Lógico.

**INFORMACIÓN BÁSICA DE  
ENTRADA**

- ✓ ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA PRESUPUESTAL
- ✓ PLAN DE DESARROLLO
- ✓ PROGRAMA SECTORIAL
- ✓ PROGRAMA INSTITUCIONAL
- ✓ PROGRAMAS OPERATIVOS ANUALES
- ✓ PADRONES DE BENEFICIARIOS

## ¿QUÉ CONSIDERAR PARA LA TOMA DE DECISIÓN?

La población potencial se identifica a partir de *los distintos problemas que aquejan a la población, que de acuerdo con la naturaleza del Ente Público, son susceptibles de ser atendidos a través de un Programa Presupuestario.*

Esta información se obtiene de los diagnósticos situacionales de los cuales se derivan el Plan de Desarrollo y los Planes Sectoriales.

En estos documentos es fácil identificar de manera clara y focalizada a la población potencial.

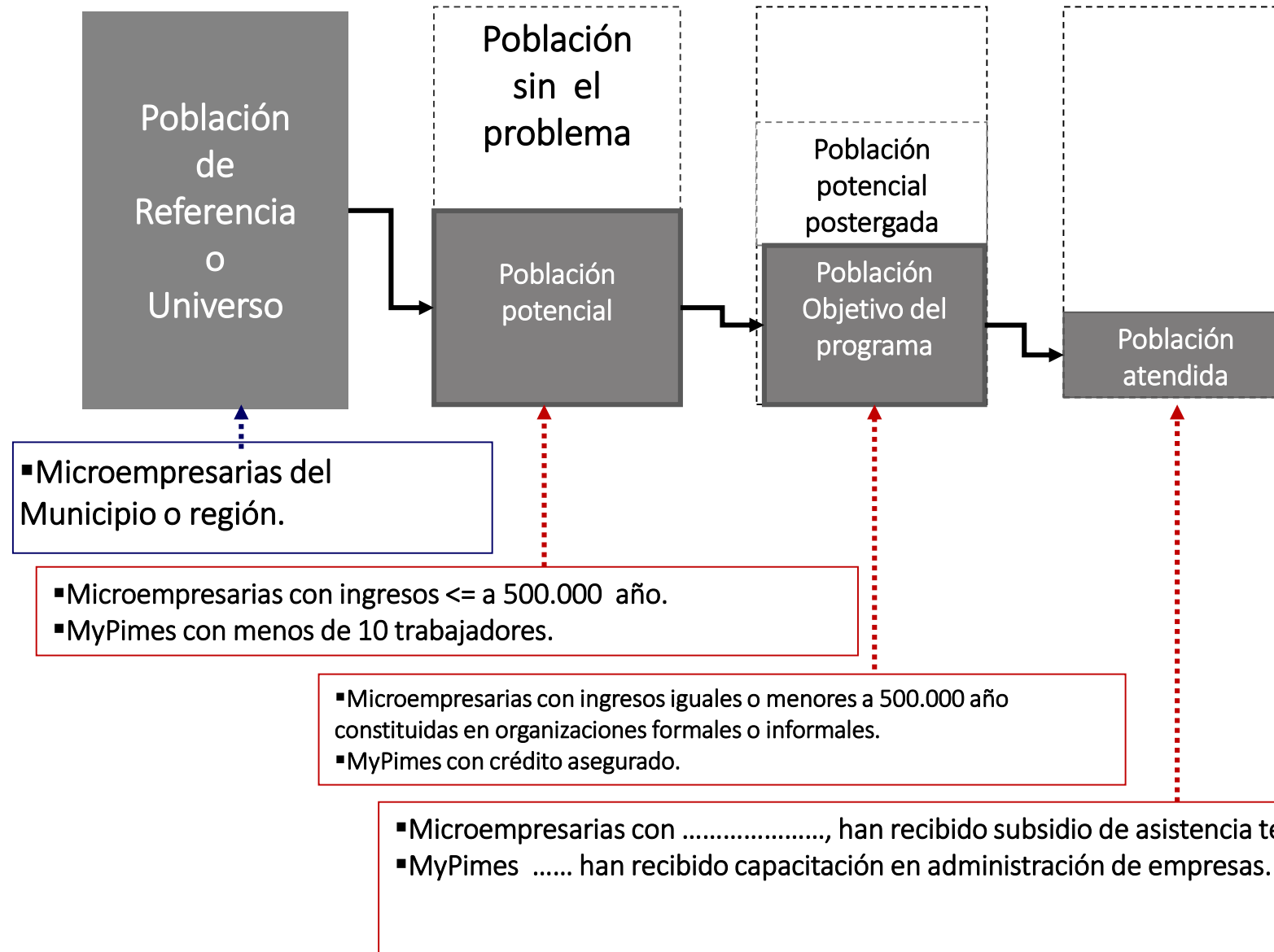
# DISEÑO DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

## LA POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE BENEFICIARIA

Dada las necesidades ilimitadas y los recursos escasos, corresponde delimitar adecuadamente el conjunto de personas o afectados que se constituirán en la población beneficiaria de un Pp. Para ello, se establecen las siguientes definiciones:

- ***Población Potencial.*** Es aquella parte de la población que es afectada por el problema a resolver y que por lo tanto requiere de los bienes y servicios del programa. Ésta indica la magnitud total de la población en riesgo y su estimación permite proyectar a largo plazo su aumento si no se interviene adecuadamente.
- ***Población Objetivo.*** Es la cantidad de población beneficiaria que, dados los recursos con los que la Entidad Pública responsable del programa cuenta, estará en condiciones reales de atender en un período dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella.
- ***Población Atendida.*** Es la cantidad de población beneficiaria que fue o está siendo efectivamente atendida por el Pp mediante los bienes y servicios provee.

# La Población Objetivo de Mujeres Emprendedoras



**Se requiere sustentar la población con análisis cuantitativos y de caracterización de la población.**

**(edad, sexo, urbano-rural, etnia)**

# ¿QUÉ CONSIDERAR PARA LA TOMA DE DECISIÓN?

¿Qué problema tratamos de resolver y a quién, con la gestión y entrega de los bienes y servicios que componen un Programa Presupuestario?

SITUACIÓN DESEADA:  
PROPÓSITO



## ¿QUÉ CONSIDERAR PARA LA TOMA DE DECISIÓN?

Dado que ya se cuenta con la información básica de entrada, consistente en los bienes y servicios (productos) que la dependencia o institución provee, y se tiene identificados a los beneficiarios de cada uno de éstos, la tarea a realizar es agrupar.

La agrupación de bienes y servicios implica ubicar, por tipo de beneficiario o área de enfoque, los bienes y servicios que se están entregado.

De tal forma que se atiende a las características de un Programa Presupuestario, esto es:

- Identifica plenamente a los beneficiarios; y
- Contiene más de un producto entregable, dirigidos a una población identificada.

# MODALIDAD INVERSA MML

## 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.

## ¿QUÉ CONSIDERAR PARA LA TOMA DE DECISIÓN?

### ✓ El trabajo estratégico de agrupación



de bienes y servicios públicos que realizan los mandos de responsabilidad de las Dependencias (UR), permite:

✓ Decidir cuales de las agrupaciones serán los Programas Presupuestarios a diseñar de manera LÓGICA y con ello, concretar la Matriz de Indicadores “MIR”.

✓ Se diseña una MIR por Programa Presupuestario con base en Resultados “Pp”.

✓ Permite identificar las causas más relevantes del Problema Central, del cuál de deriva el PROPÓSITO del “Pp”.



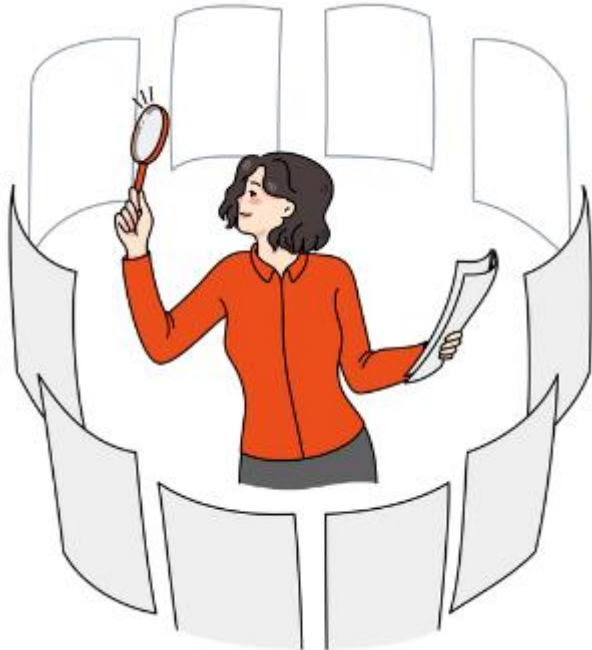


## MODALIDAD INVERSA MML

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?

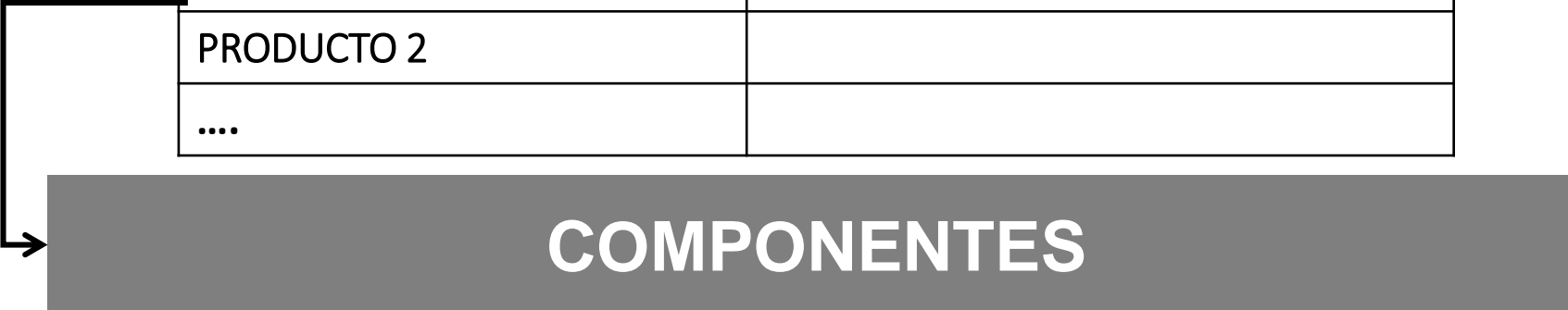
SITUACIÓN DESEADA:  
PROPÓSITO

## MODALIDAD INVERSA MML

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

PRODUCTOS: BIENES Y SERVICIOS	BENEFICIARIOS:
PRODUCTO 1	POBLACIÓN, ÁREA SOCIAL, O ÁREA DE ENFOQUE
PRODUCTO 2	
....	

**COMPONENTES**



**¿A qué PROBLEMA responden los COMPONENTES?**

# 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		
....		



**I. Listado simple sobre la opinión de las personas involucradas:**

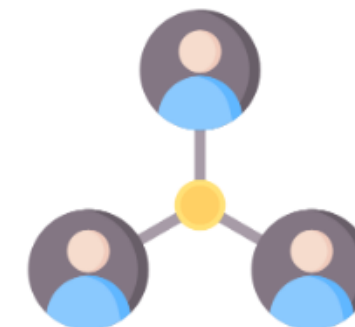
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

...

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

**Los problemas acordados se enlistan en la hoja de trabajo.**

**Problema específico por cada bien o servicio identificado**



# LAS PREGUNTAS DE CONTROL

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		
....		

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.

**Problema específico que aqueja a la población**

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



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		
....		

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.



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



# 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

## EJEMPLO 1: NIVEL ESTATAL

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

# 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.
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



# LOS EFECTOS 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.

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” NEGATIVO que se alcanza.

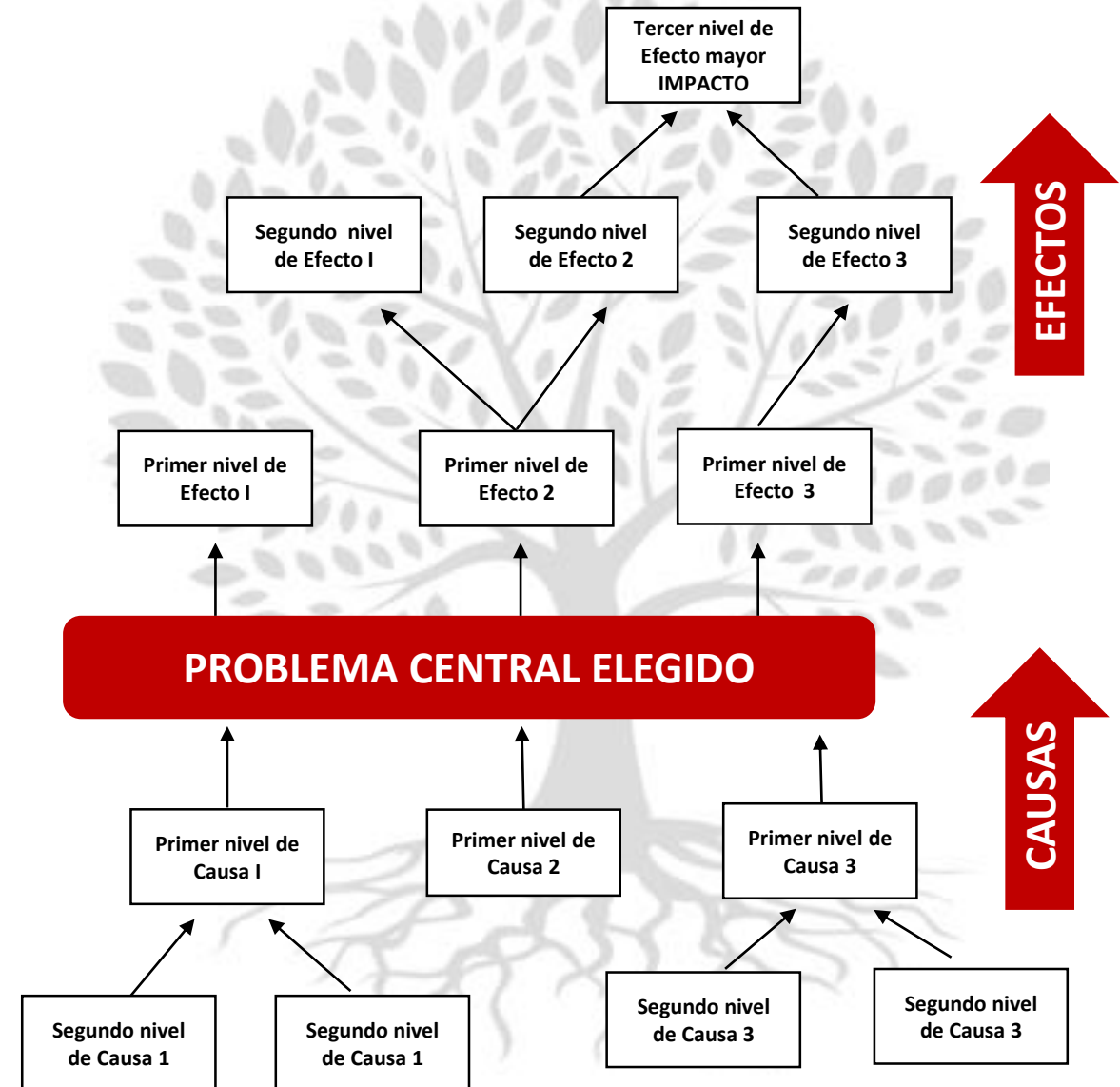
Este tipo de problemas generalmente se localizan en los diagnósticos situacionales que forman parte del Plan de Desarrollo correspondiente.

El análisis sobre los efectos es de suma importancia debido a que, una vez identificado el Problema Central, éste debe estar alineado hacia la problemática expresa en los diagnósticos situacionales de los que se derivan los OBJETIVOS DE DESARROLLO o “IMPACTO”, explícitos en los Ejes de Desarrollo de un Plan Estratégico.

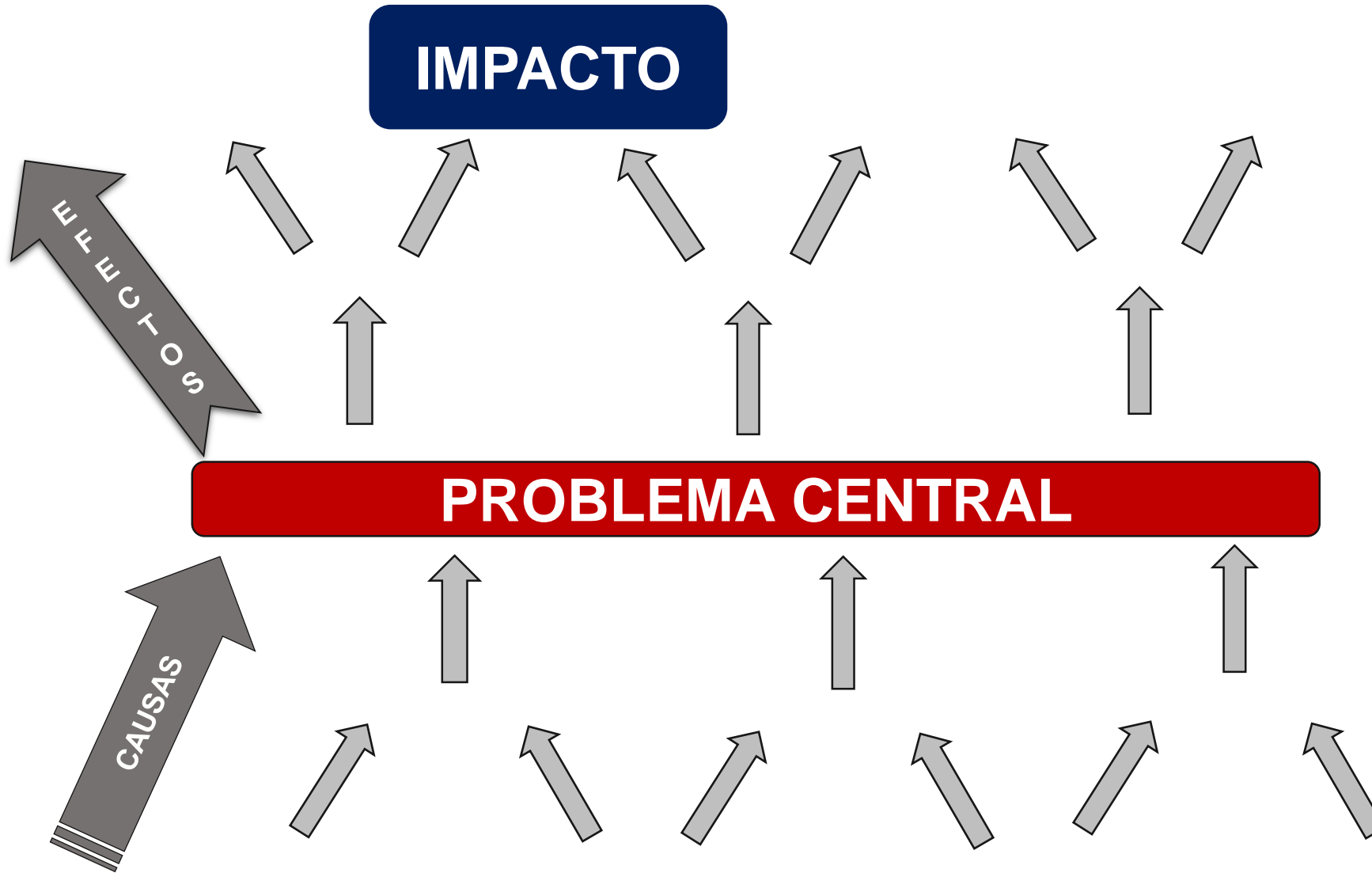
# ESQUEMATIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

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.



