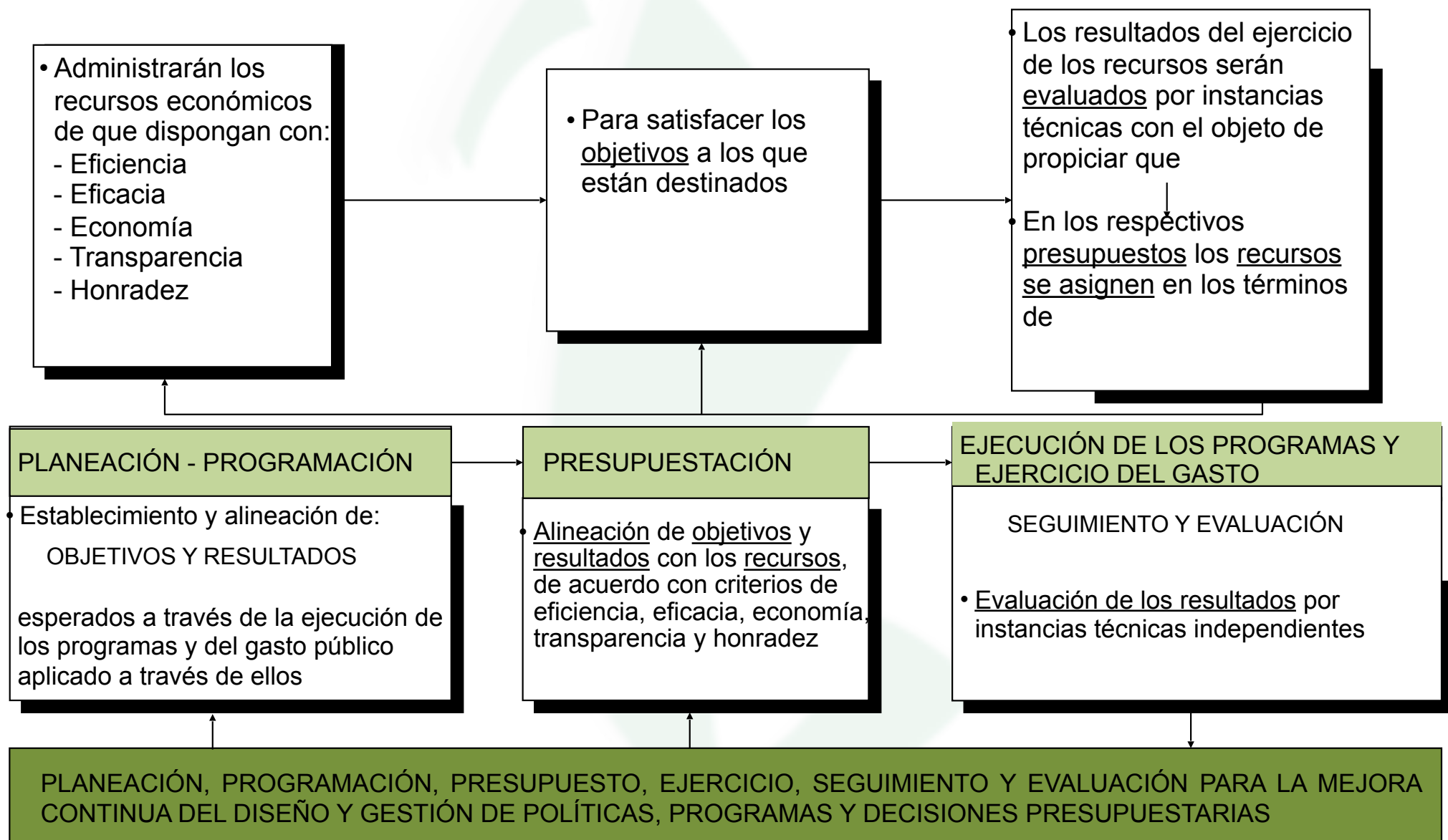


LA IMPLEMENTACIÓN DEL PBR-SED EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

México: Reforma de Gasto Público.

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

La federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales:



México: Reforma de Gasto Público.

Art. 85 Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (DOF, octubre 1º del 2007).

Las entidades federativas enviarán al Ejecutivo Federal, de conformidad con los lineamientos y mediante el sistema de información establecido para tal fin por la Secretaría, informes sobre el ejercicio, destino y los resultados obtenidos, respecto de los recursos federales que les sean transferidos.

Para los efectos de esta fracción, las entidades federativas y, por conducto de éstas, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, remitirán al Ejecutivo Federal la información consolidada a más tardar a los 20 días naturales posteriores a la terminación de cada trimestre del ejercicio fiscal.

Las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, publicarán los informes a que se refiere esta fracción en los órganos locales oficiales de difusión y los pondrán a disposición del público en general a través de sus respectivas páginas electrónicas de Internet o de otros medios locales de difusión, a más tardar a los 5 días hábiles posteriores a la fecha señalada en el párrafo anterior.

México: Reforma de Gasto Público.

Art. 110 LFPRH (DOF, octubre 1º. del 2007).

La Secretaría realizará trimestralmente la evaluación económica de los ingresos y egresos en función de los calendarios de presupuesto de las dependencias y entidades. Las metas de los programas aprobados serán analizadas y evaluadas por las Comisiones Ordinarias de la Cámara de Diputados.

Para efectos del párrafo anterior, el Ejecutivo Federal enviará trimestralmente a la Cámara de Diputados la información necesaria, con desglose mensual.

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social coordinará las evaluaciones en materia de desarrollo social en términos de lo dispuesto en la Ley General de Desarrollo Social y lo dispuesto en esta Ley.

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.

EN RESUMEN:

OBJETIVOS DE LA REFORMA HACENDARIA EN MATERIA DE GASTO PÚBLICO

Reformas presentadas al Congreso el 20 de junio de 2007 y publicadas en el DOF 1 de octubre de 2007 las reformas a Leyes Sustantivas y el 7 de mayo de 2008 las Reformas a la CPEUM

Incrementar la calidad del gasto

- Establecer un presupuesto con enfoque en el logro de resultados
- Evaluar el desempeño, verificando el grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión
- Utilizar indicadores que midan la calidad de los bienes y servicios públicos y la satisfacción del ciudadano bajo criterios de eficiencia, eficacia y economía
- Incluir indicadores en el Presupuesto de Egresos y en la Cuenta Pública
- Establecer un programa de mediano plazo para promover la eficiencia y eficacia en la gestión pública
- Evaluar los resultados de la aplicación de recursos: La federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales. Artículo 134, CPEUM.

Art. 54 Ley General de Contabilidad Gubernamental (DOF, 2010).

- **Art. 54.-** La información presupuestaria y programática que forme parte de la Cuenta Pública...**deberá incluir los resultados de la evaluación de desempeño** de los programas federales, de las entidades federativas, municipales y de las demarcaciones territoriales del DF, respectivamente, así como los vinculados al ejercicio de los recursos federales que les hayan sido transferidos. Para ello, deberán **utilizar indicadores** que permitan determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los programas, así como vincular los mismos con la planeación del desarrollo.
- Cuarto Transitorio, fracción I.- La federación y las entidades federativas, las entidades y los órganos autónomos....Contar con indicadores para medir los avances físicos-financieros relacionados con los recursos federales,... a más tardar, el 31 de diciembre de 2010.
- Cuarto Transitorio, fracción III.-....Generar los indicadores de resultados sobre el cumplimiento de sus metas, y publicar información contable, presupuestaria y programática, en sus respectivas páginas de internet... a más tardar, el 31 de diciembre de 2012.

México: Reforma de Gasto Público

Art. 61 LGCG Reforma publicada en el (DOF 2012.)

- **Art. 61.-** Además de la información prevista en las respectivas leyes en materia financiera, fiscal y presupuestaria y la información señalada esta Ley, la Federación, las entidades federativas, los municipios, y en su caso, las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, incluirán en sus respectivos presupuestos de egresos u ordenamientos equivalentes, apartados específicos con la información siguiente:

II.- Presupuestos de Egresos:

... incisos a) - c).

En el proceso de integración de la información financiera para la elaboración de los presupuestos se deberán incorporar los resultados que deriven de los procesos de implantación y operación del presupuesto basado en resultados y del sistema de evaluación del desempeño, establecidos en términos del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

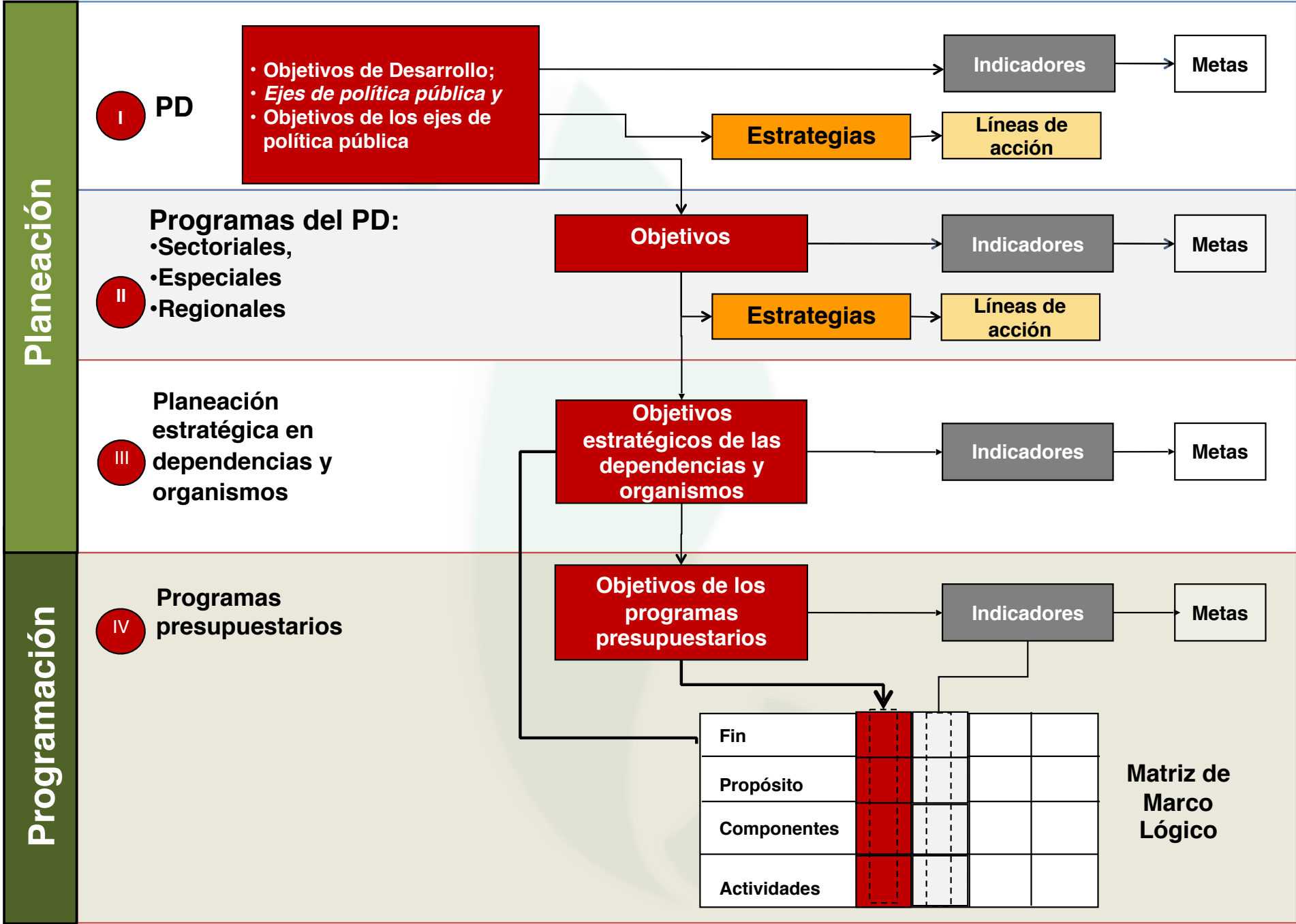
GESTIÓN PARA RESULTADOS “GPR”