# RELACIONES CAUSA-EFECTO Y EL SENTIDO DE LAS “FLECHAS”

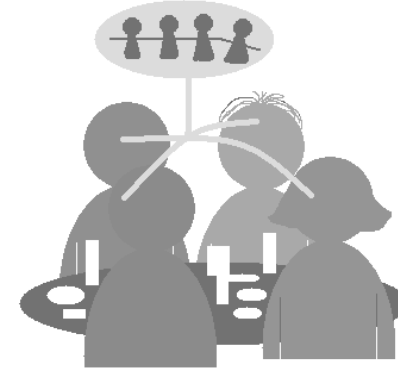


¿Cuáles son los errores más comunes?

- Relacionar una causa a dos o más causas que están en una posición o nivel superior.
- Relacionar dos o más efectos a un efecto que está en una posición intermedia.

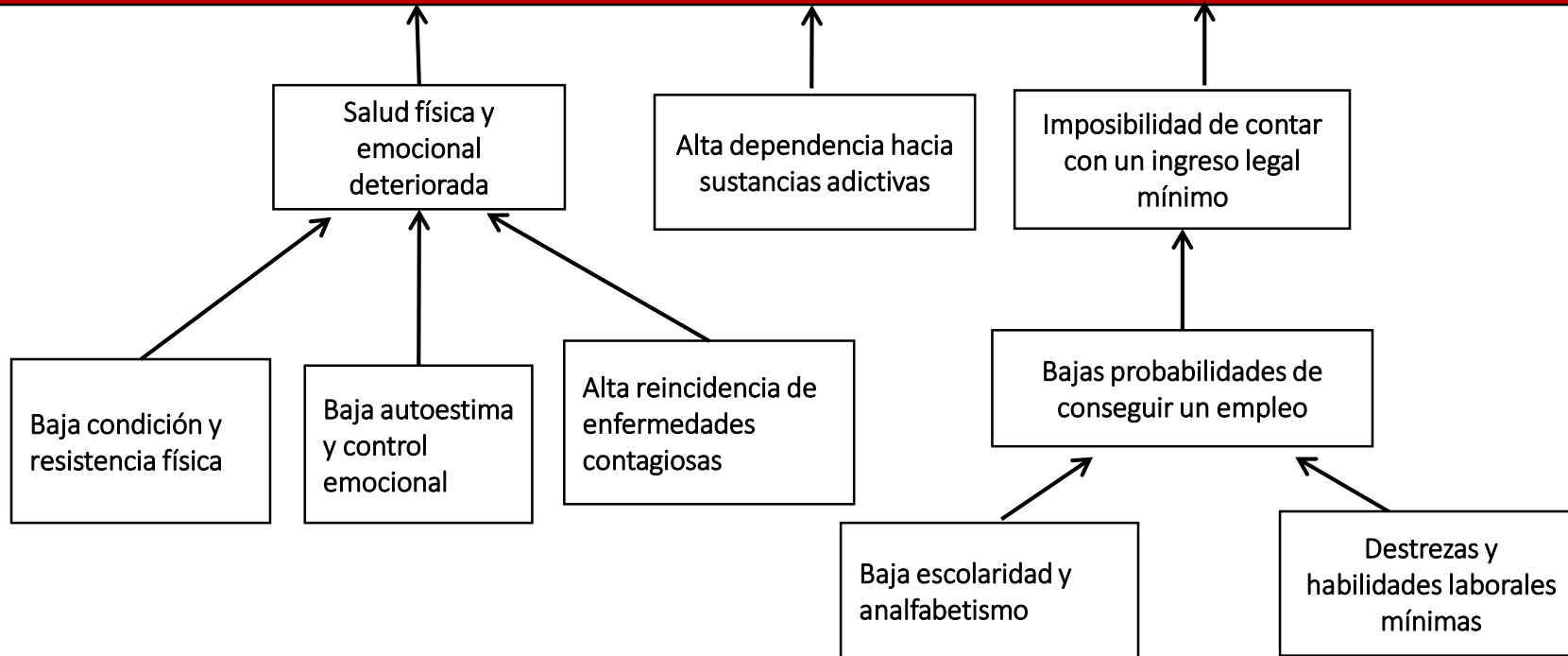
# CAUSAS DEL PROBLEMA CENTRAL

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**

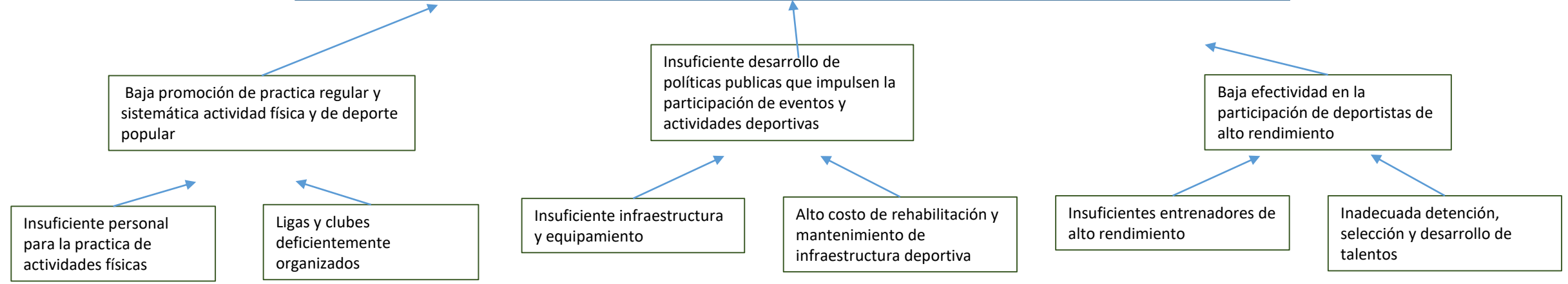
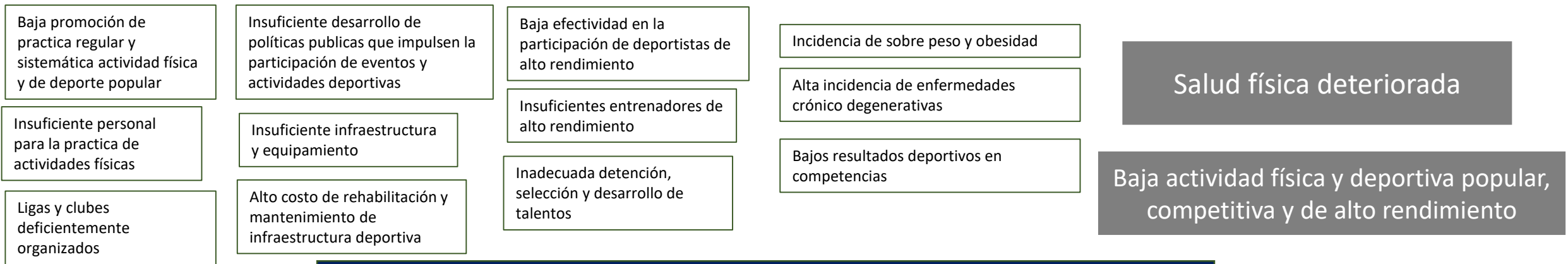
CAUSAS



Problema que se resuelve o evita con la entrega/recepción de cada componente
Baja autoestima y control emocional
Alta dependencia a sustancias adictivas
Baja condición y resistencia física
Destrezas y habilidades laborales mínimas
Imposibilidad de conseguir un empleo digno
Imposibilidad de contar con un ingreso legal mínimo
Baja escolaridad y analfabetismo
Alta reincidencia de enfermedades contagiosas

# ÁRBOL DE PROBLEMAS

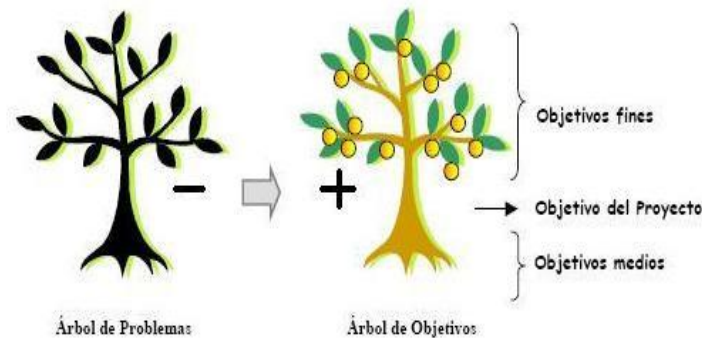






## EL ÁRBOL DE SOLUCIONES

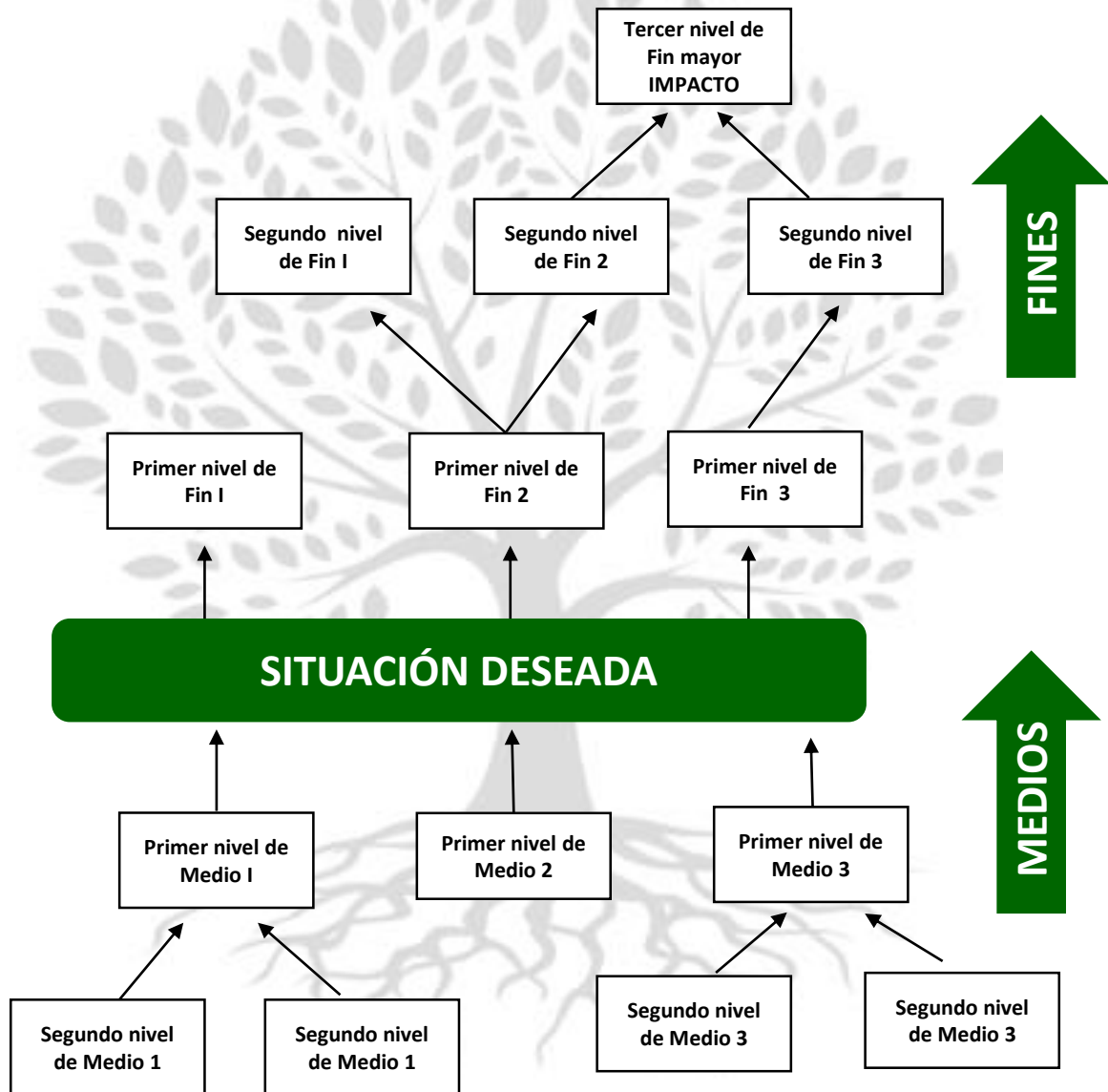
El propósito de analizar objetivos, es identificar **las soluciones a los problemas** analizados en el paso anterior, las cuales se expresan como manifestaciones positivas de cada uno de los planteamientos expresados en forma de problema.



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



# EL ÁRBOL DE SOLUCIONES



El análisis de los 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:

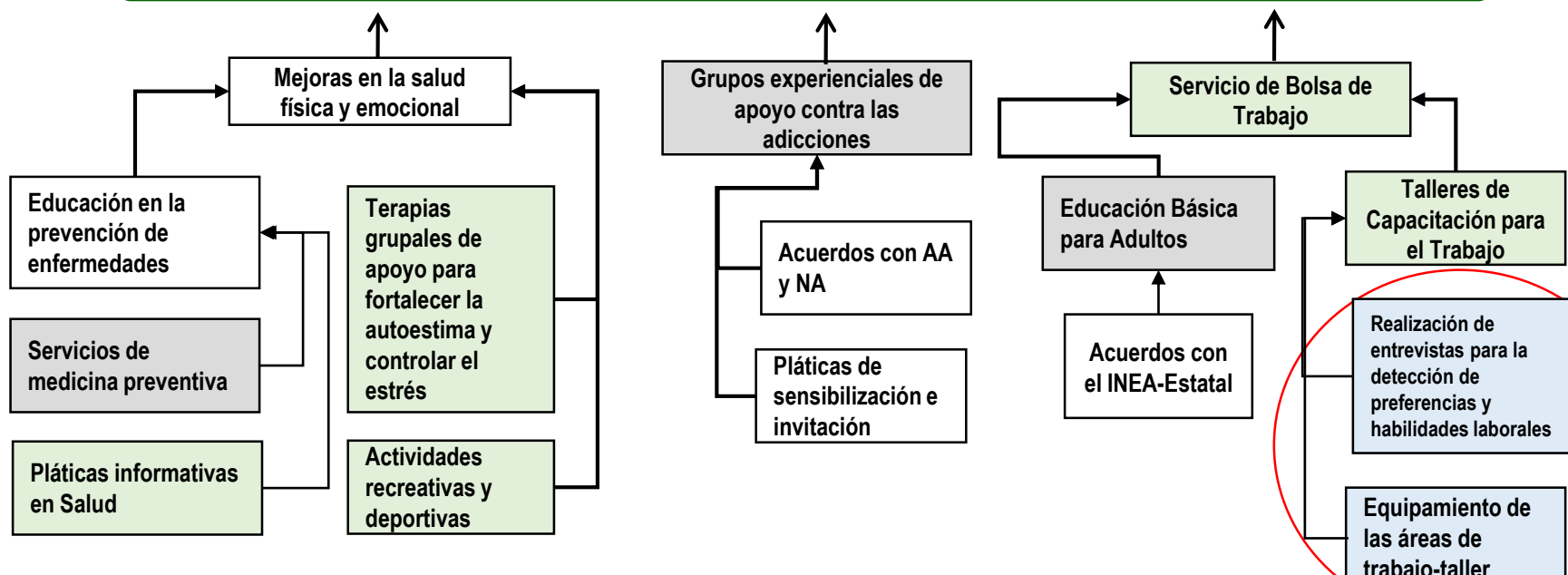
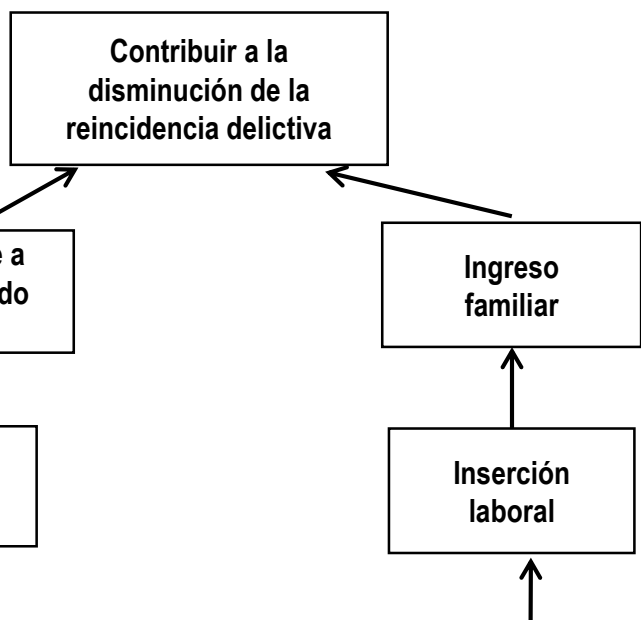
- ✓ El Problema Central se convierte en SITUACIÓN DESEADA, esto es, que cambia la situación hacia un estado positivo.
- ✓ Las causas se convierten en MEDIOS a través de los cuales el Problema Central se resuelve.
- ✓ Los efectos se convierten en FINES; esto es, en las consecuencias positivas derivadas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

**IDENTIFICACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS A OFERTAR POR PARTE DEL PROGRAMA; Y TAMBIÉN A OFERTAR POR PARTE DE "OTRO PROGRAMA"**

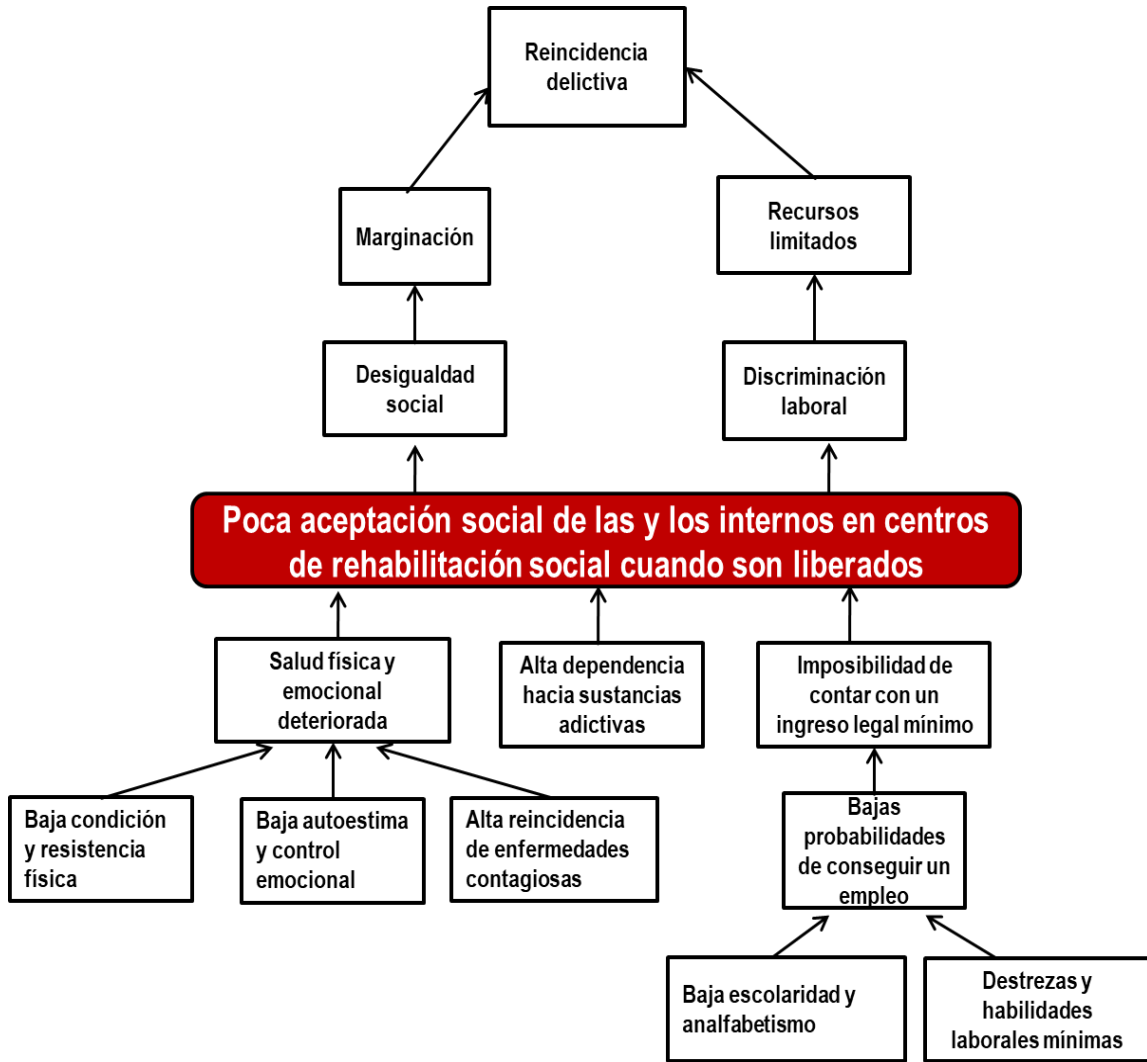


Componentes: Bienes y servicios identificados y agrupados
Terapias grupales de apoyo
Grupos experienciales de apoyo
Clases deportivas
Talleres de capacitación para el trabajo
Bolsa de trabajo
Orientación y educación básica para el autoempleo
Servicios de educación para adultos
Educación en la prevención de enfermedades

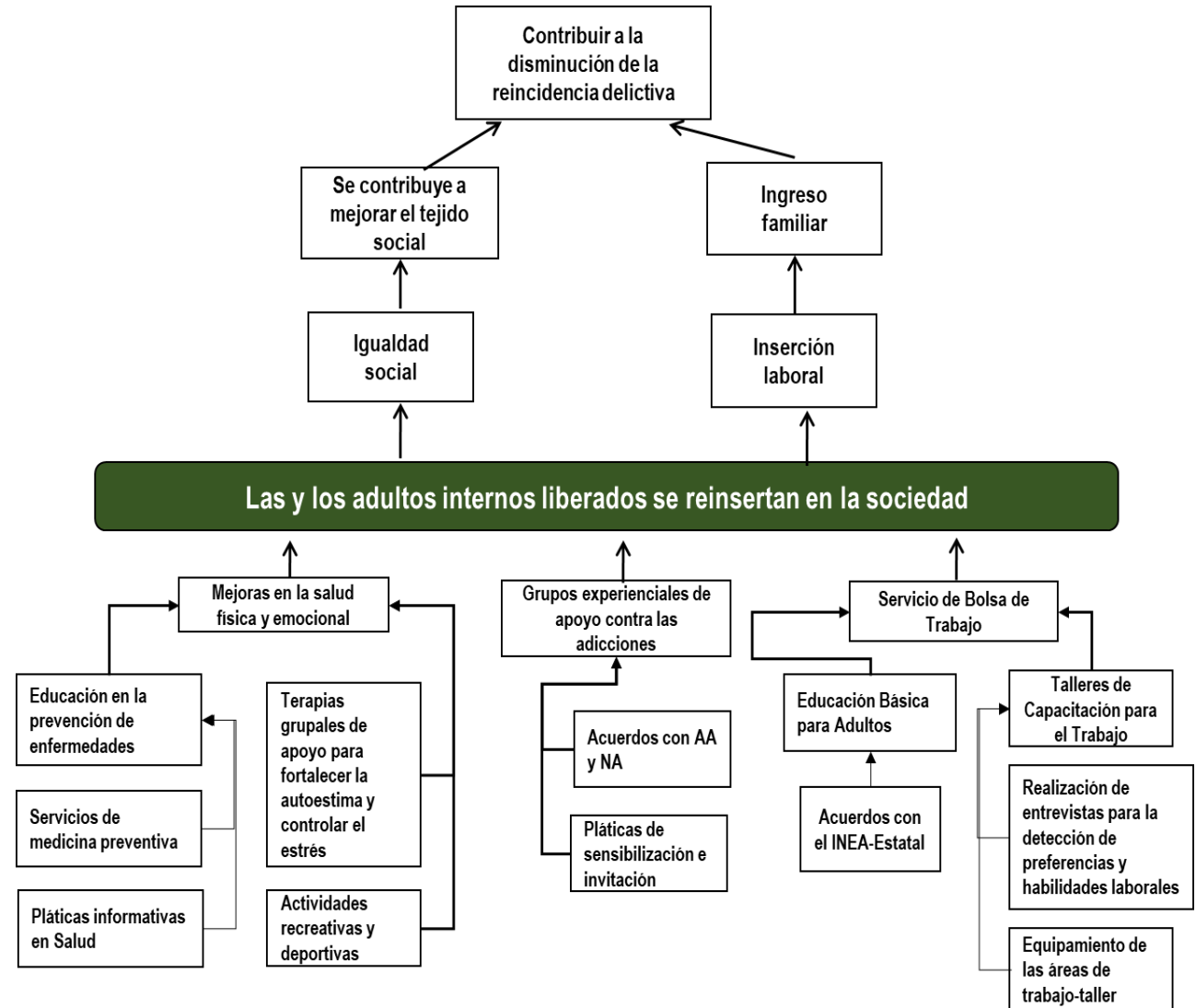
**Las y los adultos internos liberados se reinseran en la sociedad**



# ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

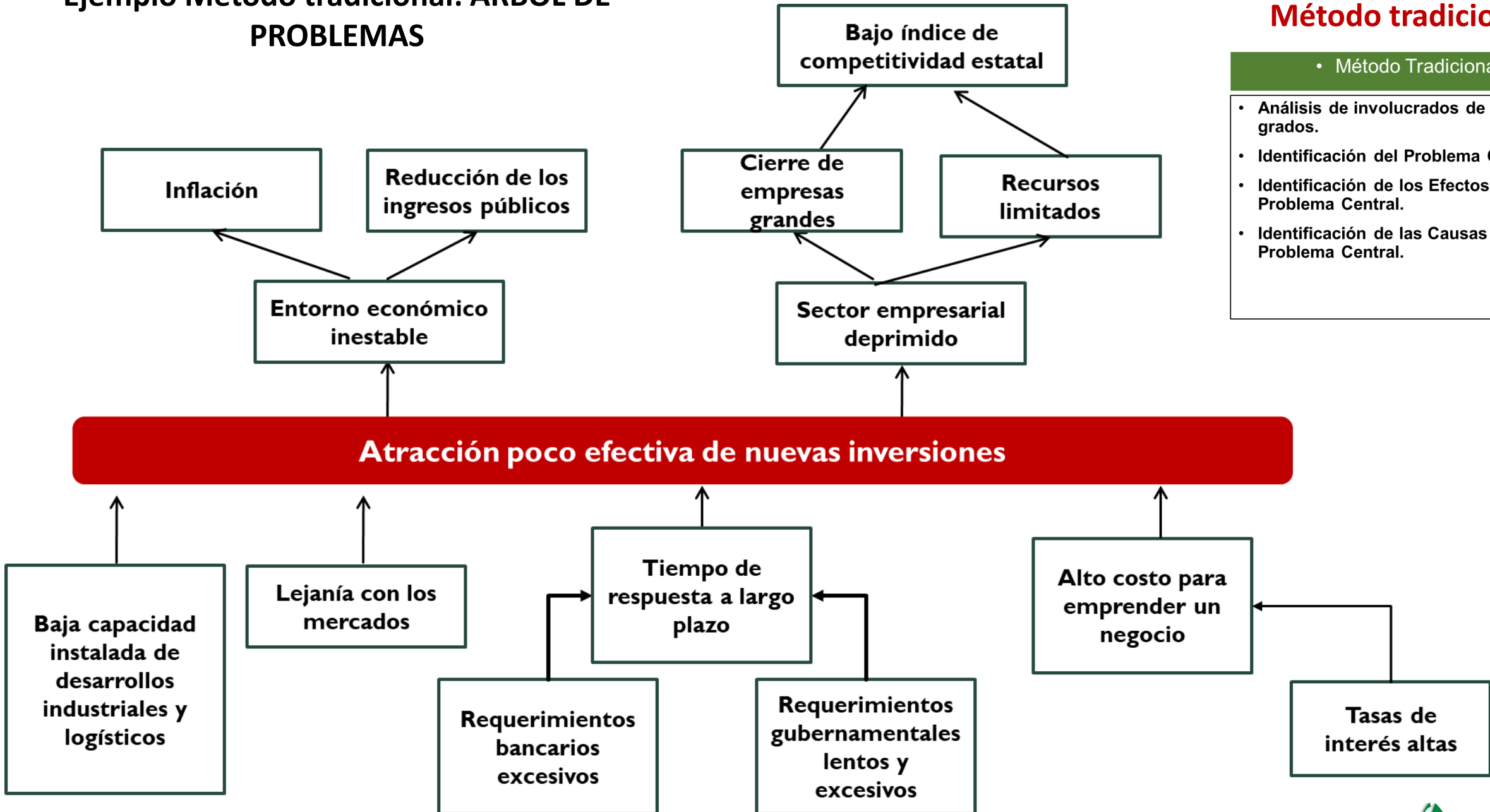


ÁRBOL DE PROBLEMAS



ÁRBOL DE OBJETIVOS (SOLUCIONES)

# Ejemplo Método tradicional: ÁRBOL DE PROBLEMAS



## Método tradicional

### • 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.



Alta promoción de practica regular y sistemática actividad física y de deporte popular

Suficiente desarrollo de políticas publicas que impulsan la participación de eventos y actividades deportivas

Efectividad en la participación de deportistas de alto rendimiento

Buen control de sobre peso y obesidad

Salud física en buenas condiciones

Suficiente personal para la practica de actividades físicas

Suficiente infraestructura y equipamiento

Suficientes entrenadores de alto rendimiento

Mínima incidencia de enfermedades crónico degenerativas

Alta actividad física y deportiva popular, competitiva y de alto rendimiento

Ligas y clubes eficientemente organizados

Mejoras en la rehabilitación y mantenimiento de infraestructura deportiva

Adecuada detención, selección y desarrollo de talentos

Buenos resultados deportivos en competencias

Salud física en buenas condiciones

Buen control de sobre peso y obesidad

Mínima incidencia de enfermedades crónico degenerativas

Buenos resultados deportivos en competencias

Alta actividad física y deportiva popular, competitiva y de alto rendimiento

Alta promoción de practica regular y sistemática actividad física y de deporte popular

Suficiente desarrollo de políticas publicas que impulsan la participación de eventos y actividades deportivas

Efectividad en la participación de deportistas de alto rendimiento

suficiente personal para la practica de actividades físicas

Ligas y clubes eficientemente organizados

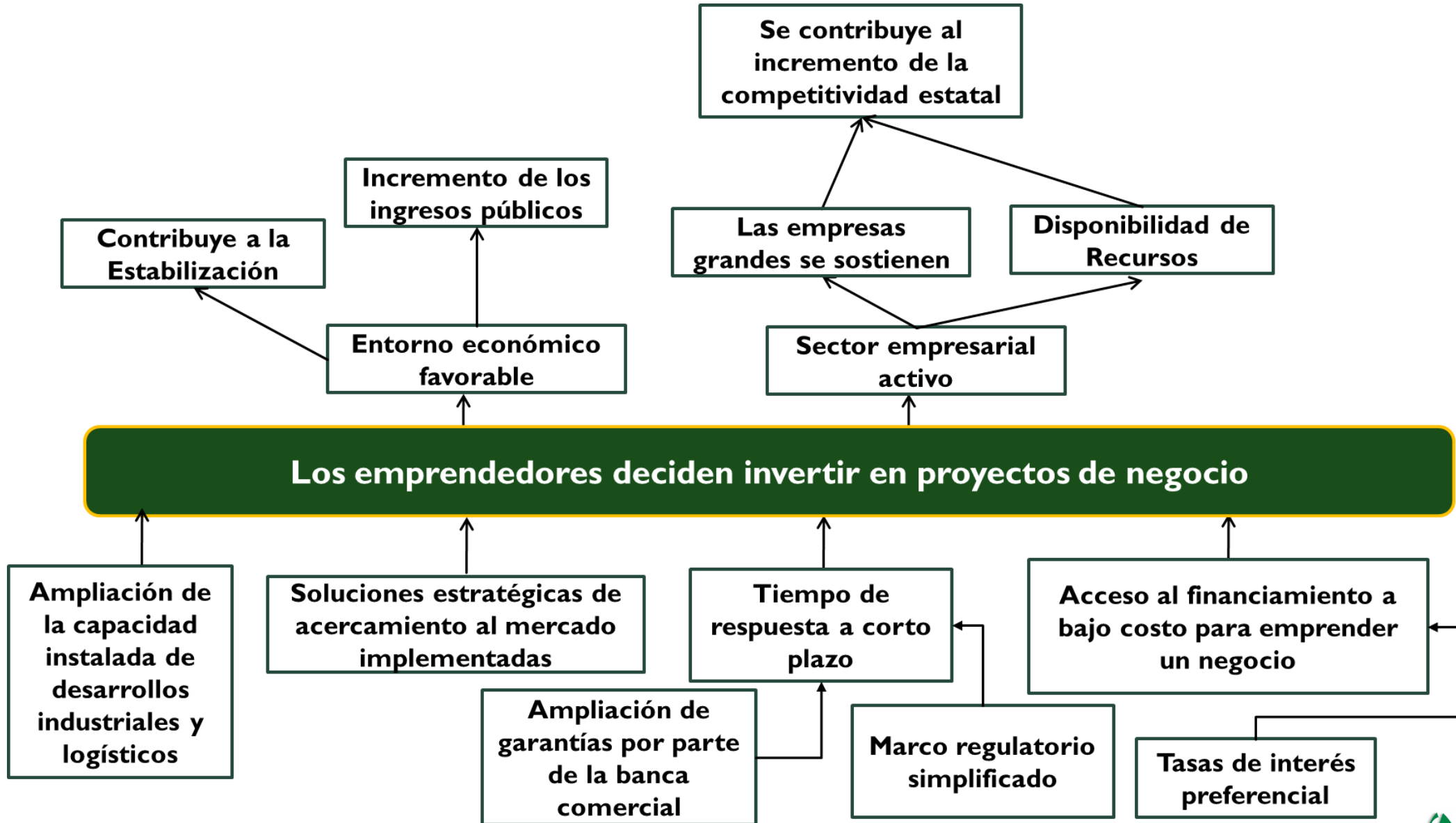
suficiente infraestructura y equipamiento

Mejora en la rehabilitación y mantenimiento de infraestructura deportiva

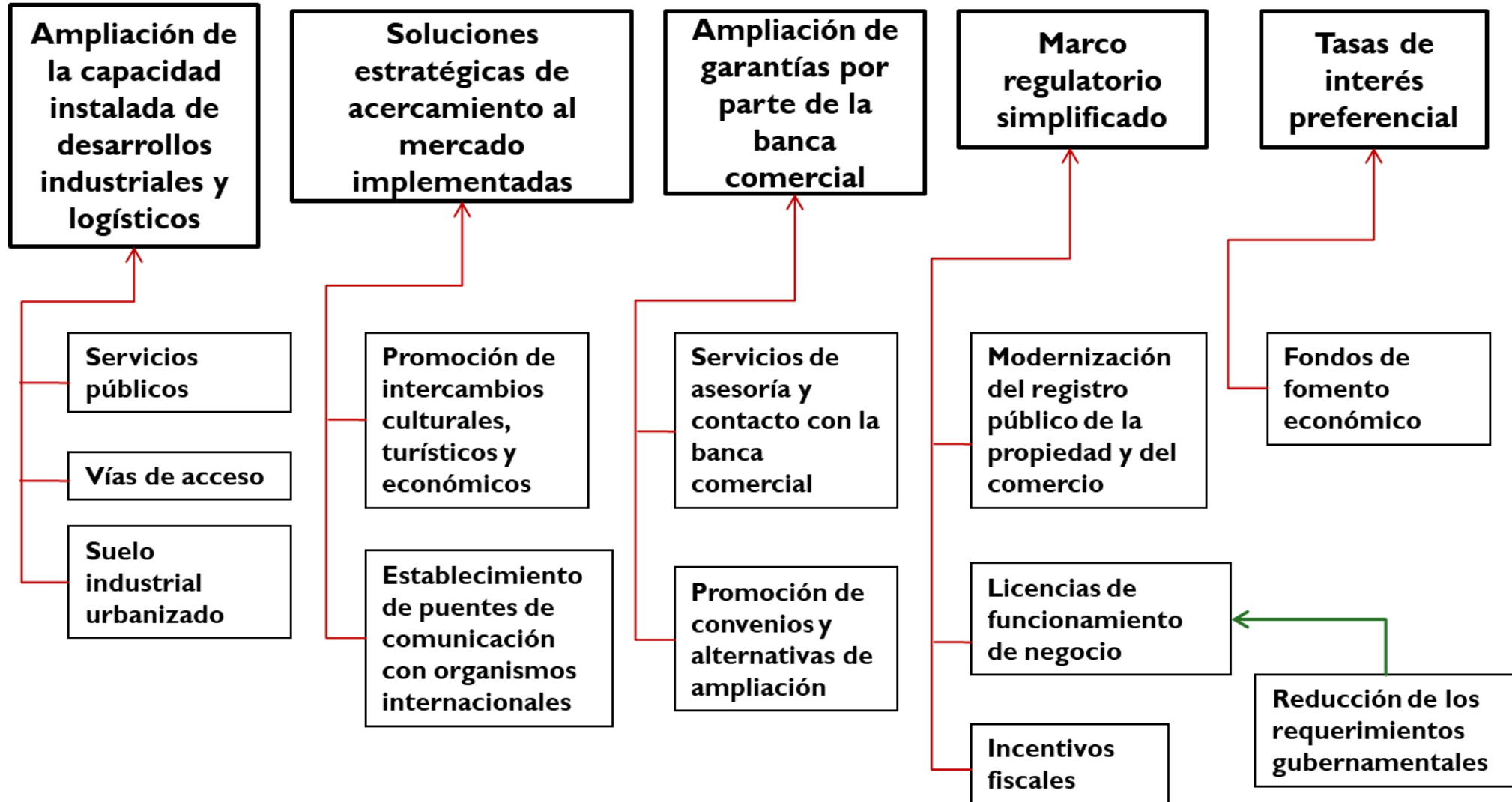
Suficientes entrenadores de alto rendimiento