- **La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de Valor Público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones**

Componentes del Modelo de Gestión para Resultados en México

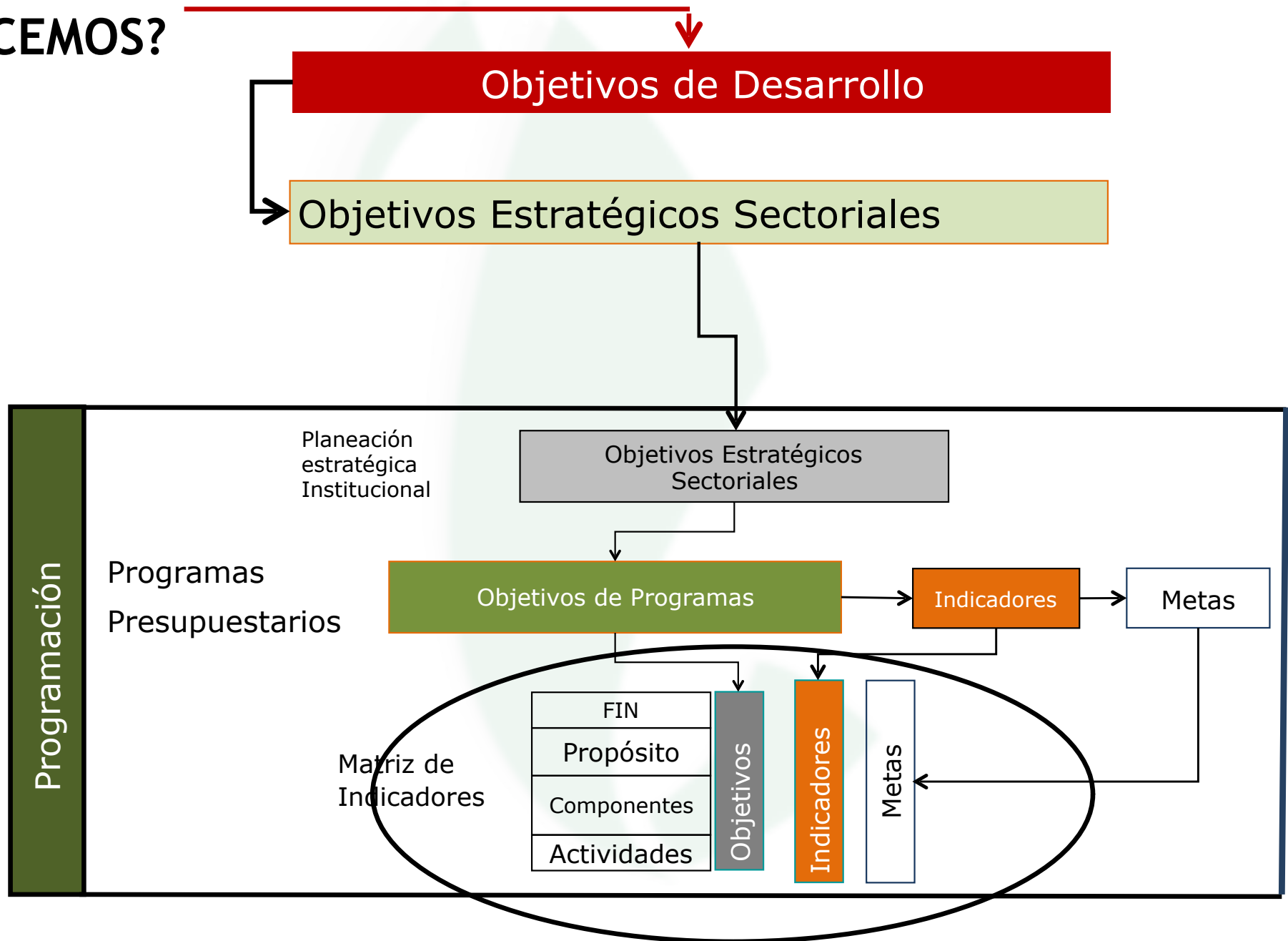


¿Cómo se vincula la Planeación del Desarrollo con la Programación?

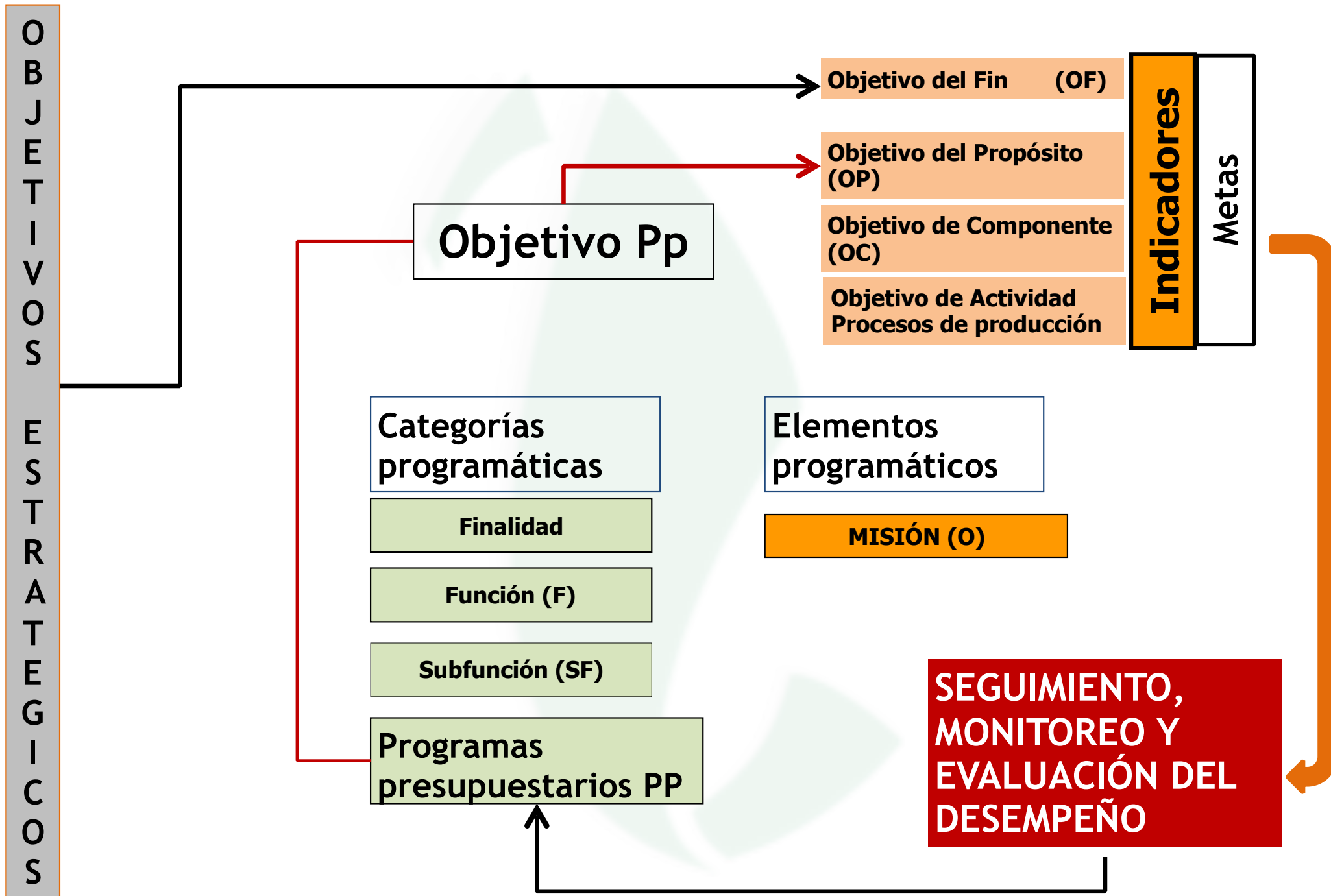


Vínculo de la Planeación - Programación con Enfoque de Resultados

¿CÓMO LO HACEMOS?



Programación con Enfoque de Resultados



¿Que es Presupuesto con base en Resultados “PbR” ?

El “PbR” es un componente de la Gestión para Resultados que consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público y promover una más adecuada rendición de cuentas.