Adecuada detención, selección y desarrollo de talentos

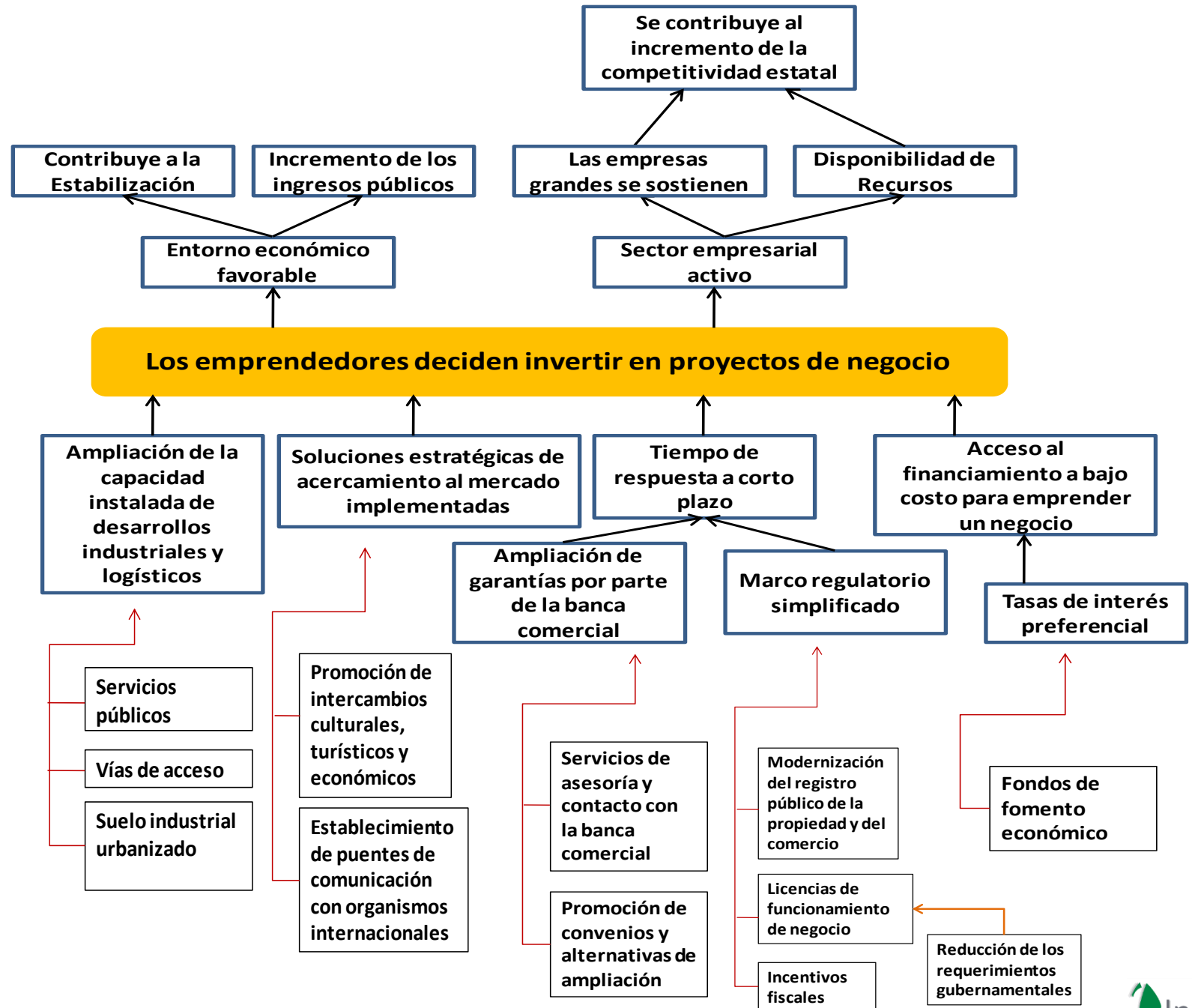
# Ejemplo Método tradicional: ÁRBOL DE OBJETIVOS



**EJEMPLO METODO TRADICIONAL: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN: BUSCANDO COMPONENTES, CUANDO ÉSTOS NO SE IDENTIFICAN EN EL ANÁLISIS, Y SE HA UTILIZADO LA MODALIDAD TRADICIONAL EN VEZ DE LA INVERSA.**

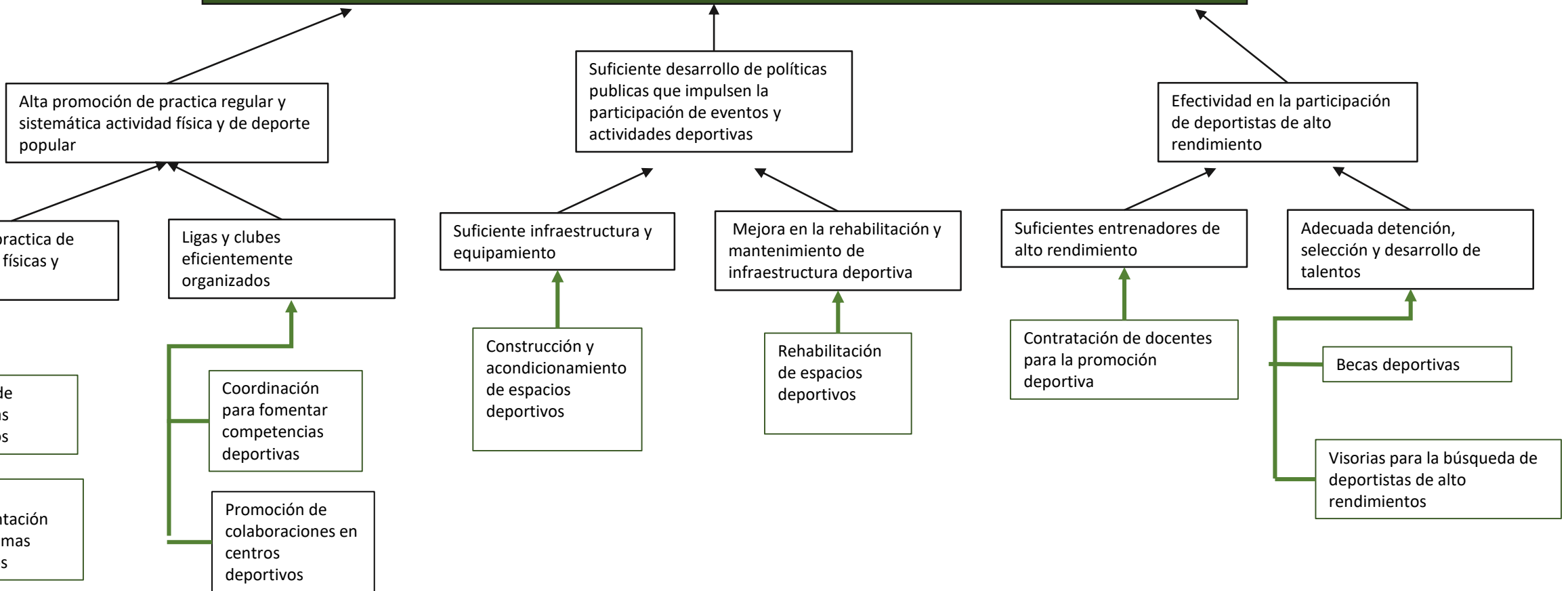


**Ejemplo de Árbol de objetivos complementado con las alternativas de solución**





# Alta actividad física y deportiva popular, competitiva y de alto rendimiento



## TRANSFERENCIA DE OBJETIVOS A LA MATRIZ MML

*La solución o **situación deseada del árbol de objetivos** se transfiere de manera directa a la casilla correspondiente al Propósito. Éste es un objetivo estratégico y además, **es el objetivo del programa.***

En el ejemplo del Árbol de Objetivos, existen varios fines, por tanto, los involucrados en el diseño del programa *analizan y acuerdan cuál, de los fines en el esquema, es el que de acuerdo a la naturaleza de la dependencia, institución u organismo público, es el que se ajusta al tiempo que **contribuye** a alguno de los objetivos estratégicos del Eje de Desarrollo correspondiente.*

## **TRANSFERENCIA DE OBJETIVOS A LA MATRIZ MML**

**Las alternativas de solución que dan origen a todas las acciones suficientes y pertinentes, en conjunto (agregadas) lograrán el cumplimiento del Propósito (solución o situación deseada para los beneficiarios).**

**Tales acciones se clasifican en:**

- Bienes y servicios, es decir, productos entregables directamente a los beneficiarios; y**
- Procesos de gestión que es necesario realizar para generar entregar o distribuir cada uno de los bienes y servicios que componen el Programa.**

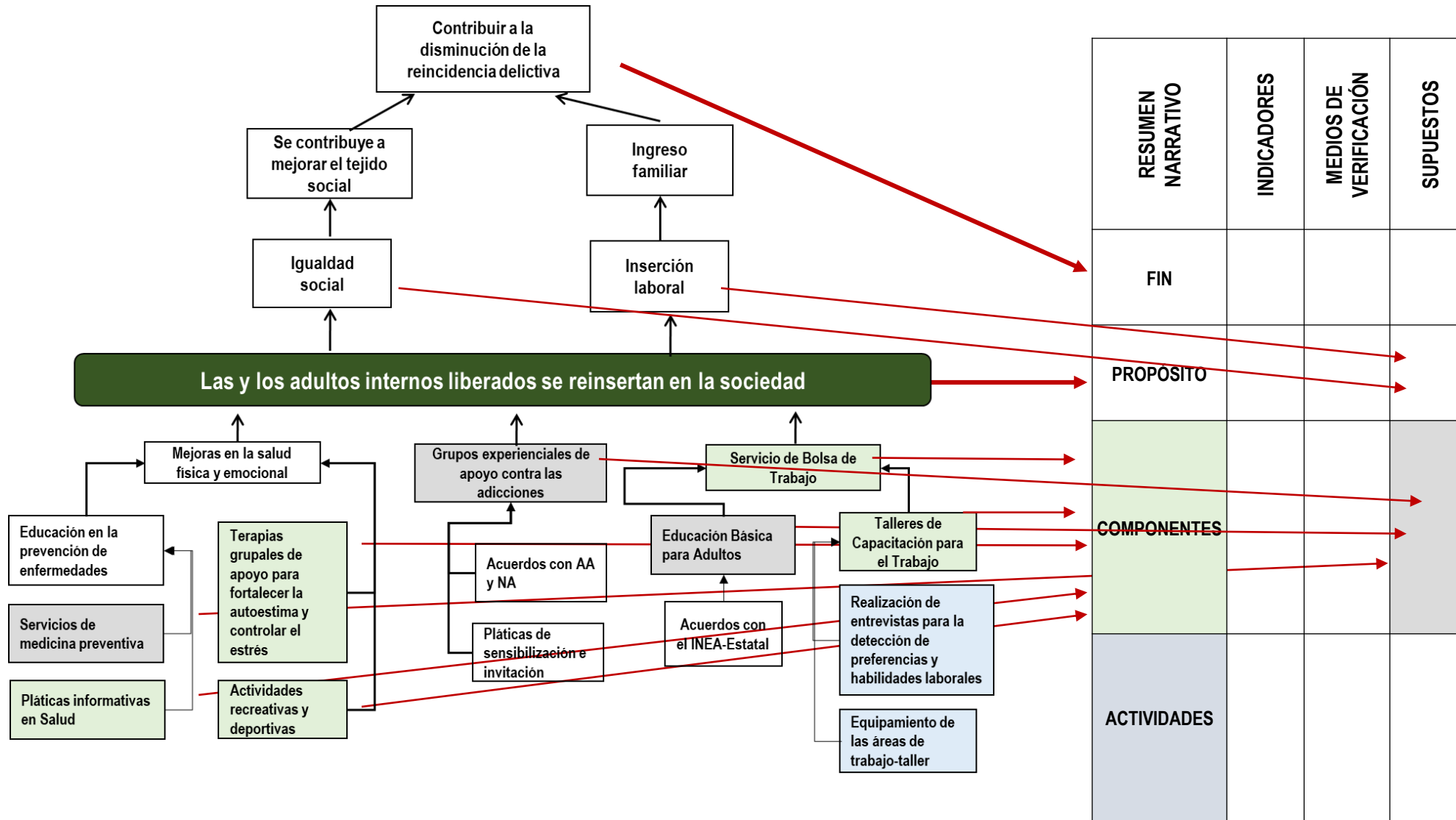
## **TRANSFERENCIA DE SOLUCIONES A LA MML**

**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.**

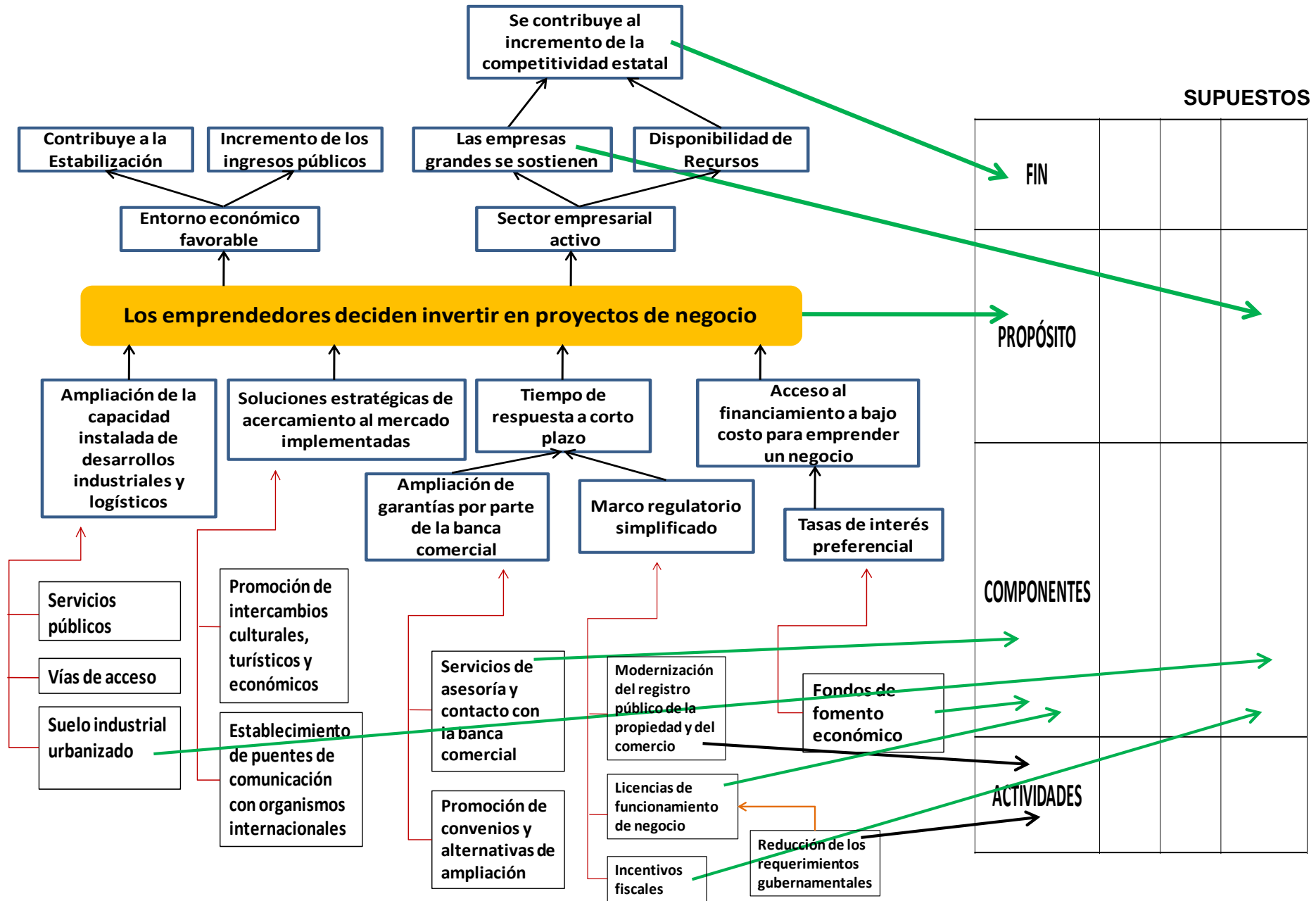
**Esto no se convierte en un problema, dado que, al transferir la información pertinente del árbol de objetivos a la matriz, y una vez ubicados los Componentes y las Actividades o Procesos de Gestión que sí fueron identificados, la información se completa directamente y en acuerdo por parte de las y 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.**

# TRANSFERENCIA DE SOLUCIONES A LA MML. NUESTRO EJEMPLO ESTATAL



# Transferencia de soluciones a la MML



## LA REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

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

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

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

<b>OBJETIVO DE PROCESO DE GESTIÓN O “ACTIVIDAD”</b>	
<b>Sustantivo derivado de un verbo</b>	<b>Complemento</b>

# LA REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

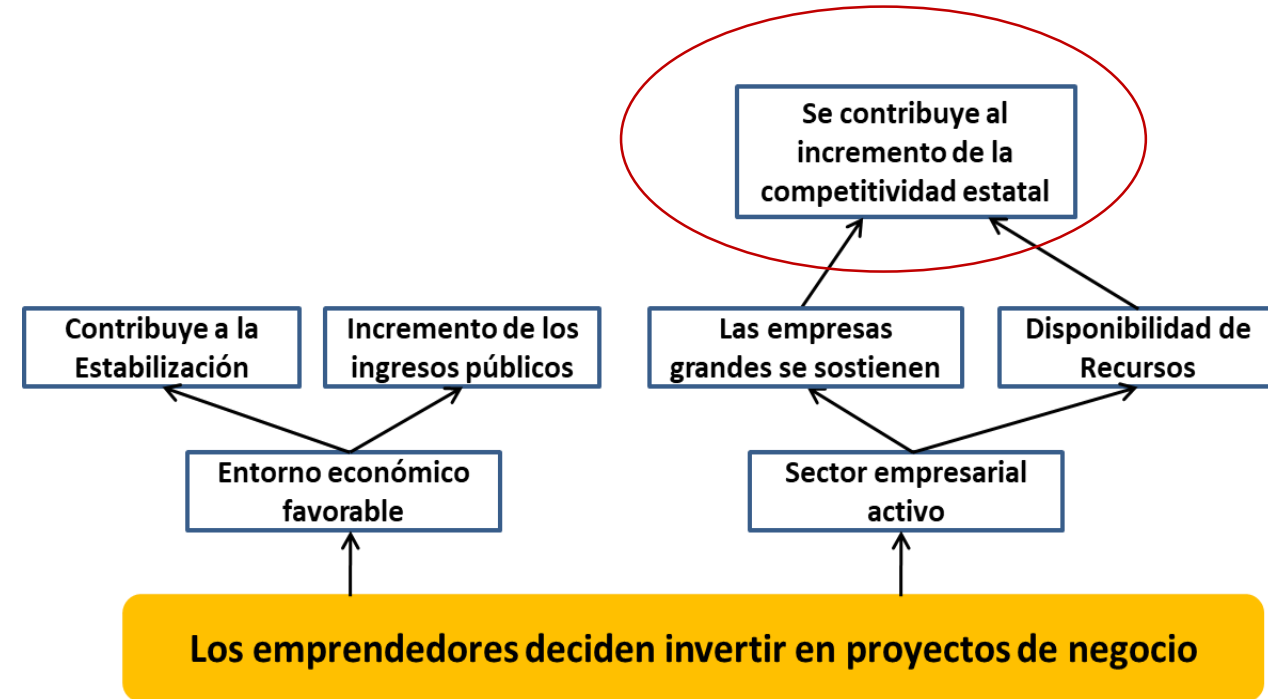
## FIN:

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:

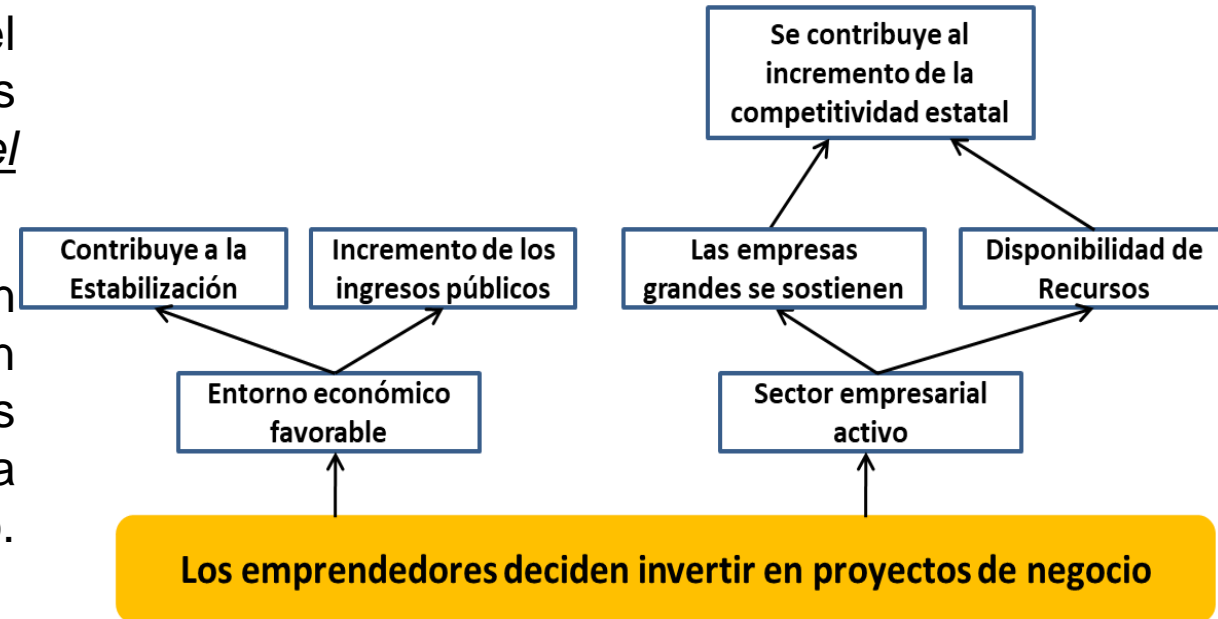
Éste se redacta en función “de los beneficiarios”, de tal forma que expresa de manera clara y precisa, “quienes están realizando la acción”.

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”.



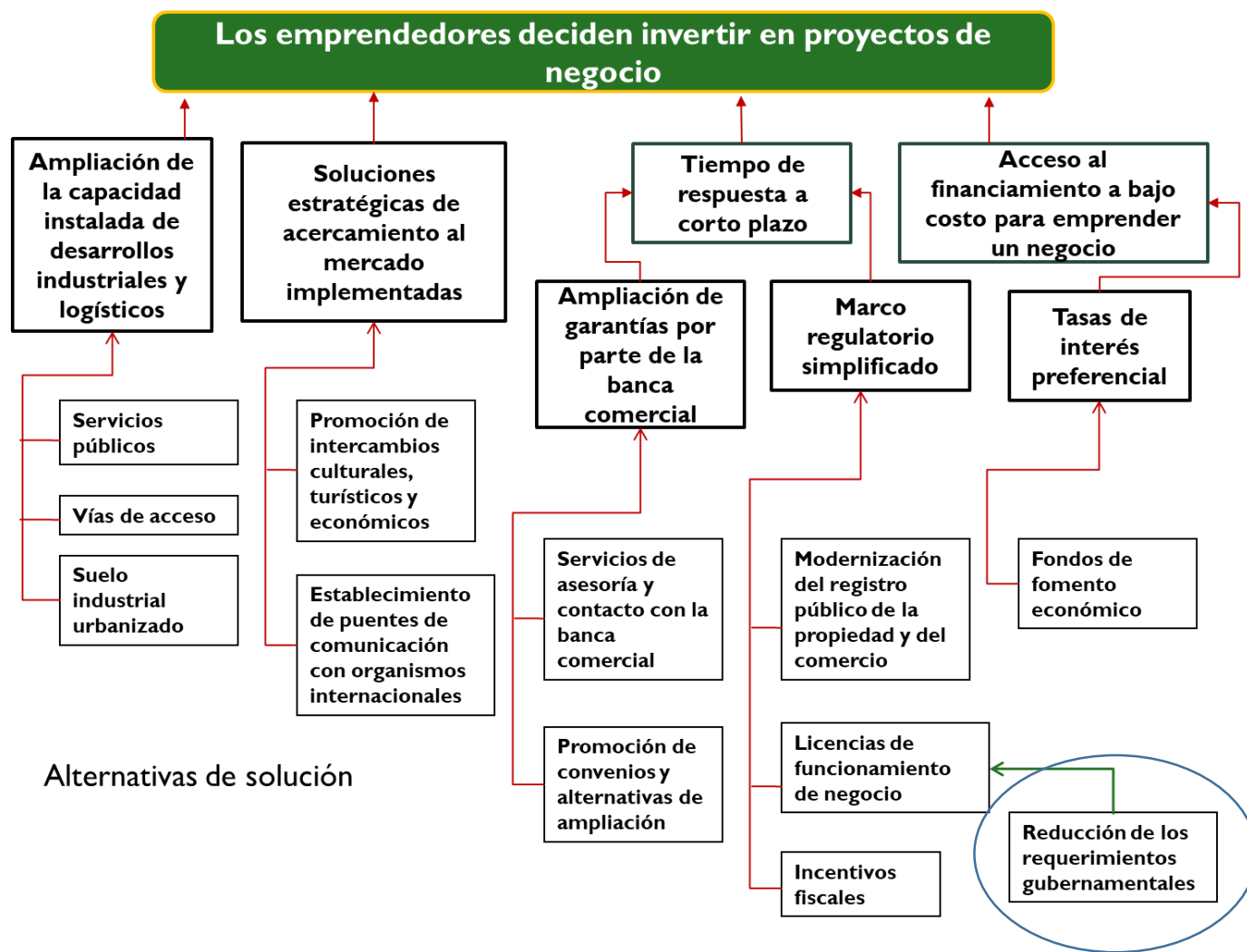
# LA REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

## 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).



# 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 pueden partir del árbol de objetivos, o bien, del análisis de los involucrados en el diseño del programa.**

*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.*

# Ubicación de los Supuestos de Acuerdo con el Ámbito de Desempeño

**IMPACTO** →

**RESULTADOS** →

**PRODUCTO** →

**PROCESO** →

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

## 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.**

# ¿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

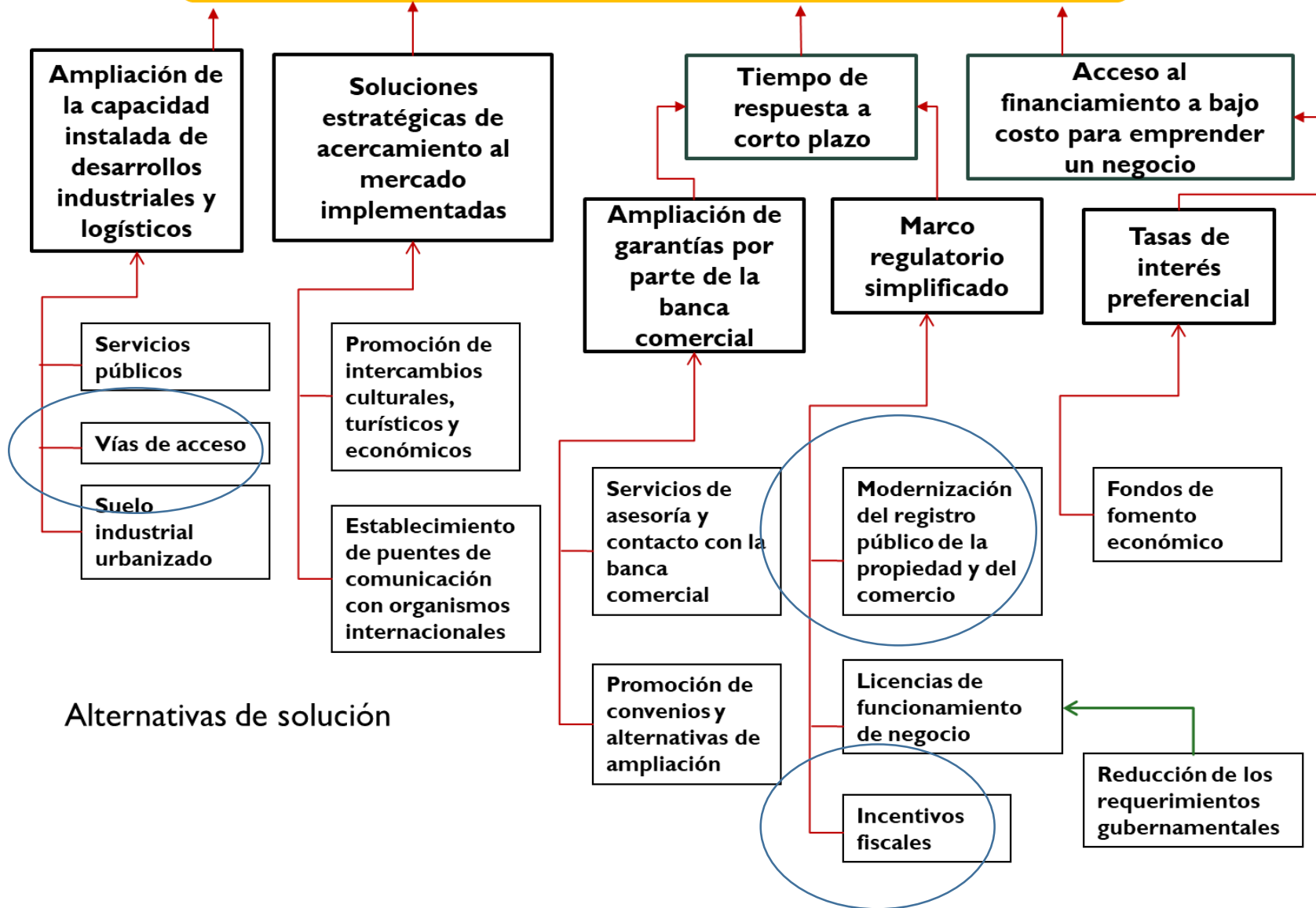
Entonces, si durante el análisis del problema surgieron causas cuyas alternativas de solución no están en la responsabilidad del programa, de la dependencia, institución u organismo encargado del programa, **tales causas son un verdadero**

**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

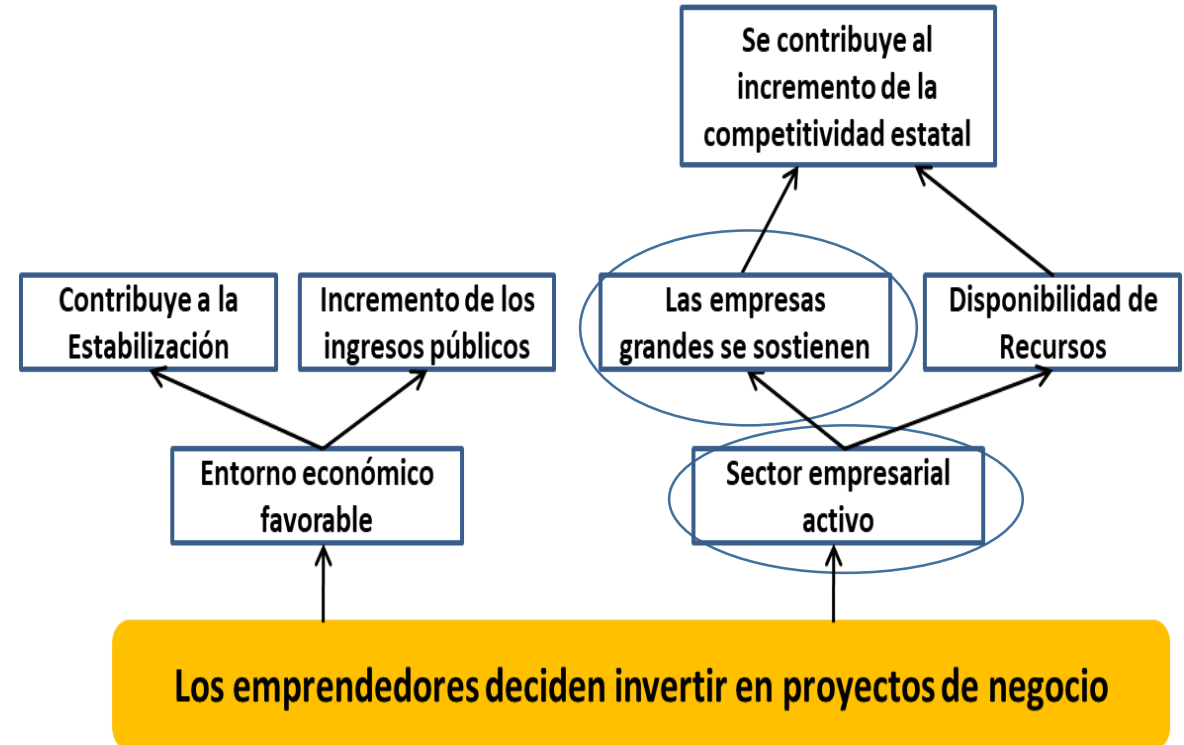


• Los Medios traspasados desde el Árbol de objetivos que están en responsabilidad de otro programa, o de otra dependencia o institución, conforman parte de los Supuestos.



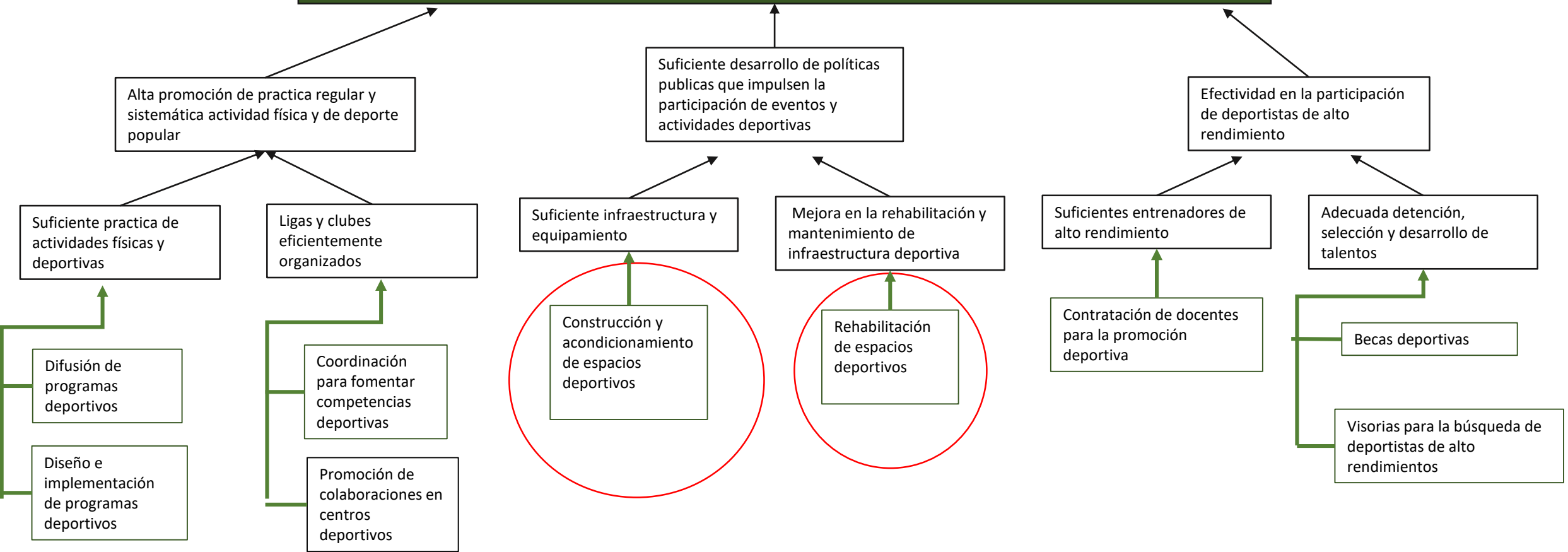
## Desde nuestro primer ejemplo en materia de Inversión

De los efectos del Árbol de Objetivos se pueden identificar Supuestos a nivel de Propósito, es decir, situaciones externas al Programa que pueden estar dentro de la solución de otro Programa, o bien, una situación no controlada del Programa que no dependa de ninguna intervención gubernamental pero que afecta en el éxito del mismo.



El último bloque de validación en la lectura lógica se verifica entre el Propósito, más otros resultados exógenos que se encuentran en el Árbol de Objetivos y que se colocaron como Supuestos. Juntos, logran contribuir al Fin.