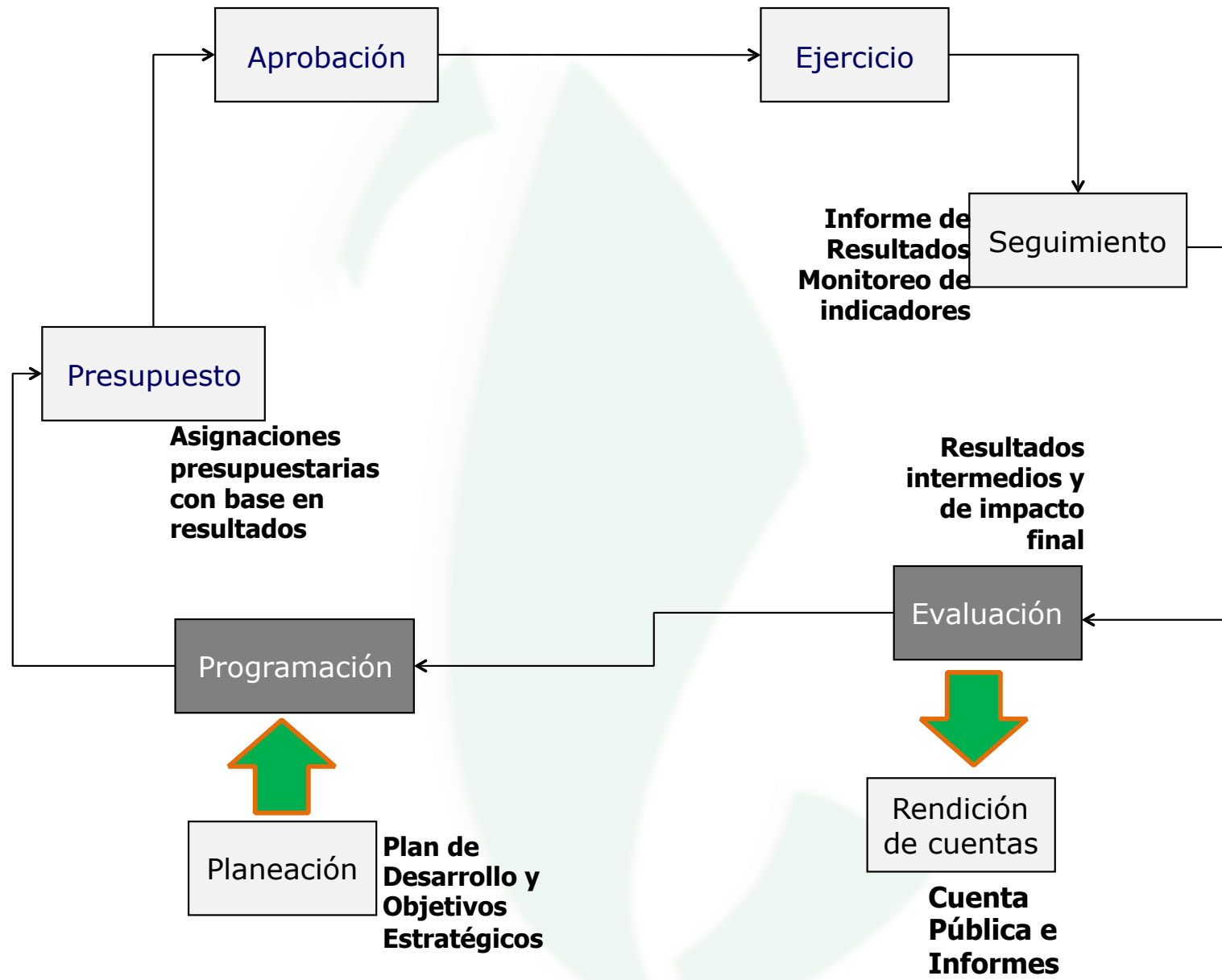
El PbR significa un proceso basado en consideraciones objetivas para la asignación de fondos, con la finalidad de modificar el volumen y la calidad de los bienes y servicios públicos mediante la asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos para obtener los resultados esperados.

Presupuesto con base en Resultados “PbR”

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 de Evaluación del 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 año fiscal.

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

Presupuesto basado en Resultados PbR



¿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?

ESQUEMA CONCEPTUAL DE LA ESTRUCTURA PRESUPUESTAL

PLANEACIÓN

PROGRAMACIÓN

CATEGORÍAS PROGRAMÁTICAS

ELEMENTOS PROGRAMÁTICOS

Clasificación Administrativa
Ramo o Sector, Dependencia o Entidad (UR)
Clasificación Funcional:
Finalidad, Función, Subfunción

Unidad Ejecutora de gasto

Misión (Dependencia o Entidad) objetivos institucionales

Clasificación Programática
Tipo de Programa
Vínculo con Planeación del Desarrollo y Sectorial
Actividad Institucional (opcional)

Descripción de programa
Tipo y número de Beneficiarios
Visión Territorial y de Genero

PLAN DE DESARROLLO

OBJETIVOS

Estrategias

Vínculo Plan-Programa

Líneas de acción

Estrategias

OBJETIVOS

Programas Presupuestarios

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					

Programas Sectoriales

Programas Presupuestario tipo K (Inversión)

Cartera de Inversión

Costo – Beneficio Social o Económico	Indicador	Metas
Unidad Responsable del Proyecto		

ESTRUCTURA DE LA CLAVE PRESUPUESTAL

Estructura Administrativa		Categorías Programáticas			Estructura Económica		
R/S Ramo y/o Sector	UR Unidad Responsable	Funciones			OG Objeto del Gasto	TG Tipo de Gasto	FF Fuente de Financiamiento
		F Finalidad	FM Función	SF Subfunción			
				AI Actividad Institucional	Pp Programa Presupuestario		

Programas Presupuestarios

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:



Clasificación Lógica de Objetivos

ÁMBITO	PREGUNTAS CLAVES	CATEGORIAS LOGICAS	CONTENIDO	GENERACIÓN DE OBJETIVOS
<i>POLÍTICO ECONÓMICO Y SOCIAL</i>	<i>¿POR QUE REALIZAR EL PROGRAMA?</i>	<i>FIN</i>	<i>POLITICA PUBLICA</i>	<i>EXÓGENA</i>
		<i>PROPOSITO</i>	<i>IMPACTO EN POBLACION</i>	
<i>GERENCIAL</i>	<i>¿COMO REALIZAR EL PROGRAMA?</i>	<i>COMPONENTES</i>	<i>PRODUCTOS ENTREGADOS</i>	<i>ENDÓGENA</i>
		<i>ACTIVIDADES</i>	<i>ACCIONES EMPRENDIDAS</i>	

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

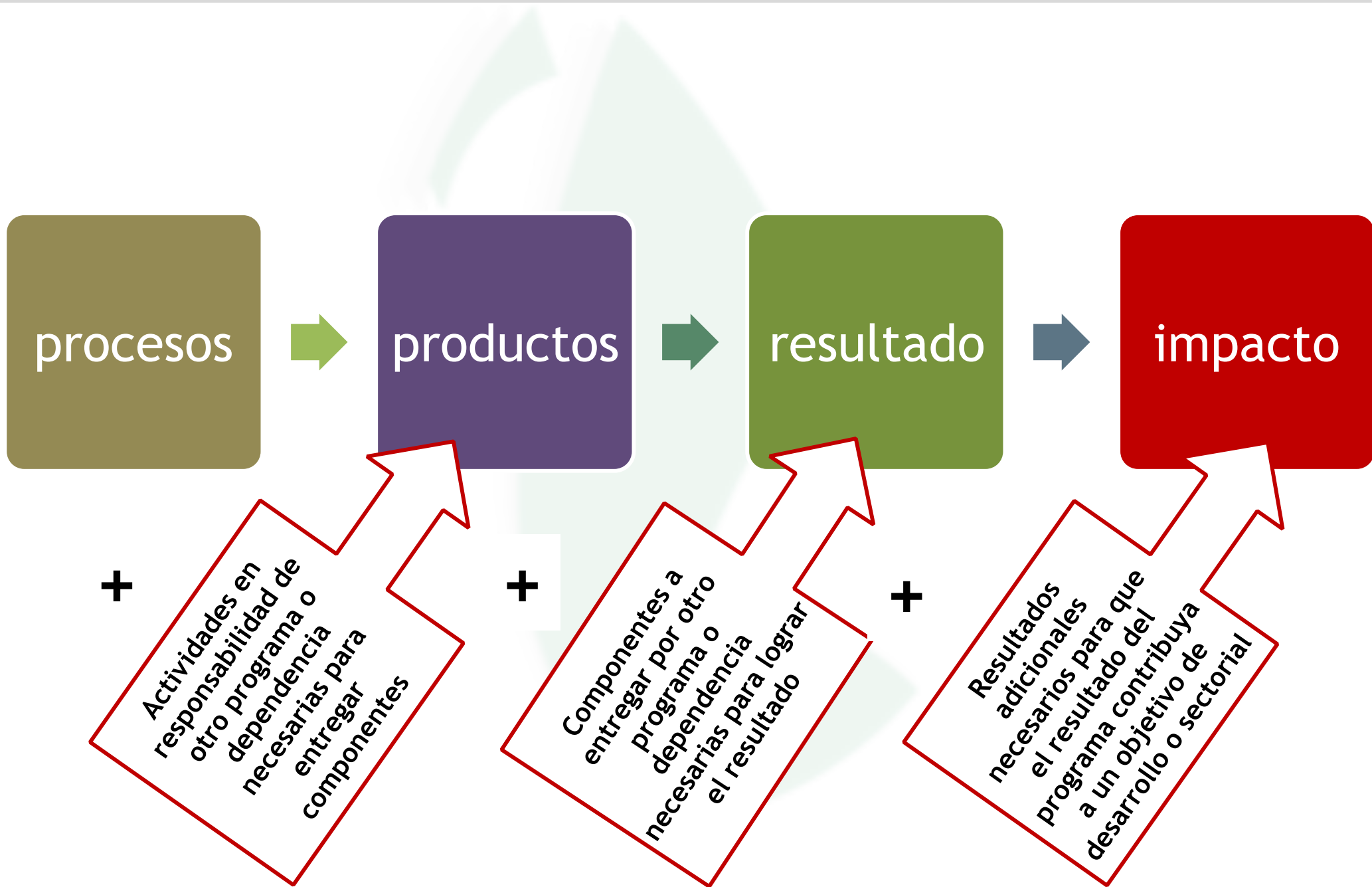
El principio subyacente al enfoque del Marco Lógico, es la relación de causa a efecto y la lógica bajo la cual se desarrolla

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, para mejorar los niveles de ingreso de los agricultores, se requiere por un lado del incremento en la productividad agrícola (condición necesaria), y por otro, la evolución favorable del mercado de consumo de productos agrícolas (condición suficiente).

Condiciones necesarias + Condiciones suficientes



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. A esto se le llama, la “Lógica Vertical” ascendente, dadas las condiciones necesarias y suficientes para cada nivel del resumen narrativo.

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

Marco Lógico como Enfoque: LÓGICA HORIZONTAL

Asimismo, la matriz como enfoque permite verificar la relación lógica del conjunto “Objetivo-Indicadores-Medios de verificación

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

¿Cómo se identifica un programa presupuestario?

PROGRAMA PRESUPUESTARIO

Un programa presupuestario es la estrategia y oferta de solución a un problema que aqueja a la población.

Características:

- Planteamiento estratégico Institucional que enlaza el Plan de Desarrollo con el Marco institucional de la dependencia.
- Contiene más de un producto entregable (bienes y servicios) dirigidos a una población identificada.
- Identifica plenamente a los beneficiarios.
- Implica datos de identificación en la estructura programática presupuestal.

PROGRAMA PRESUPUESTARIO

El punto clave es identificar el problema que se habrá de resolver, con la entrega/recepción de bienes y servicios; por tanto, para su diseño es necesario iniciar con un análisis del problema.

La metodología de diseño de programas presupuestarios que ha resultado ser efectiva, y que como característica importante inicia con el análisis de problemas, es *el Marco Lógico*.

DISEÑO DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

- ❖ Abarca diversas fases de análisis e incluye las verificaciones lógicas (vertical ascendente y horizontal trasversal).
- ❖ Los pasos a realizar por parte de los involucrados en el diseño, que culminan en una Matriz de Indicadores o MIR, incluyen los siguientes:
 - ✓ Identificación de problemas;
 - ✓ Análisis de problemas;
 - ✓ Análisis de objetivos;
 - ✓ El análisis de alternativas de solución;
 - ✓ Construcción de indicadores de seguimiento y evaluación; e
 - ✓ Identificación de los medios en donde se verifica el cumplimiento de metas, y de donde se obtienen las fuentes de información que alimentan las variables que forman parte de las fórmulas, cuyo resultado son los indicadores de evaluación.

¿Cómo se diseña un programa presupuestario?