# Alta actividad física y deportiva popular, competitiva y de alto rendimiento



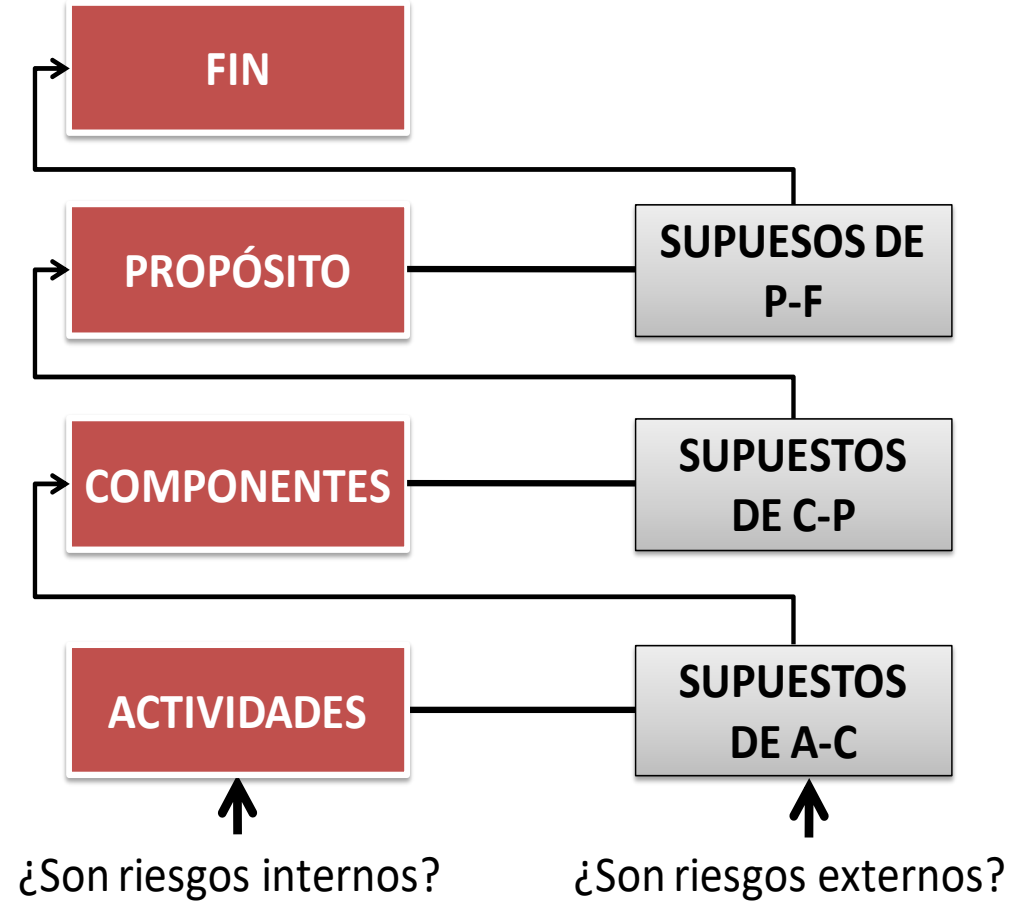
# LA LÓGICA VERTICAL ASCENDENTE

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



## RESUMEN NARRATIVO

FIN

AL CUMPLIMIENTO DEL PROPÓSITO, EL PROGRAMA CONTRIBUYE AL CUMPLIMIENTO DE UN OBJETIVO DE DESARROLLO

PROPÓSITO


MEDIANTE EL USO DE COMPONENTES LOS BENEFICIARIOS RESUELVEN SU PROBLEMA Y EL PROGRAMA LOGRA SU OBJETIVO

COMPONENTES

LOS COMPONENTES SON LOS NECESARIOS PARA QUE EL PROGRAMA LOGRE SU PROPÓSITO

ACTIVIDADES

LAS ACTIVIDADES SON LOS PROCESOS DE GESTIÓN MÁS IMPORTANTES QUE PERMITEN GENERAR Y DISTRIBUIR O ENTREGAR CADA COMPONENTE



**COHERENCIA**  
: a través de la columna de objetivos, toda vez que entre sus distintos niveles existe una relación de causa a efecto

## RESUMEN NARRATIVO

### FIN

Contribuir al incremento del desarrollo económico en la región mediante el impulso al emprendedurismo.

### PROPÓSITO

**Las y los emprendedores desarrollan proyectos de negocio.**

Componente 1. Consultoría grupal especializada recibida.

Componente 2. Talleres de simulación empresarial atendidos.

Componente 3. Apoyo económico de asignación directa recibido.

Actividad 1.1 Pre evaluación de candidatas y candidatos.

Actividad 2.2 Desarrollo de herramientas prácticas para actividades productivas y gerenciales.

Actividad 1.3 Desarrollo de métodos didácticos para impulsar el emprendimiento y la innovación.

Actividad 2.1 Recepción de documentos de acuerdo con los requisitos de la convocatoria.

Actividad 2.2 Desarrollo de los entornos simulados.

Actividad 2.3 Elaboración de manuales técnicos.

Actividad 3.1 Revisión de documentos de acuerdo con los requisitos

Actividad 3.2 Pre-Evaluación de proyectos.

Actividad 3.3 Calendarización para la entrega del apoyo económico.

COHERENCIA: CAUSA Y EFECTO

## 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, más el supuesto componente 4, que en conjunto, logran el Propósito.

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.		

Clasificación de los Ámbitos de Desempeño:

IMPACTO O OUTCOME

RESULTADO DIRECTO

PRODUCTO O OUTPUT

PROCESO



Ámbitos de Desempeño de un Pp en la Matriz del Marco Lógico: <i>Resumen Narrativo</i>	Indicadores de Evaluación del Desempeño	Fuentes de Información y Medios de Verificación	Supuestos Objetivos
FIN (Objetivo Estratégico Institucional)	Indicadores Estratégicos		
Propósito (Objetivo del programa)	Indicadores Estratégicos		
Componentes (Bienes y Servicios)	Indicadores Estratégicos e Indicadores de Gestión		
Actividades (Tareas y acciones)	Indicadores de Gestión		

RESUMEN NARRATIVO	SUPUESTOS	
<b>FIN</b> Contribuir al incremento del desarrollo económico en la región mediante el impulso al emprendedurismo.		
<b>PROPÓSITO</b> 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.		

Clasificación de los Ámbitos de Desempeño:



Ámbitos de Desempeño de un Pp en la Matriz del Marco Lógico: <i>Resumen Narrativo</i>	Indicadores de Evaluación del Desempeño	Fuentes de Información y Medios de Verificación	Supuestos Objetivos
<b>FIN</b> (Objetivo Estratégico Institucional)	Indicadores Estratégicos		
<b>Propósito</b> (Objetivo del programa)	Indicadores Estratégicos		
<b>Componentes</b> (Bienes y Servicios)	Indicadores Estratégicos e Indicadores de Gestión		
<b>Actividades</b> (Tareas y acciones)	Indicadores de Gestión		





# V. Indicadores estratégicos y de gestión

5.1 TIPOS DE INDICADORES Y DIMENSIONES DE

5.2 CRITERIOS CREMAA.

### 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



# 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.**

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>
FIN (Objetivo Estratégico Institucional)	Indicadores Estratégicos		
Propósito (Objetivo del programa)	Indicadores Estratégicos		
Componentes (Bienes y Servicios)	Indicadores Estratégicos e Indicadores de Gestión		
Actividades (Tareas y acciones)	Indicadores de Gestión		

# INDICADORES DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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”.



## 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**.

# 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.



¿QUÉ MIDEN?			
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.	

# 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
<b>E S T R A T É G I C O S</b>	<b>FIN INDICADOR DE IMPACTO</b>	Impacto generado en los objetivos de desarrollo sostenido	<b>EFICACIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>
	<b>PROPÓSITO</b>	Resultados logrados por los beneficiarios a partir del uso de los bienes y servicios	<b>EFICACIA Y EFICIENCIA</b>	<b>CALIDAD</b>
<b>G E S T I Ó N</b>	<b>COMPONENTES</b>	Bienes y servicios recibidos por parte del programa	<b>EFICIENCIA Y CALIDAD</b>	<b>EFICACIA</b>
	<b>ACTIVIDADES</b>	Procesos de gestión realizados para generar y distribuir bienes y servicios	<b>EFICACIA Y ECONOMÍA</b>	<b>EFICIENCIA</b>

Fuente: Revista INDETEC Federalismo Hacendario No. 152-Vol. 1 -2008.

# Los 10 pasos para Definir y Validar Indicadores de Desempeño

1. Revisar el resumen narrativo.
2. Identificar los factores relevantes a medir.
3. Determinar indicadores para cada factor relevante o variable dependiente.
4. Definir el método de cálculo para cada indicador.
5. Establecer la frecuencia de medición.
6. Establecimiento de las fuentes de información y los medios de verificación.
7. Validación Técnica de Indicadores bajo los criterios CREMAA.
8. Validación de la Lógica Horizontal de la MML.

**Los pasos 9 y 10 se toman en cuenta para la Función de la MIR**



# Los pasos para definir Indicadores de Desempeño de un Pp

## **Paso 1. Revisar el Resumen Narrativo de la matriz.**

La revisión del Resumen Narrativo es la base para la construcción de los indicadores porque simplifica el programa e integra la información relevante. De ahí que el siguiente paso es precisamente extraer los factores relevantes que deben ser medidos

¿A qué objetivo de desarrollo sostenido contribuye el programa en cuestión?



¿Qué se espera lograr con el programa?



¿Qué bienes o servicios debe distribuir el programa?



¿Cómo se gestionan los bienes y/o servicios que distribuye el programa?



**Resumen Narrativo del Programa**

<b>Fin</b>			
<b>Propósito</b>			
<b>Componentes</b>			
<b>Actividades</b>			

Al responder estas interrogantes, cuyo elemento principal son los beneficiarios, el programa se expresa de manera resumida. De ahí que se denomina como *Resumen Narrativo*.

## Paso 2. Identificar el factor relevante a medir.

¿Dónde localizar el factor relevante del Objetivo?

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

El factor relevante es el mecanismo de articulación entre el objetivo y el indicador.

¿Cuáles son los principales aspectos del programa que deben ser medidos?

¿Qué ámbitos deben ser medidos?

¿Qué queremos saber?



Estos factores se encuentran dentro de la redacción misma del objetivo en cuestión; es decir, son las variables insertas en el objetivo. Por ejemplo, si los beneficiarios son “microempresarios”, un objetivo a nivel de Componentes (ya redactado según las reglas), sería:

*Financiamiento para la inversión productiva recibido.*

Por tanto, el factor relevante es la variable: *“financiamiento para la inversión productiva”*.

## Paso 2. Identificar los factores relevantes a medir.

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



¿Qué quiero saber?

¿Dónde localizar el factor relevante del Objetivo?

### **Paso 3. Determinar indicadores para cada factor relevante o variable dependiente.**

Proponer indicadores. Las siguientes preguntas guía facilitan la tarea:

¿Qué dimensiones deben ser medidas? ¿Eficacia, eficiencia, calidad o economía?

¿Qué tipo de indicador es? ¿Estratégico o de gestión?

¿Quién utilizará la información y para qué?

**El factor relevante es el mecanismo de articulación entre el objetivo y el indicador.**

Al proponer indicadores en la matriz, se requiere tener claro que estos **son la manifestación de lo que se quiere medir y saber**; por tanto, es oportuno considerar las siguientes recomendaciones:

- ✓ El indicador debe expresar la denominación precisa con la que se distingue, es decir, no repite al objetivo.
- ✓ Debe ser claro y entendible en sí mismo, pero no presentarse como definición.
- ✓ No contiene el método de cálculo, sino que es el resultado del mismo.
- ✓ Debe ser único y corto.
- ✓ Debe definir claramente su utilidad.
- ✓ No debe reflejar una acción, por tanto, no incluye verbos en infinitivo.

## **Paso 3. Determinar indicadores para cada factor relevante o variable dependiente.**

Al proponer indicadores en la matriz, se requiere tener claro que estos **son la manifestación de lo que se quiere medir y saber**; por tanto, es oportuno considerar las siguientes recomendaciones:

- ✓ El indicador debe expresar la denominación precisa con la que se distingue, es decir, no repite al objetivo.
- ✓ Debe ser claro y entendible en sí mismo, pero no presentarse como definición.
- ✓ No contiene el método de cálculo, sino que es el resultado del mismo.
- ✓ Debe ser único y corto.
- ✓ Debe definir claramente su utilidad.
- ✓ No debe reflejar una acción, por tanto, no incluye verbos en infinitivo.

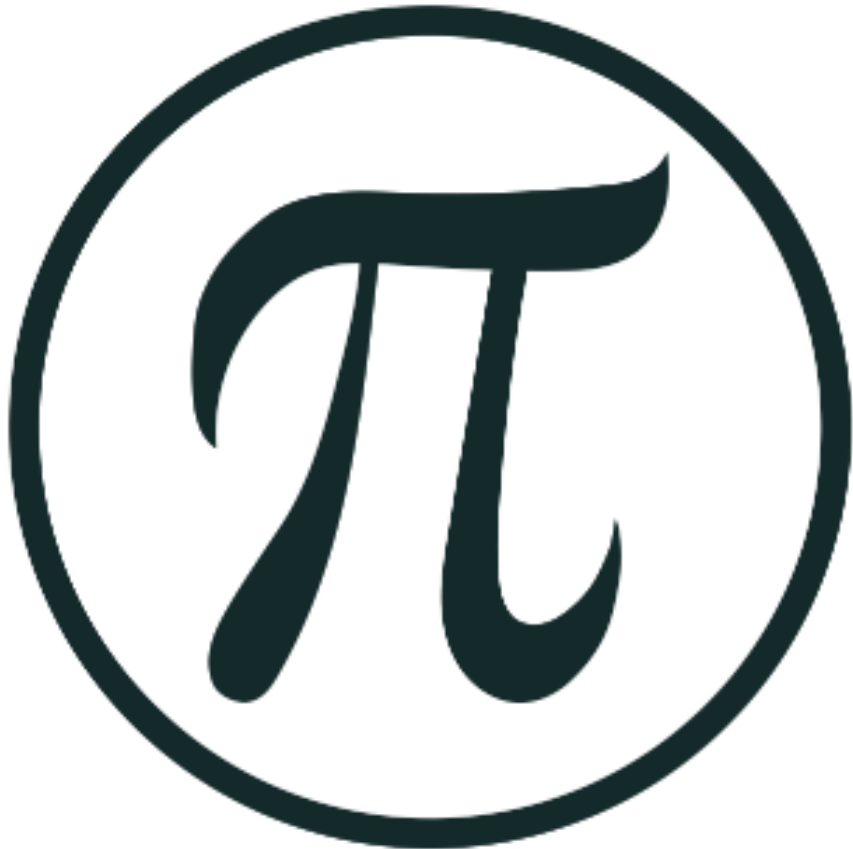
RESUMEN NARRATIVO	FACTOR RELEVANTE	INDICADOR
<b>FIN</b> Contribuir al incremento del desarrollo económico en la región mediante el impulso al emprendedurismo.	Desarrollo económico.	Variación porcentual anual de desarrollo económico estatal.
<b>PROPÓSITO</b> Las y los emprendedores desarrollan proyectos de negocio.	Desarrollo de proyectos de negocio.	Porcentaje de beneficiarios y beneficiarias atendidas que abrieron el negocio desarrollado.
Componente 1. Consultoría grupal especializada recibida.	Consultoría grupal especializada.	Promedio de emprendedoras y emprendedores atendidos por consultoría especializada.
Componente 2. Talleres de simulación empresarial atendidos.	Talleres de simulación empresarial.	Promedio de asistencia por taller de simulación empresarial realizado.
Componente 3. Apoyo económico de asignación directa recibido.	Apoyo económico de asignación directa.	Porcentaje de proyectos elegibles para recibir apoyo económico.

### **Paso 3. Determinar indicadores para cada factor relevante o variable dependiente.**

En este paso, es necesario que la segunda columna de matriz de diseño o de Marco Lógico, correspondiente a los “Indicadores” se subdivida en cinco columnas que, una vez propuestos los indicadores, sea posible agregar los elementos de cálculo, identificación y frecuencia de aplicación o medición. **EJEMPLO:**

OBJETIVOS	INDICADORES				
	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	DIMENSIÓN	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN
<b>PROPÓSITO: Las y los emprendedores desarrollan proyectos de negocio</b>	Porcentaje de beneficiarios y beneficiarias atendidas que abrieron el negocio desarrollado.	(paso 4)	Estratégico	Eficacia	(paso 5)

## **Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.**



La fórmula de cálculo es una relación matemática de variables que, al ser conjugadas, entregan como resultado el comportamiento de **un indicador**, esto es, **el producto de la fórmula**.

Los tipos de medición más utilizados y sencillos, que además son los que se utilizan para medir objetivos de una matriz de Marco Lógico, son:

- ✓ **Porcentajes;**
- ✓ **Variación porcentual de índices o de tasas;**  
y
- ✓ **Promedio.**

# LAS FÓRMULAS BÁSICAS CUYO RESULTADO EXPRESA LO QUE QUEREMOS SABER

DIMENSIÓN	FÓRMULAS QUE APLICAN
<b>Eficacia:</b> 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><b>Porcentaje:</b> Razón de dos variables con una misma unidad de medida: <math>(\text{numerador} / \text{denominador}) * 100</math></p> <p><b>Variación Porcentual:</b> Razón entre una misma variable pero en períodos diferentes: <math>((\text{Variable año } t / \text{Variable año } t-1) - 1) * 100</math> 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>
<b>Eficiencia:</b> 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><b>Promedio:</b> Razón entre dos variables con distinta unidad de medida y en un mismo período de tiempo: Numerador año <i>t</i> / denominador año <i>t</i> Lo que resulta en unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador</p>

DIMENSIÓN	FÓRMULAS QUE APLICAN
<b>Calidad:</b> 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><b>Porcentaje:</b> Razón de dos variables con una misma unidad de medida: <math>(\text{numerador} / \text{denominador}) * 100</math></p> <p><b>Promedio:</b> Razón entre dos variables con distinta unidad de medida y en un mismo período de tiempo: Numerador año <i>t</i> / denominador año <i>t</i> Lo que resulta en unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador</p>
<b>Economía:</b> 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><b>Porcentaje:</b> Razón de dos variables financieras con una misma unidad de medida: <math>(\text{numerador} / \text{denominador}) * 100</math></p> <p><b>Promedio:</b> Razón entre dos variables financieras distintas y en un mismo período de tiempo: Numerador año <i>t</i> / denominador año <i>t</i> Lo que resulta en unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador</p>



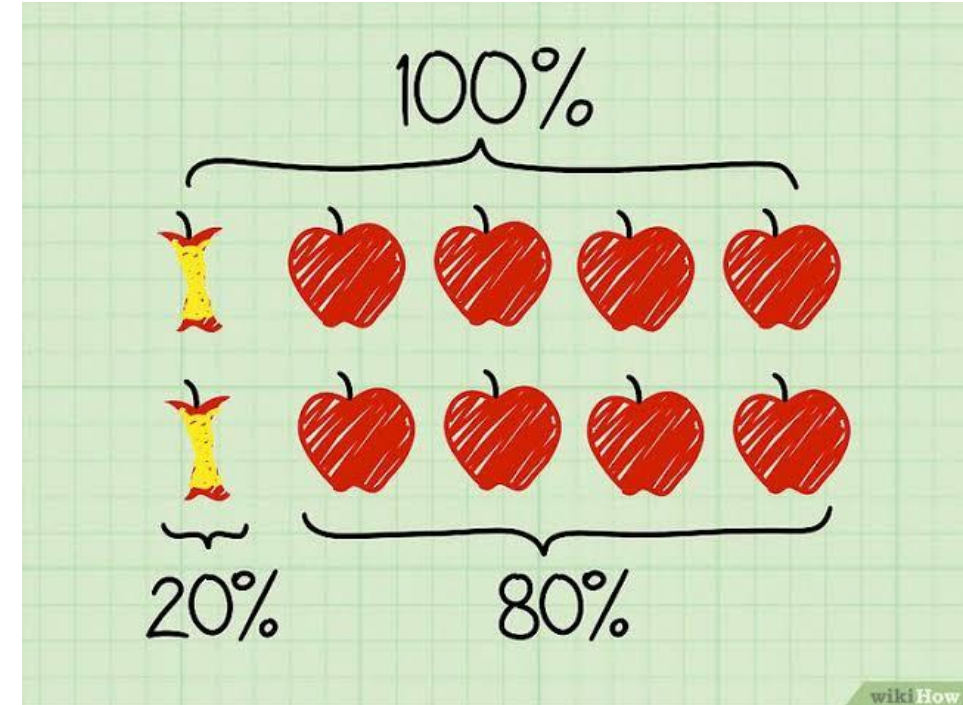
## Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.

### PORCENTAJES

Razón entre **dos variables** con una **misma unidad** de medida

$$\left[ \frac{\text{numerador}}{\text{denominador}} \right] * 100 = X \text{ por ciento}$$

**Igual unidad de medida (personas, Km., solicitudes, etc.)**

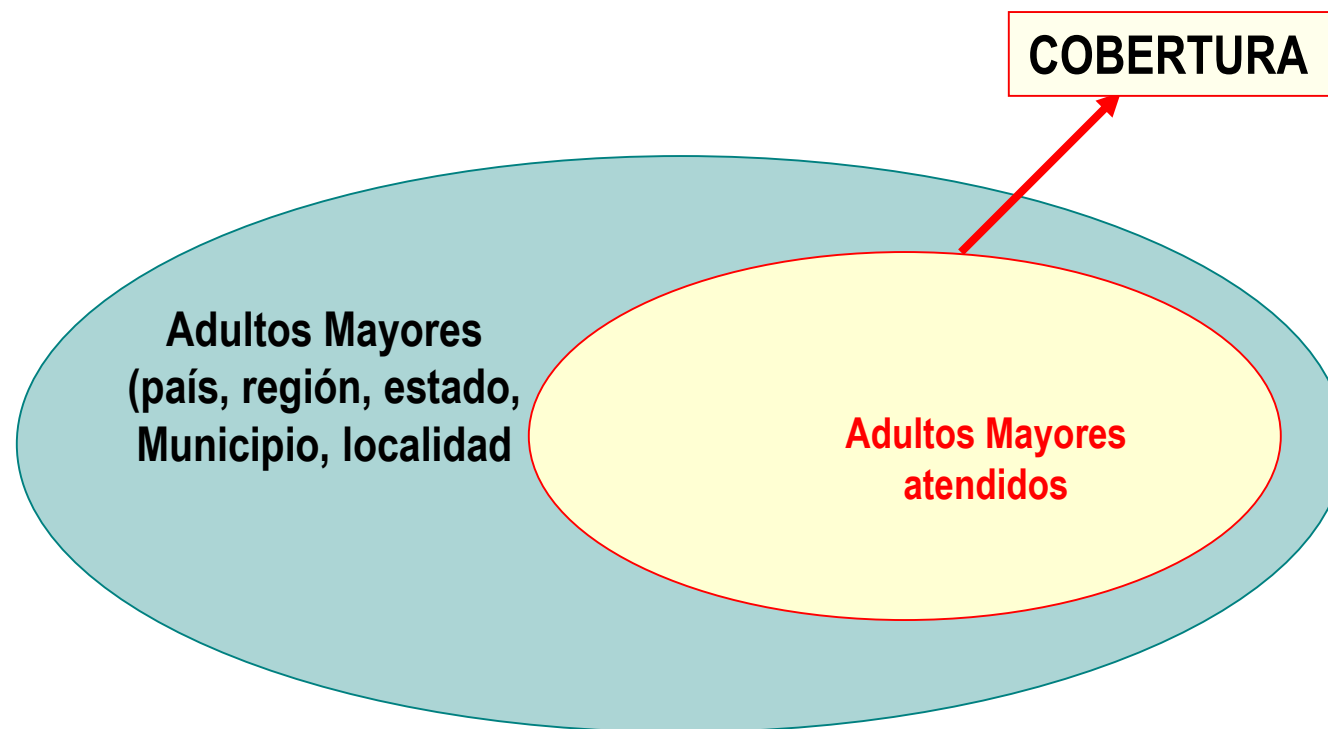


**Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.**

**Ejemplo de Cobertura:**

**“Porcentaje de cobertura en la atención de adultos mayores”**

**(Total de adultos mayores atendidos / Total de adultos mayores en la localidad)\*100**

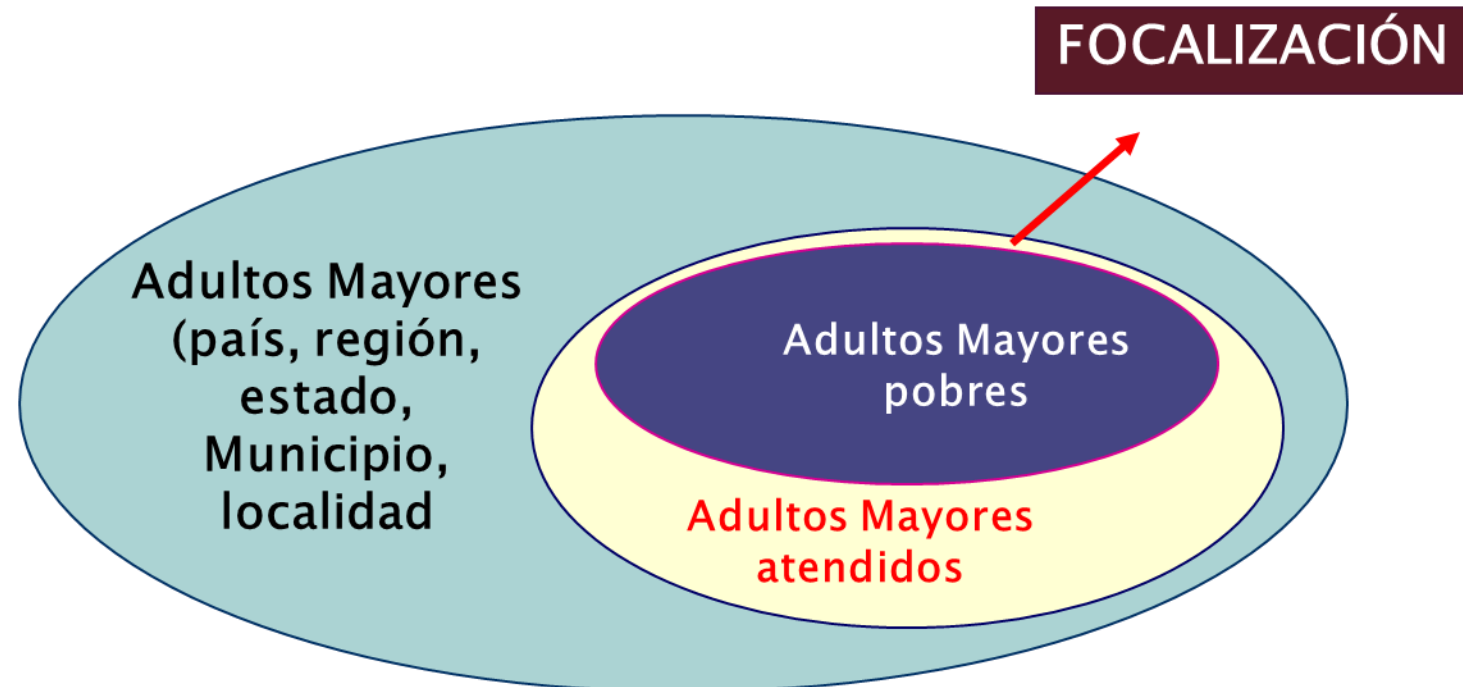


**Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.**

## **Ejemplo de Focalización:**

“Porcentaje de adultos mayores atendidos que se encuentran en situación de extrema pobreza”

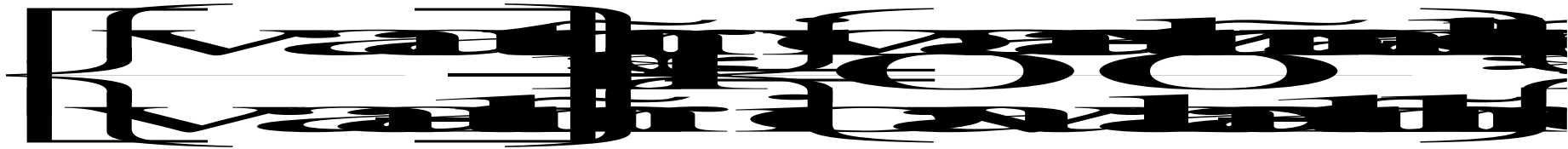
(Total de adultos mayores atendidos que se encuentran en situación de extrema pobreza / Total de adultos mayores en la localidad)\*100



## Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.

### TASA DE VARIACIÓN:

Razón entre una misma variable pero en periodos diferentes



= x variación %

### Ejemplos:

$$\{(PIB Estatal 2021/PIB Estatal 2020)-1\} * 100$$

=Variación porcentual anual del PIB Estatal

$$\{(Incidencia delictiva 2021/Incidencia delictiva 2020)-1\} * 100$$

=Variación porcentual anual del Índice Delictivo

**Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.**

**PROMEDIO:** Razón entre dos variables con distinta unidad de medida y en un mismo período de tiempo:

$$\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} = \text{Unidades promedio del denominador por cada unidad del numerador.}$$

**Ejemplos:**

$$\frac{\text{Total de auditorías realizadas en el trimestre}}{\text{Total de auditores}}$$

**Auditorías realizadas por Auditor**

## **Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.**

**Tiempo promedio de consultas  
médicas diarias**

**Tpo. Consulta 1 + Tpo. Consulta 2 +  
Tpo. Consulta ...n**

**Total de consultas realizadas por  
día**

**Sumatoria de tiempos de cada  
consulta / Total de consultas  
realizadas por día= tiempo promedio  
por consulta médica**



**Hospital Miguel Hidalgo. Otorga alrededor de 500 consultas  
médicas diarias**

**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
<b>E S T R A T É G I C O S</b>	<b>FIN INDICADOR DE IMPACTO</b>	Impacto generado en los objetivos de desarrollo sostenido	EFICACIA	EFICIENCIA
	<b>PROPÓSITO</b>	Resultados logrados por los beneficiarios a partir del uso de los bienes y servicios	EFICACIA Y EFICIENCIA	CALIDAD
	<b>COMPONENTES</b>	Bienes y servicios recibidos por parte del programa	EFICIENCIA Y CALIDAD	EFICACIA
	<b>ACTIVIDADES</b>	Procesos de gestión realizados para generar y distribuir bienes y servicios	EFICACIA Y ECONOMÍA	EFICIENCIA

**G  
E  
S  
T  
I  
Ó  
N**

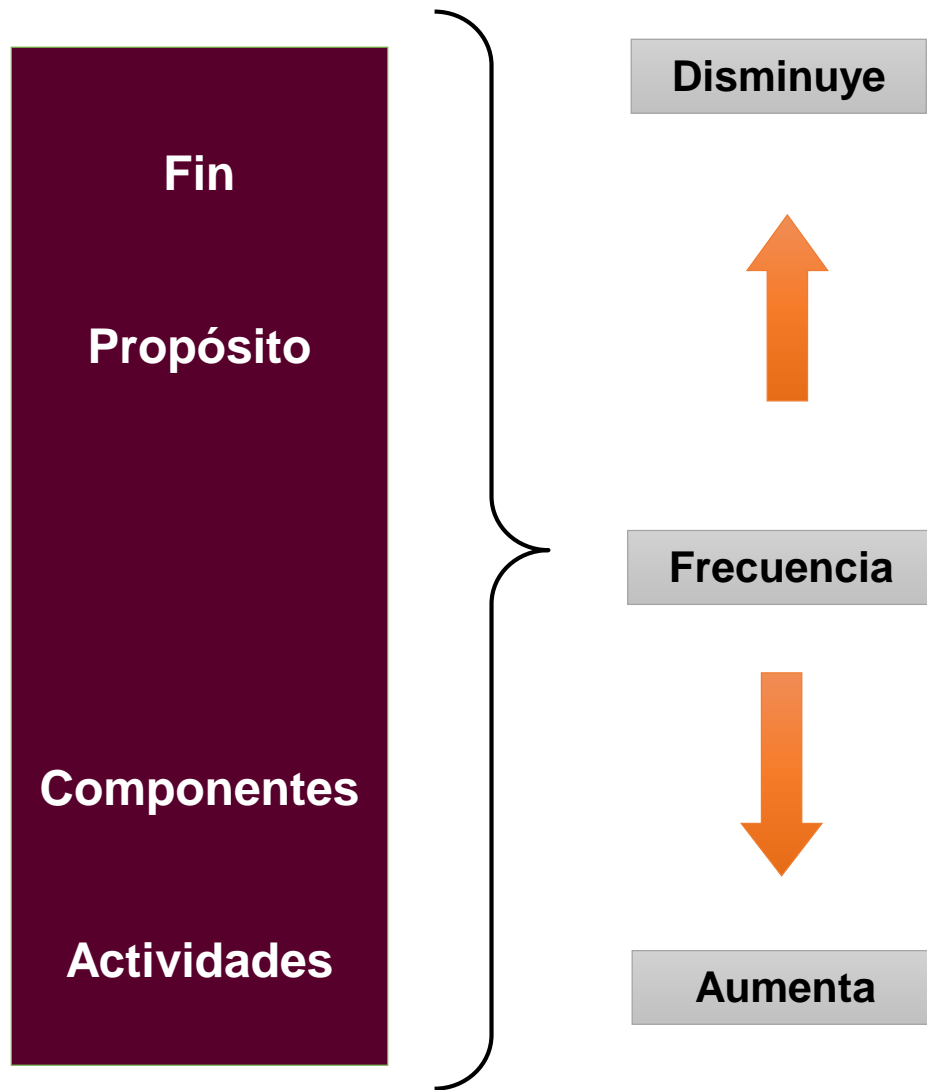
## **Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.**

Al utilizar alguna de las fórmulas anteriormente expuestas, como método de cálculo de un indicador estratégico o de gestión en sus dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad o economía, se obtiene la medida en que se da cumplimiento a las metas de un Programa; de tal forma que, al hacer el juicio de valor de los resultados respecto a los objetivos planteados, es posible tomar las decisiones de mejora sobre el Programa y definir su asignación presupuestal. En este paso se debe identificar el tipo de indicador y la dimensión del objetivo que mide.

OBJETIVOS	INDICADORES				
	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	DIMENSIÓN	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN
<b>PROPÓSITO</b> Las y los emprendedores 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	(paso 5)



## ***Paso 5. Establecer la frecuencia de 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).

## ***Paso 5. Establecer la frecuencia de medición.***

Los factores que inciden en la frecuencia de la medición, son:

- Las necesidades de uso de la información generada por los indicadores (proceso de toma de decisiones);
- Tiempo estimado en que se producirán los resultados del programa en las y los beneficiarios;
- Disponibilidad de información cuando ésta es obtenida o proporcionada por fuentes externas; y
- Compromisos de cuenta pública o de informar resultados de la gestión (Congreso).

La importancia de aplicar un indicador y medir los resultados en períodos de tiempo determinados, ***responde a los procesos de seguimiento y monitoreo del programa en el ámbito de desempeño de los Componentes y de las Actividades de gestión, que permiten realizar ajustes o correcciones previas a la medición de los indicadores de resultados.***

De esa forma, el monitoreo de los indicadores es el proceso que permite ***verificar el comportamiento de los resultados esperados en alguna frecuencia determinada***, la cual puede ser mensual, trimestral, semestral y anual.

## ***Paso 5. Establecer la frecuencia de medición.***

El proceso de interpretación de los resultados logrados sobre la base del monitoreo realizado, es lo que permite evaluar y saber si el desempeño se ajusta a lo programado, si es adecuado, o no está dentro de los parámetros considerados.

OBJETIVOS	INDICADORES				
	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	DIMENSIÓN	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN
<b>PROPÓSITO</b> Las y los emprendedores 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	Anual*

\* Refiere resultados directos

## ***Paso 6. Establecimiento de las fuentes de información y los medios de verificación***

**¿De dónde proviene la información que alimenta la fórmula del indicador? ¿Es confiable?**

**¿Cómo se obtiene la información?**

**¿Qué área, institución u organismo es responsable de recolectar, analizar y publicar la información?**

**¿Cómo se procesa la información.**

**¿Cuál es la frecuencia con la que se procesa y publica la información?**



## ***Paso 6. Establecimiento de las fuentes de información y los medios de verificación***

Las fuentes de información se refieren a las bases de datos y de información que alimentan las variables de la fórmula que da como resultado a un indicador.

Estas se encuentran en:

- Información contable-presupuestaria;
- Estadísticas de producción de bienes y servicios;
- Reportes de trabajo institucional;
- Encuestas y estudios especiales;
- Sitios oficiales tales como INEGI, CONAPO, CONEVAL, SEP, etc.; y
- Sistemas de información integral Estatal y Municipal



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

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN		SUPUESTOS
	INDICADOR	FUENTES DE INFORMACIÓN	VERIFICACIÓN	
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		
<b>PROPÓSITO</b> Las y los emprendedores 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.  **Constancias de apertura de negocios.	*Sistema del emprendedor. Instituto Nacional del Emprendedor. Secretaría de Economía.  **Sistema de apertura rápida de empresas. Comisión Federal de Mejora Regularía <a href="https://datos.gob.mx/busca/dataset?q=instituto%20nacional%20emprendedor&amp;">https://datos.gob.mx/busca/dataset?q=instituto%20nacional%20emprendedor&amp;</a>

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



## ***Paso 7. Validación Técnica de Indicadores bajo los Criterios CREMAA***

Una vez que se construyen los indicadores mediante los cuales se habrá de monitorear y evaluar los resultados de un programa, y se conocen las fuentes de información y los medios de verificación, el siguiente paso es validarlos.

De acuerdo con los lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico, emitidos con el CONAC, todos éstos deben pasar por una validación que emplea cinco criterios de base y uno más en caso de que un objetivo sea medido por dos o más indicadores.

<b>Plantilla para la Aplicación de los Criterios CREMAA</b>										
Objetivos del Resumen Narrativo	Indicadores Propuestos	Calificación de Criterios						Puntaje Total	Seleccionado	
		C	R	E	M	A	A		SÍ	NO
Fin										
Propósito										
Componente 1										
Componente 2										
Componente 3										
Actividad 1.1										
Actividad 1.2										
Actividad 1.3										
Actividad 2.1										
Actividad 2.2										
Actividad 2.3										
Actividad 3.1										
Actividad 3.2										
Actividad 3.3										

## ***Paso 7. Validación Técnica de Indicadores bajo los Criterios CREMAA***

Los criterios CREMAA (letras con las que inicia cada criterio), son:

***Claridad.*** Las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio son:

- ¿No hay dudas respecto de lo que se está midiendo?
- ¿El significado del indicador es directo e inequívoco?
- ¿El método de cálculo del indicador es coherente con su nombre?
- ¿Existe coherencia entre las variables que conforman el método de cálculo?
- ¿La descripción de las variables del método de cálculo es clara?

***Relevancia.*** Las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio, son:

- ¿Es el indicador representativo de lo que se debe medir del objetivo?
- ¿La dimensión del objetivo que mide el indicador permite verificar el logro del objetivo en un aspecto sustantivo?
- ¿El método de cálculo del indicador está expresado como la relación de dos variables?
- ¿El indicador refleja una variable o factor relevante del logro del objetivo?

***Económico.*** Las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio, son:

- ¿La información necesaria para generar el indicador está disponible a un costo razonable?
- ¿El beneficio de la información es mayor que el costo de obtenerla?
- ¿Somos capaces de emplear un medio práctico y de bajo costo para la obtención de los datos requeridos para medir el indicador?