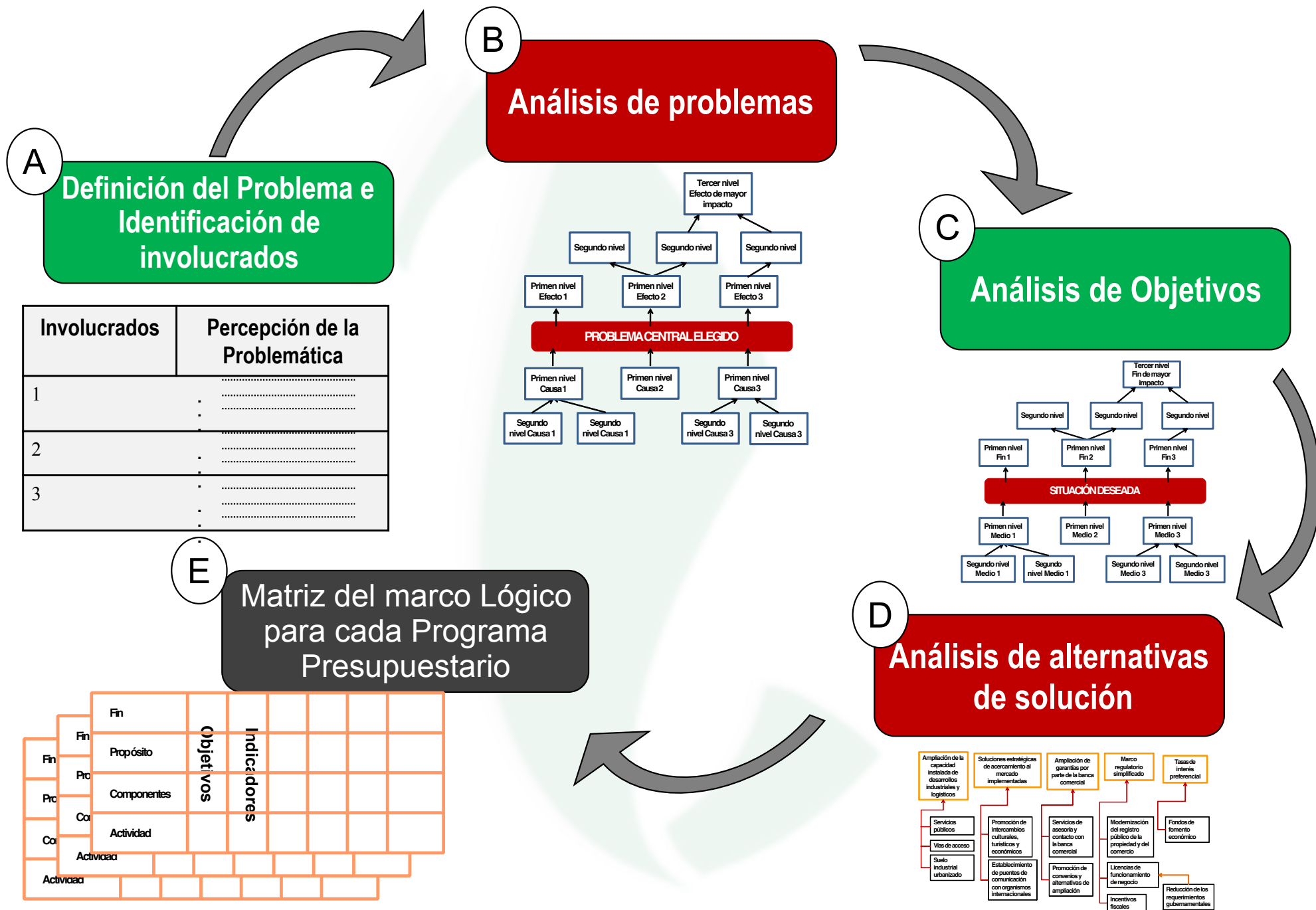
Esta pregunta nos lleva a pensar en dos alternativas:

- Recuperar la lógica del programa o
- Vaciar lo que actualmente hace la institución en un formato diferente

Consideraciones:

- La metodología del Marco Lógico y la Matriz que se deriva de éste, son ***instrumentos para expresar la lógica de las relaciones causa-efecto*** que se encadenan para alcanzar un objetivo estratégico.
- La Matriz de Marco Lógico ***no es un formato diseñado para vaciar información sobre el quehacer de la institución***, dependencia u organismo.
- Cuando se intenta llenar un formato, en vez de establecer la lógica de un programa público, se anula la posibilidad de evaluación.
- La construcción de matrices de programas ya existentes, implica que el propósito y los componentes de cada programa se definan de manera independiente, y posteriormente, verificar si éstos se articulan de manera lógica.

Etapas en el diseño de un Programa Presupuestario



METODOLOGÍA DE DISEÑO: MARCO LÓGICO

El 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.**

El Método Inverso

- **Análisis de involucrados de 360 grados.**
- **Identificación de Bienes y Servicios, y los Problemas asociados a su Producción.**
- **Identificación del Problema Central, causado por los problemas identificados en el punto anterior.**
- **Identificación de los Efectos del Problema Central.**

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
- ✓ PROGRAMA GENERAL DE DESARROLLO
- ✓ PROGRAMA SECTORIAL
- ✓ PROGRAMA INSTITUCIONAL
- ✓ PROGRAMAS OPERATIVOS ANUALES
- ✓ PADRONES DE BENEFICIARIOS

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

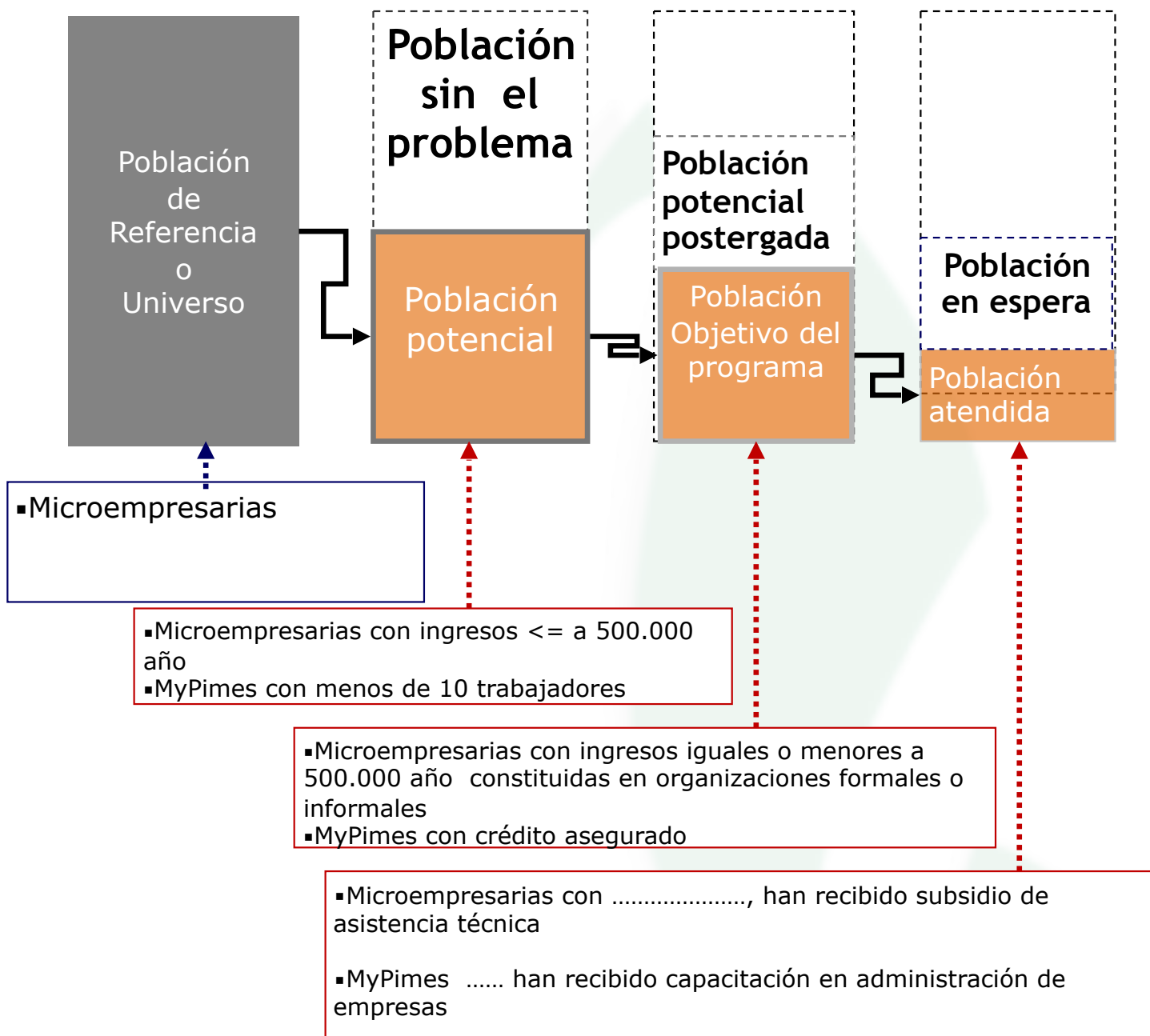
PRODUCTOS: BIENES Y SERVICIOS	BENEFICIARIOS:
PRODUCTO 1	POBLACIÓN, ÁREA SOCIAL, O ÁREA DE ENFOQUE
PRODUCTO 2	
....	

COMPONENTES

¿A qué PROBLEMA responden los COMPONENTES?

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

PROPÓSITO



Cuáles son los Problemas de la Población objetivo Del programa

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

(edad, sexo, nivel socioeconómico, urbano-rural, étnica)

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 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.**

[illegible]

Entrega/Recepción de BIENES Y SERVICIOS por TIPO de beneficiario o área de enfoque

EJEMPLO DE CUADRO INFORMATIVO: IDENTIFICANDO BIENES Y SERVICIOS POR BENEFICIARIO

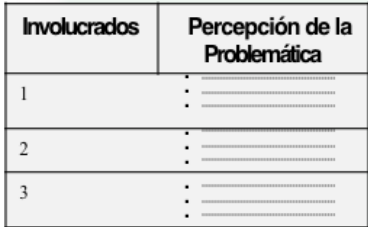
Estrategias / Oferta Programática	Bienes y Servicios	Beneficiarios
1	1. Talleres de capacitación para el trabajo. 2. Servicios de educación para adultos que incluyen alfabetización, educación básica, y educación media. 3. Talleres de artes plásticas. 4. Clases deportivas.	Reclusas y reclusos
2	1. Talleres de superación personal. 2. Terapias grupales de apoyo. enfocadas a la autoestima, control del estrés y las emociones, y plan de vida.	Reclusas y reclusos
3	1. Terapias grupales de apoyo enfocadas rehabilitación y permanencia libre de adicciones. 2. Educación en la prevención de enfermedades.	Reclusas y reclusos
4	1. Bolsa de trabajo. 2. Orientación e información básica para el autoempleo.	Reclusas y reclusos

Entrega/Recepción de BIENES Y SERVICIOS por TIPO de beneficiario o área de enfoque

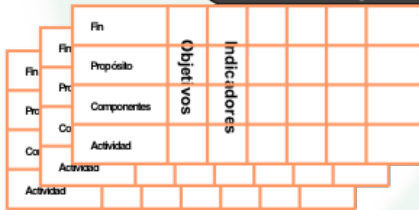
EJEMPLO DE AGRUPACION POR TIPO DE BENEFICIARIO

Bienes y Servicios	Beneficiarios
Terapias grupales de apoyo	Reclusas y reclusos
Grupos experienciales de apoyo	Reclusas y reclusos
Clases deportivas	Reclusas y reclusos
Talleres de capacitación para el trabajo	Reclusas y reclusos
Bolsa de trabajo	Reclusas y reclusos
Orientación y educación básica para el autoempleo	Reclusas y reclusos
Servicios de educación para adultos	Reclusas y reclusos
Educación en la prevención de enfermedades	Reclusas y reclusos

**PARA
RECORDAR**



E Matriz del marco Lógico
para cada Programa
Presupuestario



DEFINICIÓN DEL PROBLEMA (Modalidad Inversa)

Para iniciar con el análisis, y considerando que se está utilizando la *modalidad inversa de la Metodología del Marco Lógico*, es necesario identificar, en primer instancia, qué problemas se resuelven con la entrega/recepción de los bienes y servicios previamente agrupados por tipo de beneficiario o área de enfoque.

Este ejercicio facilita la identificación de las *causas más relevantes de un Problema Central*.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA (Modalidad Inversa)

Cuadro Informativo No. 1. IDENTIFICANDO CAUSAS

Bienes y Servicios	Beneficiarios	Problema que se intenta resolver

Otras causas identificadas en el análisis y que deben ser atendidas por la dependencia responsable del programa

Problema que se intenta resolver, atender o evitar	Beneficiario o Área de Enfoque que recibe los bienes y servicios	Bienes y servicios
Otros problemas identificados en el análisis que no cuentan con un bien o servicio para solventarlo por parte de la dependencia responsable del programa		Bienes y Servicios a ofrecer por parte de la dependencia responsable del programa en respuesta a otros problemas identificados

Otras causas identificadas en el análisis y que deben ser atendidas por otra dependencia

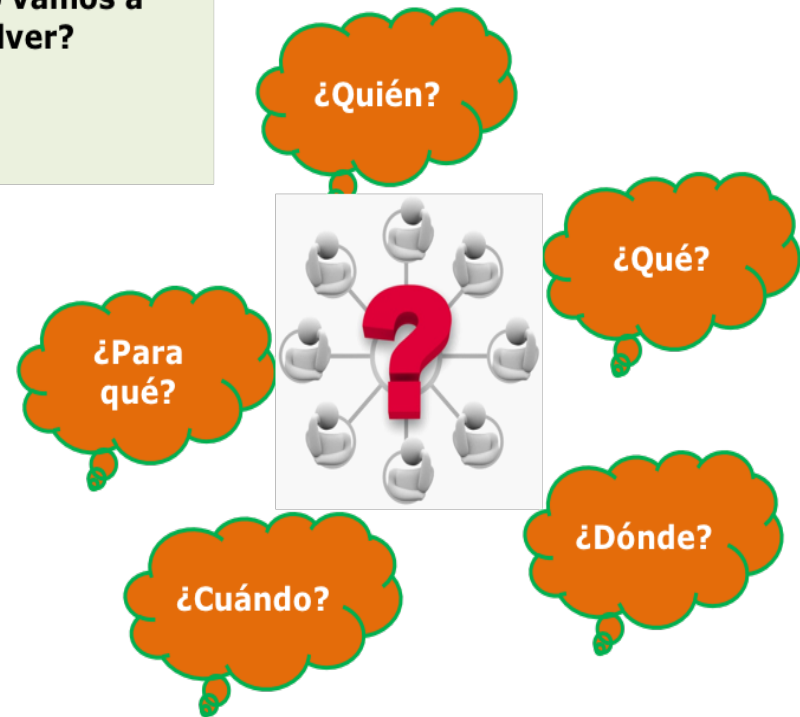
Problema que se intenta resolver, atender o evitar	Beneficiario o Área de Enfoque que recibe los bienes y servicios	Bienes y servicios (otra dependencia)
Otros problemas identificados en el análisis que no cuentan con un bien o servicio para solventarlo por parte de una dependencia, institución u organismo distinto a la dependencia responsable del programa		Bienes y Servicios a ofrecer por parte de una dependencia distinta a la responsable del programa en respuesta a otros problemas identificados

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA (Modalidad Inversa)



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

¿Cómo lo vamos a resolver?



SECUENCIA DE PASOS EN EL ANÁLISIS Y EL DESARROLLO DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS

CAUSAS RELEVANTES DEL PROBLEMA CENTRAL

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

¿Qué PROBLEMA se intenta resolver con los PRODUCTOS?

PRODUCTOS: BIENES Y SERVICIOS	BENEFICIARIOS:	Problema que se intenta resolver, atender o evitar
PRODUCTO 1	POBLACIÓN, ÁREA SOCIAL, O ÁREA DE ENFOQUE	
PRODUCTO 2		
....		

IDENTIFICANDO CAUSAS DEL PROBLEMA

Ejemplo: IDENTIFICANDO CAUSAS

Bienes y Servicios	Beneficiarios	Problema que se intenta resolver
Terapias grupales de apoyo	Reclusas y reclusos	Baja autoestima y control emocional
Grupos experienciales de apoyo		Alta dependencia a sustancias adictivas
Clases deportivas		Tiempos prolongados de ocio
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 en enfermedades contagiosas

IDENTIFICAR EL PROBLEMA CENTRAL (Modalidad Inversa)

LAS DOS PREGUNTAS CLAVE

PRODUCTOS: BIENES Y SERVICIOS	BENEFICIARIOS:	Problema que se intenta resolver, atender o evitar
PRODUCTO 1	POBLACIÓN, ÁREA SOCIAL, O ÁREA DE ENFOQUE	
PRODUCTO 2		
....		

¿A qué PROBLEMA responde el conjunto de PRODUCTOS?

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

IDENTIFICAR EL PROBLEMA CENTRAL

¿QUÉ PROBLEMA SE INTENTA RESOLVER?

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

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

Ilustración No. 1



Ilustración No. 2



Cuando el problema se enfoca en la falta de bienes o servicios (componentes de un programa), al expresar lo que se observa en la ilustración No 1, ésta se define como: “camino en malas condiciones”, “camino inundado” o “falta de vías de comunicación terrestre apropiadas”; este tipo de observaciones son correctas, no así el planteamiento del problema, debido a que *“el problema no es la ausencia de una solución”*. Para identificarlo correctamente, es necesario ver más allá de la falta de bienes y servicios.

En este ejemplo ilustrativo, el análisis está directamente relacionado con los tiempos de traslado, la comunicación entre las localidades y el difícil acceso entre éstas. Si el problema se expresa como: “dilación en los tiempos de traslado entre las comunidades de la entidad”, entonces la solución sería reducirlo; escenario que inclusive favorece al comercio y al desarrollo comunitario.

IDENTIFICAR EL PROBLEMA CENTRAL (Modalidad Inversa)

¿A qué PROBLEMA responde el conjunto de PRODUCTOS?

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

Ejemplo: IDENTIFICANDO CAUSAS

Bienes y Servicios	Beneficiarios	Problema que se intenta resolver
Terapias grupales de apoyo	Reclusas y reclusos	Baja autoestima y control emocional
Grupos experienciales de apoyo		Alta dependencia a sustancias adictivas
Clases deportivas		Tiempos prolongados de ocio
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 en enfermedades contagiosas

POCA ACEPTACIÓN SOCIAL DE EXRECLUSAS Y EXRECLUSOS

EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

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

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

Esquema del Árbol de Problemas



IDENTIFICAR EL PROBLEMA CENTRAL (Modalidad Inversa)

**PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA CENTRAL
PLENAMENTE IDENTIFICADO Y
ACORDADO POR LOS
INVOLUCRADOS**



LOS EFECTOS DEL PROBLEMA CENTRAL

Los efectos son problemas de orden superior, es decir, problemas considerados como “macro” que sólo se consigue resolver con la suma de esfuerzos contenidos en más de un programa presupuestario, y que una vez resueltos, se convierten en “el impacto” que se alcanza.

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

Este análisis es de suma importancia debido a que, una vez identificado el Problema Central, este debe estar alineado a la problemática expresa en los diagnósticos situacionales, de los cuales se derivan los objetivos estratégicos de desarrollo o “impacto”, explícitos en los Ejes de Desarrollo.