## ***Paso 7. Validación Técnica de Indicadores bajo los Criterios CREMAA***

***Monitoreable.*** Las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio, son:

- ¿Las variables del indicador están definidas para asegurar que lo que se mide hoy es lo mismo que se va a medir en cualquier tiempo posterior, sin importar quién haga la medición?
- ¿Las variables del indicador son transparentes y públicas?
- ¿Cualquier persona puede comprobar los resultados del indicador?
- ¿Los medios de verificación del indicador son consistentes?

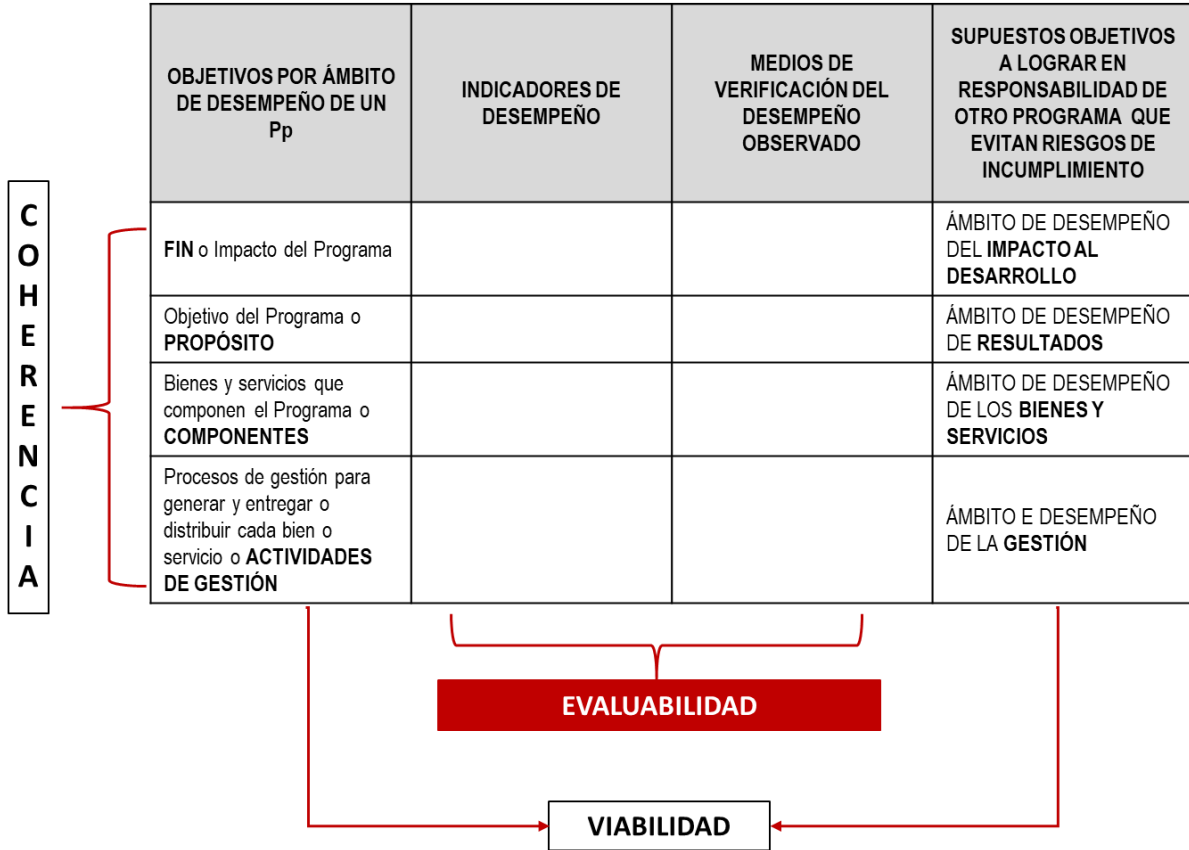
***Adecuado y confiable.*** Las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio son:

- ¿En sucesivas mediciones, mide los mismo?
- ¿La medición del indicador resulta ser una tarea sencilla?
- ¿Expresa un adecuado nivel de confiabilidad, donde cualquier persona 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, y las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio son:

- ¿El indicador provee información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos?

# PASO 8. VALIDACIÓN DE LA LÓGICA HORIZONTAL



## Lógica Horizontal

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

## **PASO 8. VALIDACIÓN DE LA LÓGICA HORIZONTAL**

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***.

## Lógica Horizontal

FIN	Indicadores	Medios de Verificación y Fuentes de Información	Supuestos
PROPÓSITO	Indicadores	Medios de Verificación y Fuentes de Información	Supuestos
COMPONENTES	Indicadores	Medios de Verificación y Fuentes de Información	Supuestos
ACTIVIDADES	Indicadores	Medios de Verificación y Fuentes de Información	Supuestos

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?

## PASO 8. VALIDACIÓN DE LA LÓGICA HORIZONTAL

OBJETIVOS	INDICADOR	FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
<b>PROPÓSITO:</b> Las y los emprendedores desarrollan proyectos de negocio	Porcentaje de beneficiarios y beneficiarias atendidos que abrieron el negocio desarrollado.	<b>* Padrón de beneficiarios del Programa Emprendedores.</b>  <b>**Constancias de apertura de negocios.</b>	<b>* Dirección de emprendedores de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria. Registro administrativo</b>  <b>**Sistema de apertura rápida de empresas, de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria.</b> <a href="https://datos.gob.mx/busca/dataset?q=instituto%20nacional%20emprendedor&amp;">https://datos.gob.mx/busca/dataset?q=instituto%20nacional%20emprendedor&amp;</a>

**EVALUABILIDAD:**  
a través de las columnas de indicadores y medios de verificación, es posible dar seguimiento, monitoreo y evaluación al Programa.



# Ejercicio practico:

Resumen Narrativo	Indicador				
	Indicador	Método de Calculo	Tipo de indicador	Dimensión	Frecuencia de Medición
CONTRIBUIR A LA DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DELICTIVO MEDIANTE EL DESEMPEÑO DEL CUERPO POLICIACO	Variación porcentual anual del Índice Delictivo	$((\text{índice delictivo del año actual} / \text{índice delictivo del año anterior}) - 1) * 100$	Estratégico	Eficacia	Anual
	Porcentaje de disminución del índice delictivo	$(\text{total de policías con un desempeño satisfactorio en 2020} / \text{total de policías con un desempeño satisfactorio en 2019}) * 100$	Estratégico	Eficiencia	Bienal





Resumen Narrativo	Indicador				
	Indicador	Método de Calculo	Tipo de indicador	Dimensión	Frecuencia de Medición
Los y las jóvenes del nivel medio superior del municipio de Quitipan continúan con sus estudios	Promedio de variación de la deserción escolar en el nivel medio superior	(total de deserción escolar en el primer semestre 2020 / total de deserción escolar en segundo semestre de 2020)	Estratégico	Economía	Trienal
	Tasa de variación de la deserción escolar en el nivel medio superior	((tasa de deserción escolar 2021 / tasa de deserción escolar 2020) - 1)*100	Estratégico	Eficacia	Anual



Resumen Narrativo	Indicador				
	Indicador	Método de Calculo	Tipo de indicador	Dimensión	Frecuencia de Medición
Mochilas y útiles escolares recibidos	Porcentaje de mochilas y útiles recibidos	(Total de mochilas y útiles recibidos / Total de mochilas y útiles programados)*100	Estratégico	Eficacia	Semestral
	Porcentaje de beneficiarios satisfechos con las mochilas y útiles escolares recibidos.	( Total de beneficiarios satisfechos con la entrega de mochilas y útiles escolares recibidos / Total de beneficiarios)*100	Estratégico	Calidad	Semestral



Resumen Narrativo	Indicador				
	Indicador	Método de Calculo	Tipo de indicador	Dimensión	Frecuencia de Medición
Servicio de mantenimiento de Alumbrado Público recibido	Porcentaje de servicios de mantenimiento de alumbrado público realizados	(Total servicios de mantenimiento de alumbrado público realizados / Total servicios de mantenimiento de alumbrado público programados) * 100	Gestión	Eficacia	Semestral
	Porcentaje de servicios de mantenimiento de los espacios públicos municipales realizados	((índice de servicios de mantenimiento de alumbrado público 2021 / índice de servicios de mantenimiento de alumbrado público 2020 -1) *100)	Estratégico	Eficiencia	Anual



Resumen Narrativo	Indicador				
	Indicador	Método de Cálculo	Tipo de indicador	Dimensión	Frecuencia de Medición
Ejecución de sustitución redes	Porcentaje de redes sustituidas	(Total de redes sustituidas / Total de redes instaladas)*100	Gestión	Eficacia	Trimestral
	Promedio de redes sustituidas	(Total de redes sustituidas en el trimestre / Total de redes instaladas)	Gestión	Eficiencia	Trimestral



Resumen Narrativo	Indicador				
	Indicador	Método de Cálculo	Tipo de indicador	Dimensión	Frecuencia de Medición
Inscripción de solicitantes	Variación porcentual anual de solicitantes	$((\text{Total de solicitantes al programa en el año actual} / \text{Total de solicitantes al programa en el año anterior}) - 1) * 100$	Gestión	Eficacia	Trimestral
	Promedio de inscripción de solicitantes	$(\text{Total de días para la inscripción de solicitantes al programa} / \text{Total de solicitantes inscritos})$	Gestión	Eficacia	Mensual





# VI. Función de la MIR

- 6.1 EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN.
- 6.2 SEGUIMIENTO Y MONITOREO.
- 6.3 REQUISITOS DE LAS METAS.
- 6.4 FICHA TÉCNICA DE INDICADORES.

# FUNCIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES

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

OBJETIVOS	INDICADORES							FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	DIMENSIÓN	COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN		
FIN									
PROPÓSITO									
COMPONENTES									
ACTIVIDADES O PROCESOS DE GESTION									

EL FORMATO Y LA INFORMACIÓN VAN EN UNA LÍNEA

METAS															
LÍNEA BASE	META ANUAL	1er. Trimestre			2o. Trimestre			3er. Trimestre			4o. Trimestre			Logro Definitivo	
		Meta	Logro	%	Meta	Logro	%	Meta	Logro	%	Meta	Logro	%	Anual	%

## 9. Establecer las METAS o el valor deseado del Indicador y la prioridad de la medición.

### RELACIÓN INDICADOR / META

- El resultado de la medición del indicador entrega un “**valor**”.
- Este valor se compara con la **meta** establecida para el indicador.
- La comparación permite establecer un **juicio** respecto del desempeño del Programa.



**9. Establecer las METAS o el valor deseado del Indicador y la prioridad de la medición.**

# IMPORTANCIA DE LAS METAS PARA EL SEGUIMIENTO (MONITOREO) Y EVALUACIÓN

- ✓ **Medición y evaluación**
- ✓ **Retroalimentación**
- ✓ **Medidas correctivas**

# LAS METAS ASOCIADAS A LOS INDICADORES

**Específicas.** Delimitadas y concretas. Deben ser conocidas y acordadas con los ejecutores de un programa (responsables por el cumplimiento).

**Mesurables.** Expresan la misma unidad de medida que el resultado del indicador;

**Alcanzables.** Deben ser posibles de cumplir por el Ente Público con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos disponibles;

**Relevantes.** Su establecimiento debe considerar diferentes parámetros, tales como desempeño histórico, programas similares, normas técnicas y estándares;

**Con plazos de tiempo.** Deben establecerse para ser cumplidas en un plazo determinado y alineado con la frecuencia de medición del indicador al que están asociadas;



## ***9. Establecer las METAS o el valor deseado del Indicador y la prioridad de la medición.***

**Su establecimiento debe considerar DIFERENTES PARÁMETROS (desempeño histórico, programas similares, estándares).**

- ✓ **Línea base y desempeño histórico**
- ✓ **Desempeño de instituciones similares (benchmarking)**
- ✓ **Estándares aplicados a normas técnicas**

## ***9. Establecer las METAS o el valor deseado del Indicador y la prioridad de la medición.***

### **Línea base y desempeño histórico**

- Dato que se tomará como **inicio** para establecer los valores futuros a alcanzar por el indicador, los que servirán para evaluar el grado de cumplimiento de las metas.
- Para indicadores nuevos, podría suceder que **no exista** un valor base, por lo cual debe ser **estimado**.
- Una vez realizada la primera medición, se tomará como línea de base el **último dato** obtenido.

## ***10. Elaborar la Ficha Técnica de cada Indicador***

La ficha técnica es un **instrumento de transparencia** que hace pública la forma en que se calculan los valores del indicador y comunica los detalles técnicos que facilitan su comprensión e interpretación, para que cualquier usuario esté en posibilidad de rehacer los cálculos de éste.

Las características y elementos que deben contener los indicadores de desempeño, son:

- Deben estar asociados al cumplimiento de los objetivos de los PP's.
- Contar con metas.
- Contar con una ficha técnica.
- Permitir la medición de los objetivos en las cuatro dimensiones (eficacia, eficiencia, calidad y economía).

\*Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos sobre los indicadores para medir los avances físicos y financieros relacionados con los recursos públicos federales. CONAC. Diario oficial de la federación, 27 de diciembre de 2017.

## 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



REMINDER



# FUNCIÓN DEL FORMATO PRESUPUESTARIO (POAbR; SHCP; SFP; Etc.)

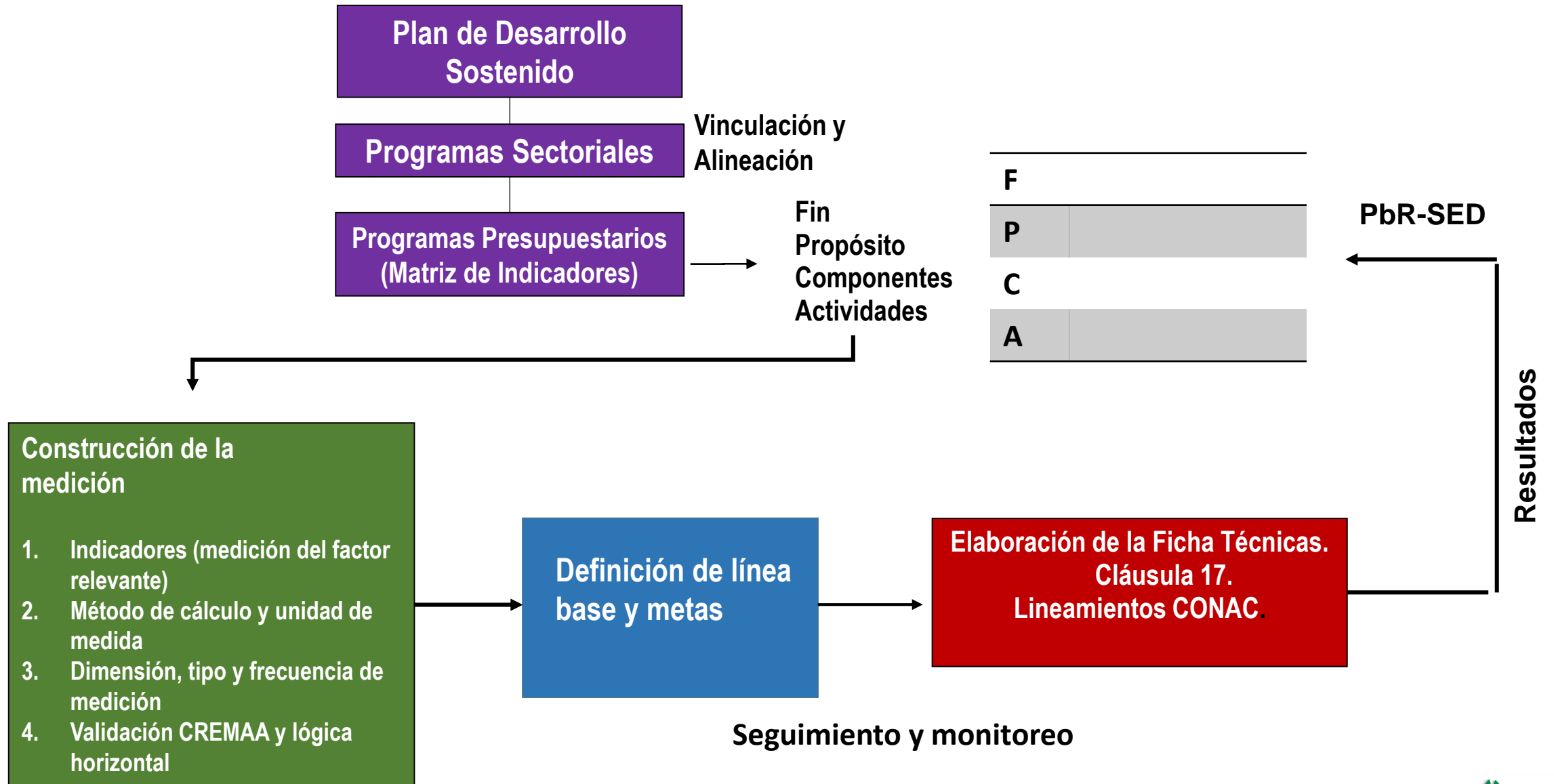
**MML:** Diseñar el Programa Presupuestario (Pp), y validar su coherencia, viabilidad y evaluabilidad, mediante las Lógicas Vertical Ascendente en ZIGZAG y, Horizontal.

**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).

## Presupuestar el Pp. Mediante el Objeto del Gasto.

FORMATO AUXILIAR PARA PRESUPUESTAR UN PROGRAMA																			
DEPENDENCIA		ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA								ALINEACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO SOSTENIDO									
Finalidad:										Eje:									
Función:										Objetivo Estratégico de Desarrollo:									
Subfunción:										Estrategia:									
Fuente de Financiamiento:										Línea (s) de Acción:									
Estatal:		Municipal:																	
Federal:		Otro:																	
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:	AI:	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.				Mujeres	Hombres			
					Meta	\$	Meta	\$	Meta	\$	Meta	\$	Meta	\$					
C1.																			
	c1a1.																		
	c1a2.																		
	c1a3.																		
C2.																			
	c2a1.																		
	c2a2.																		
	c2a3.																		
SUBTOTAL DEL PROGRAMA:		\$						OBSERVACIONES:											
SUBTOTAL FINALIDAD:		\$																	
SUBTOTAL FUNCIÓN:		\$																	

# Resumen de la construcción de indicadores y la función de la MIR





**INSTITUTO PARA EL DESARROLLO TÉCNICO DE LAS HACIENDAS PÚBLICAS**  
**ORGANISMO TÉCNICO DEL SISTEMA NACIONAL DE COORDINACIÓN FISCAL**



**LIC. OSWALDO MENA DE LA CRUZ**



[omenac@indetec.gob.mx](mailto:omenac@indetec.gob.mx)

**MTRA. NAYELI GUADALUPE MORALES  
ORTIZ**



[nmorales@indetec.gob.mx](mailto:nmorales@indetec.gob.mx)

**Gracias por su Participación.**



**Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas**

**Trabajamos por el desarrollo integral y permanente de las  
Haciendas Públicas en México**

**Lerdo de Tejada 2469, Col. Arcos Sur  
Guadalajara, Jalisco. C.P. 44500  
Teléfono: (33) 36 69 55 50 al 59**

**[www.indetec.gob.mx](http://www.indetec.gob.mx)**