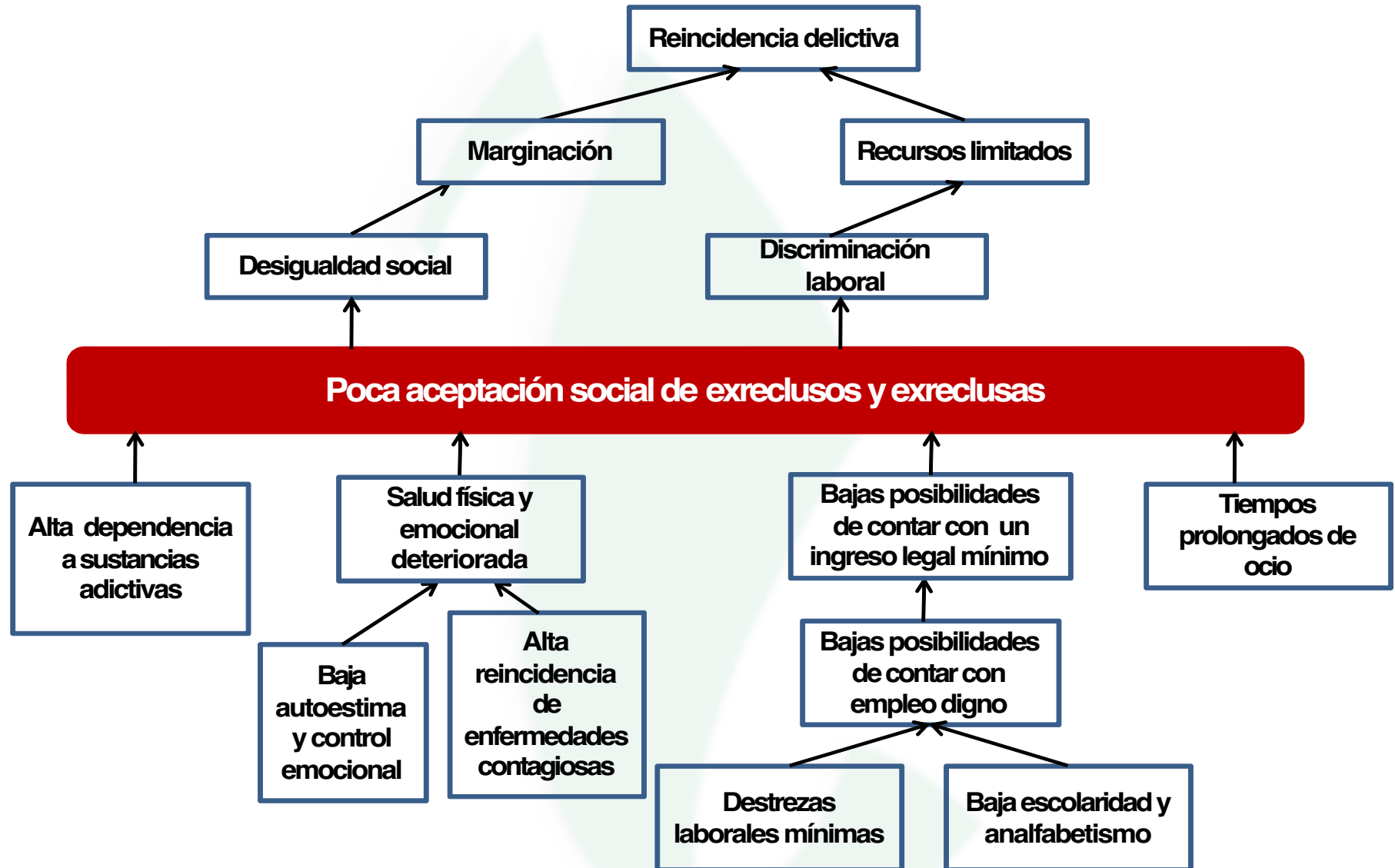
LOS EFECTOS DEL PROBLEMA CENTRAL



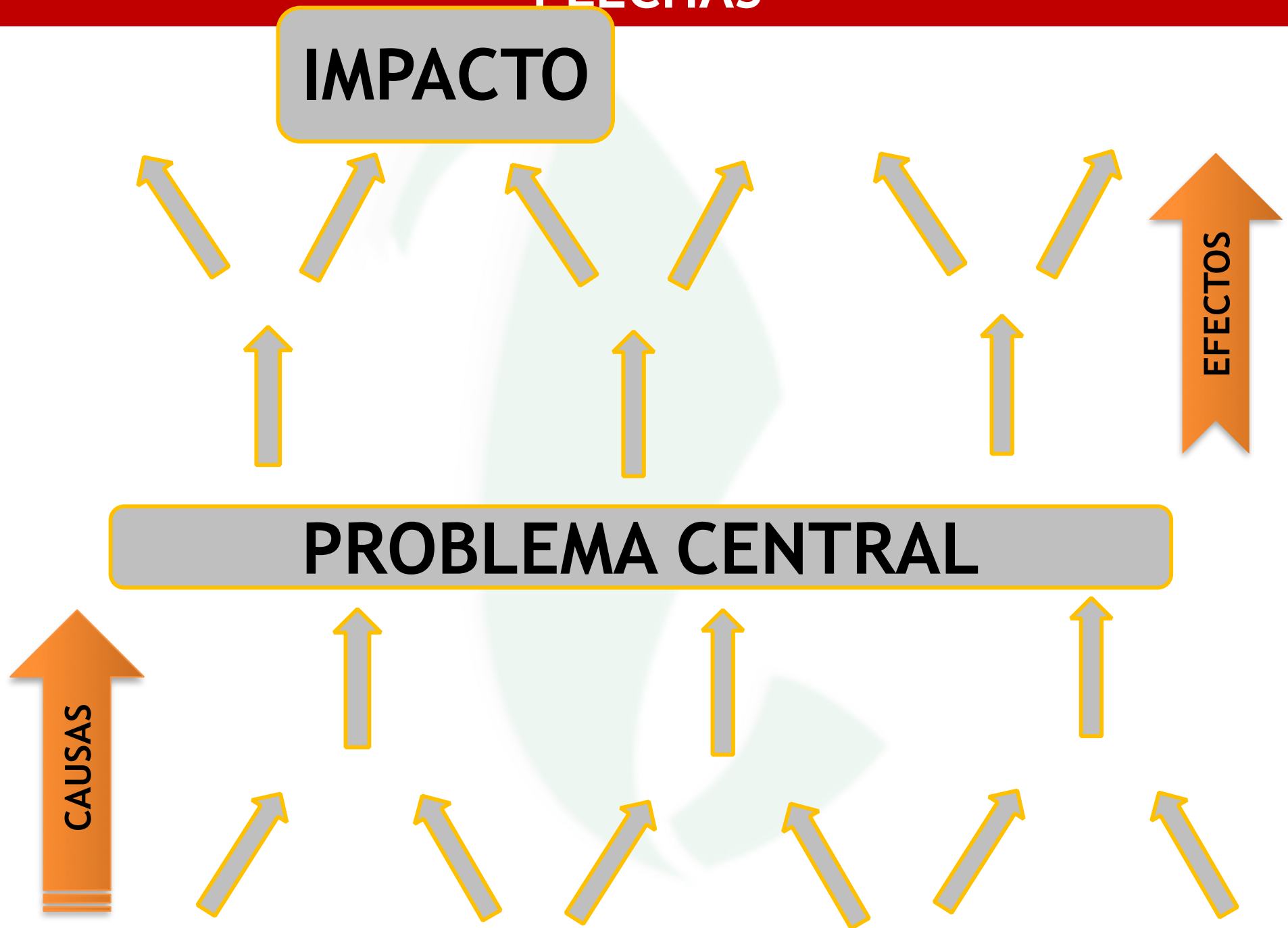
PRINCIPALES EFECTOS DEL PROBLEMA CENTRAL, IDENTIFICADOS Y ACORDADOS POR LOS INVOLUCRADOS



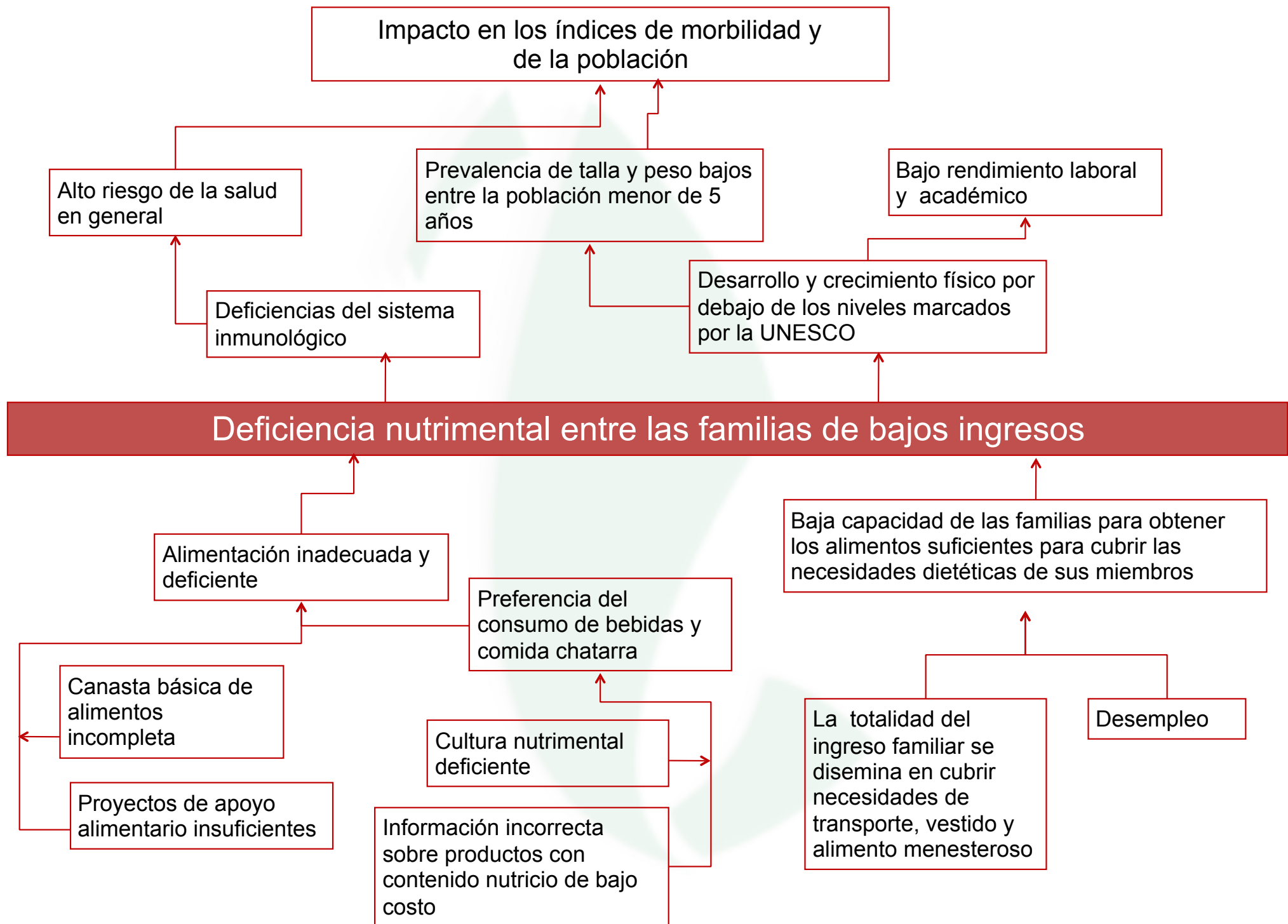
EL ÁRBOL DE PROBLEMAS



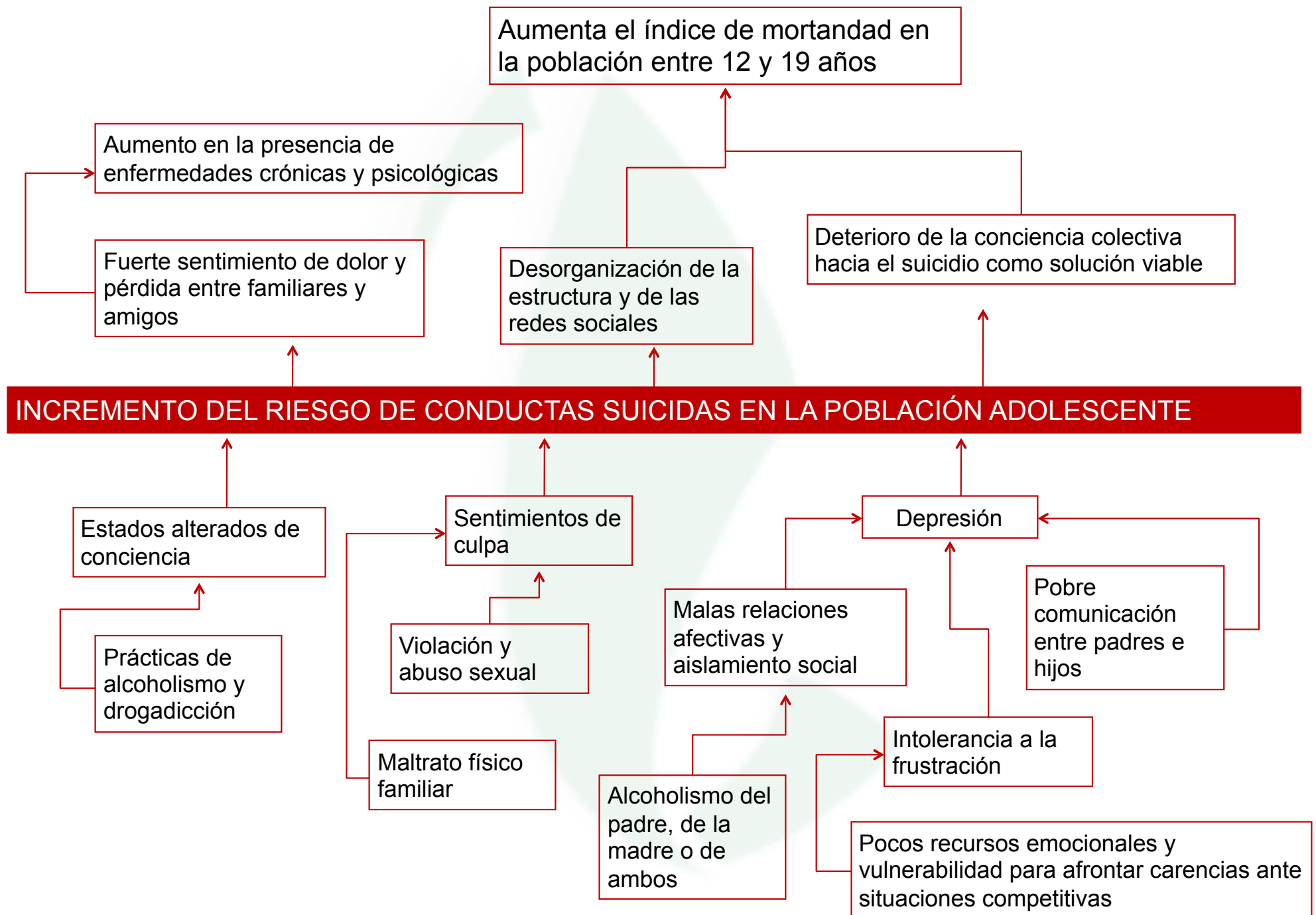
RELACIONES CAUSA-EFECTO Y EL SENTIDO DE LAS “FLECHAS”



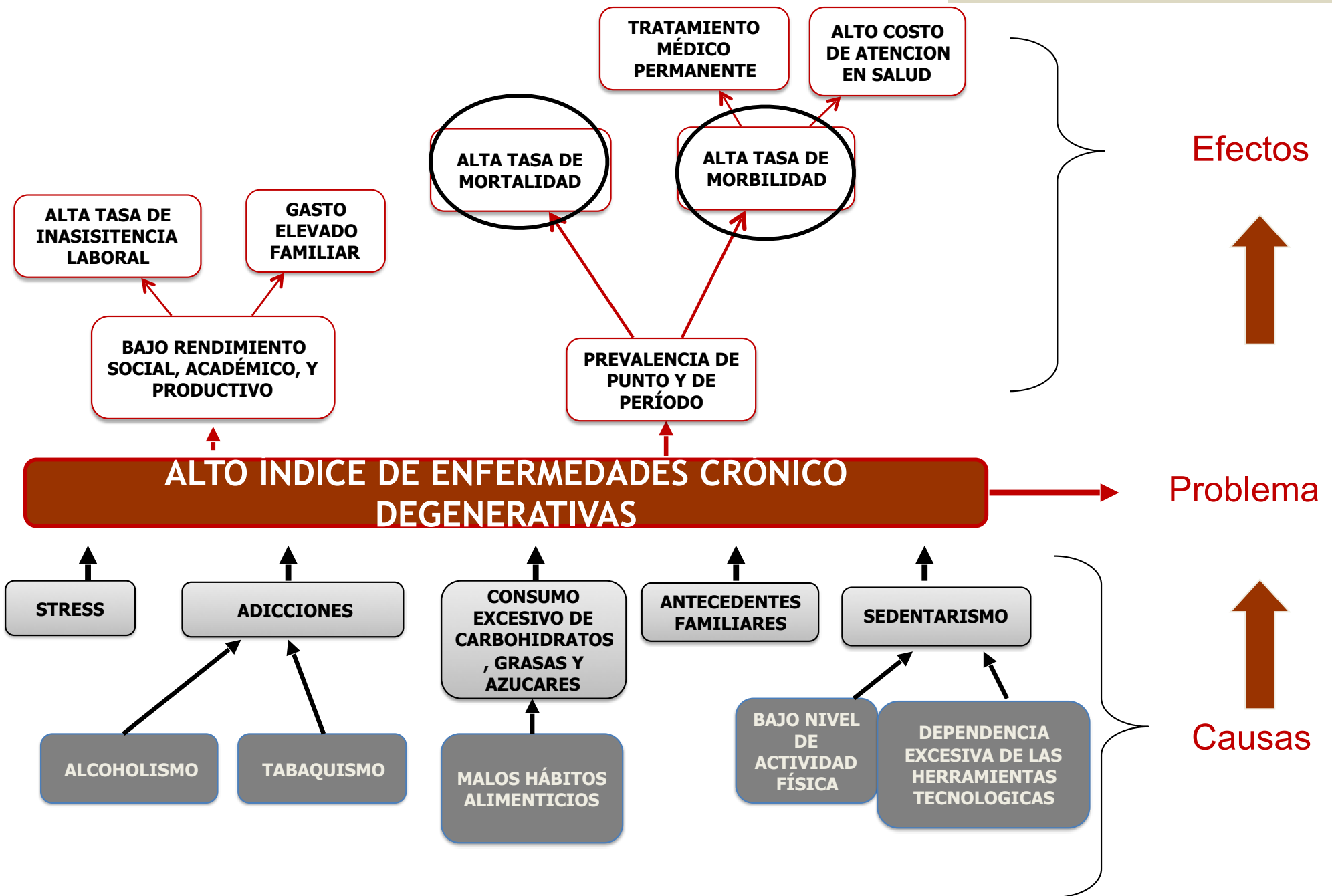
EJEMPLO 2 DE UN ÁRBOL DE PROBLEMAS



EJEMPLO 3 DE UN ÁRBOL DE PROBLEMAS



Ejemplo 4 de Árbol del Problema



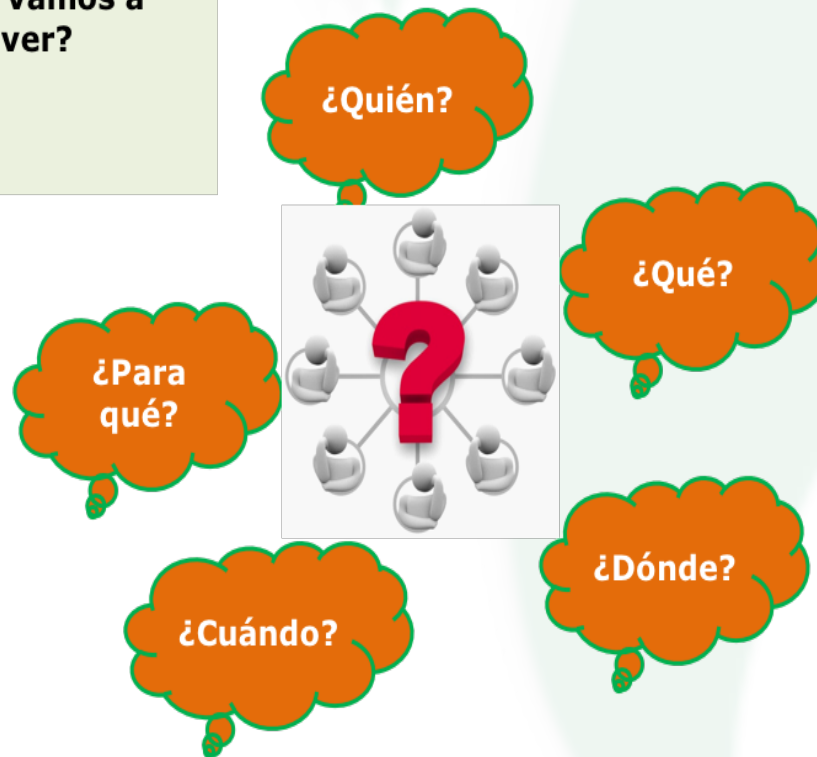
ANÁLISIS DE OBJETIVOS

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”.

ANÁLISIS DE OBJETIVOS

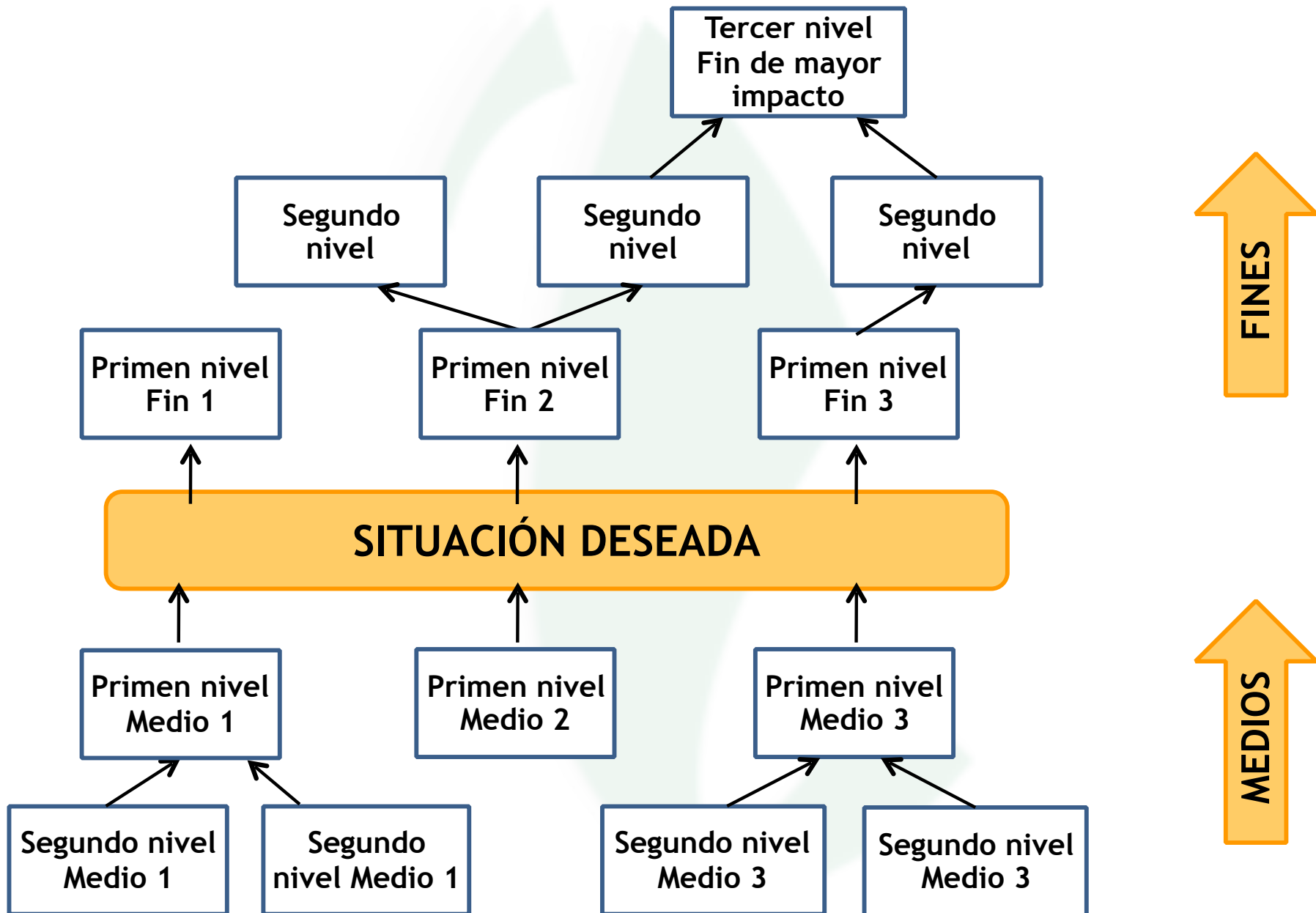
¿Cómo lo vamos a resolver?



El árbol de objetivos es un procedimiento metodológico que permite:

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

Esquema del Árbol de Objetivos



ANÁLISIS DE OBJETIVOS

El análisis de medios-fines, implica formular todas las condiciones que aparecieron 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 una Situación Deseada; esto es, que cambia la situación hacia un estado positivo. Por ejemplo:

Problema: “Alto grado de hacinamiento y deterioro de vivienda en los estratos de población con ingresos medio y bajo asentados en las zonas periurbanas”.

Situación deseada: “Los estratos de población con ingresos medio y bajo asentados en las zonas periurbanas cuentan con vivienda digna y sustentable”.

Para Recordar: el método inverso de análisis de problemas implica que algunas de las soluciones asociadas a las causas del Problema Central, están plenamente identificadas en la hoja de trabajo .

ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Las Causas se convierten en Medios que contribuyen a lograr la solución, y en conjunto, a alcanzar la situación deseada. Por ejemplo:

<i>Causa 1:</i> La capacidad de compra de las familias de ingresos más bajos cubre menos de la mitad del monto requerido para el acceso a una vivienda nueva.	<i>Medio 1:</i> Apoyos directos para la autoconstrucción.
<i>Causa 2:</i> Dificultad de comprobar ingresos formales recurrentes para tener acceso al financiamiento de vivienda nueva.	<i>Medio 2:</i> Esquemas de garantías ampliados.
<i>Causa 3:</i> Viviendas con piso de tierra.	<i>Medio para solucionar causas 3, 4, 5, y 6:</i> Apoyos directos para la compra de materiales de construcción y sanitarios.
<i>Causa 4:</i> Viviendas con ventanas y techos contruidos con materiales precarios.	
<i>Causa 5:</i> Viviendas que cuentan con letrinas comunes.	
<i>Causa 6:</i> Viviendas que cuentan con una habitación.	

ANÁLISIS DE OBJETIVOS

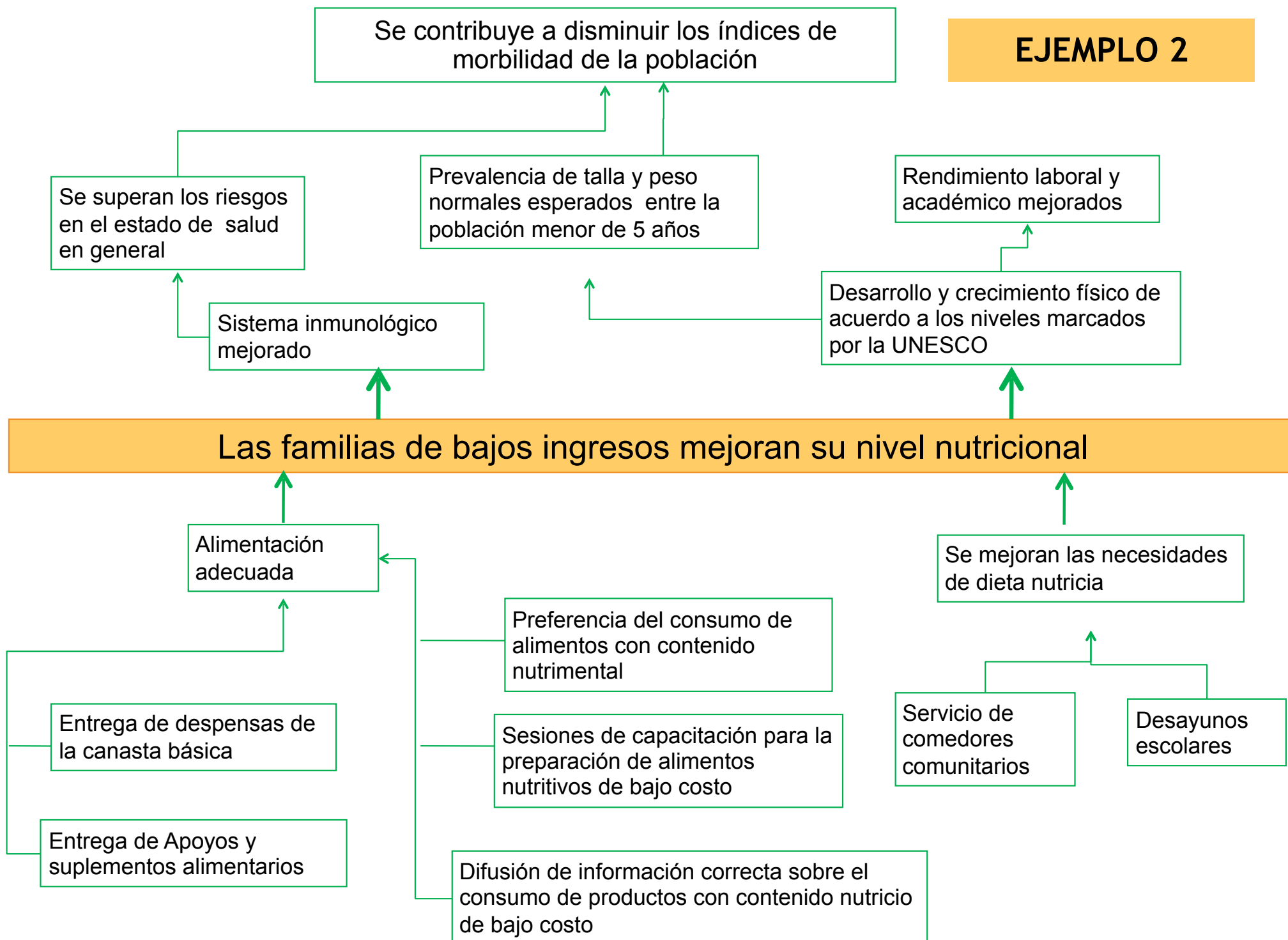
Los Efectos se convierten en Fines; esto es, en las consecuencias positivas derivadas del cumplimiento del Propósito. Por Ejemplo: Si la Situación deseada es: “*Los estratos de población con ingresos medio y bajo asentados en las zonas periurbanas cuentan con vivienda digna y sustentable*”; entonces, entre otros se contribuye a:

- ❖ Ampliar la infraestructura de servicios públicos en zonas periurbanas.
- ❖ Adaptar las condiciones de la vivienda a las necesidades de la familia que la habita.
- ❖ Mejorar las condiciones medioambientales en la zona urbana
- ❖ Incrementar el patrimonio familiar.

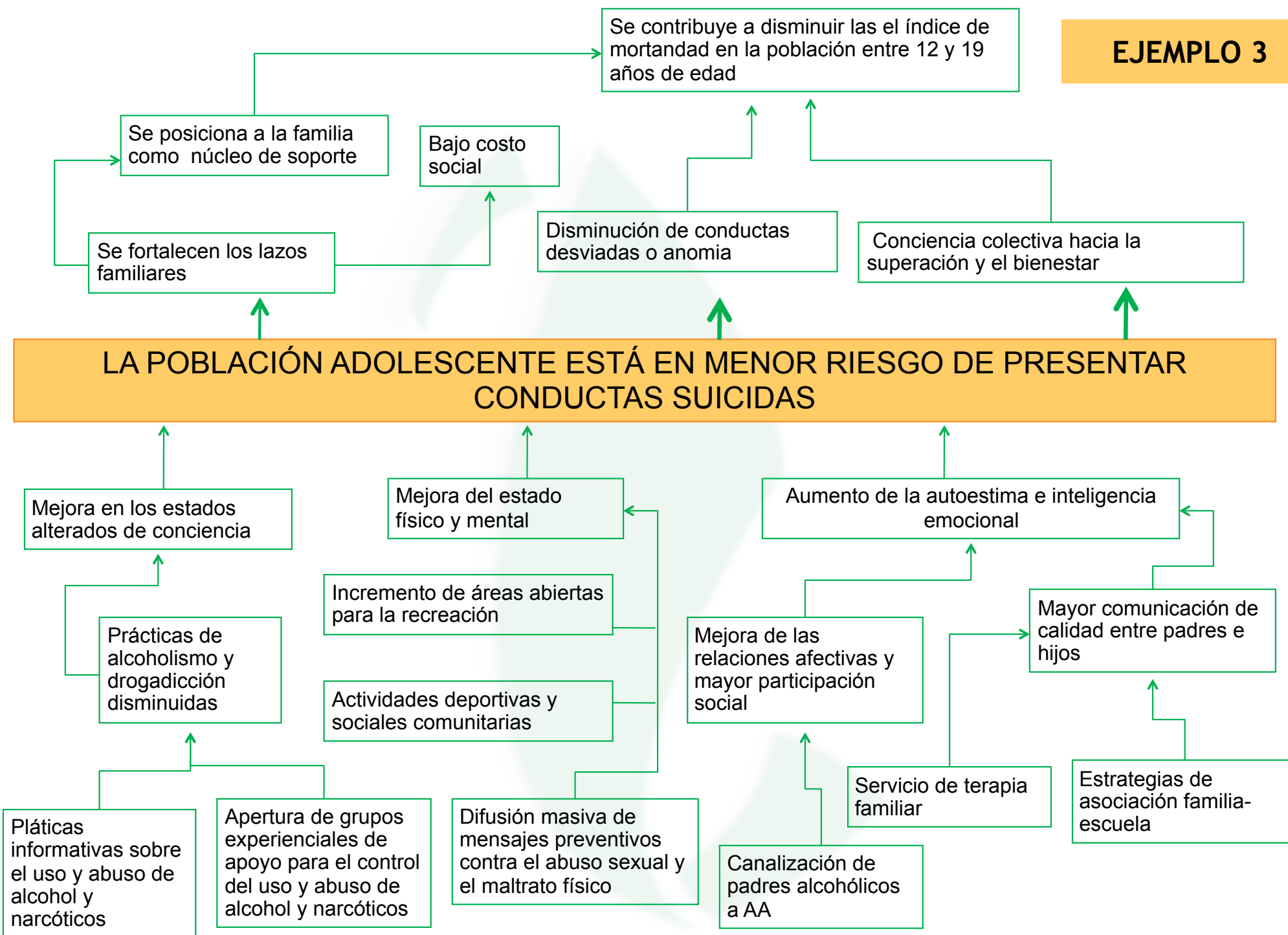
EJEMPLO 1 ÁRBOL DE OBJETIVOS



EJEMPLO 2

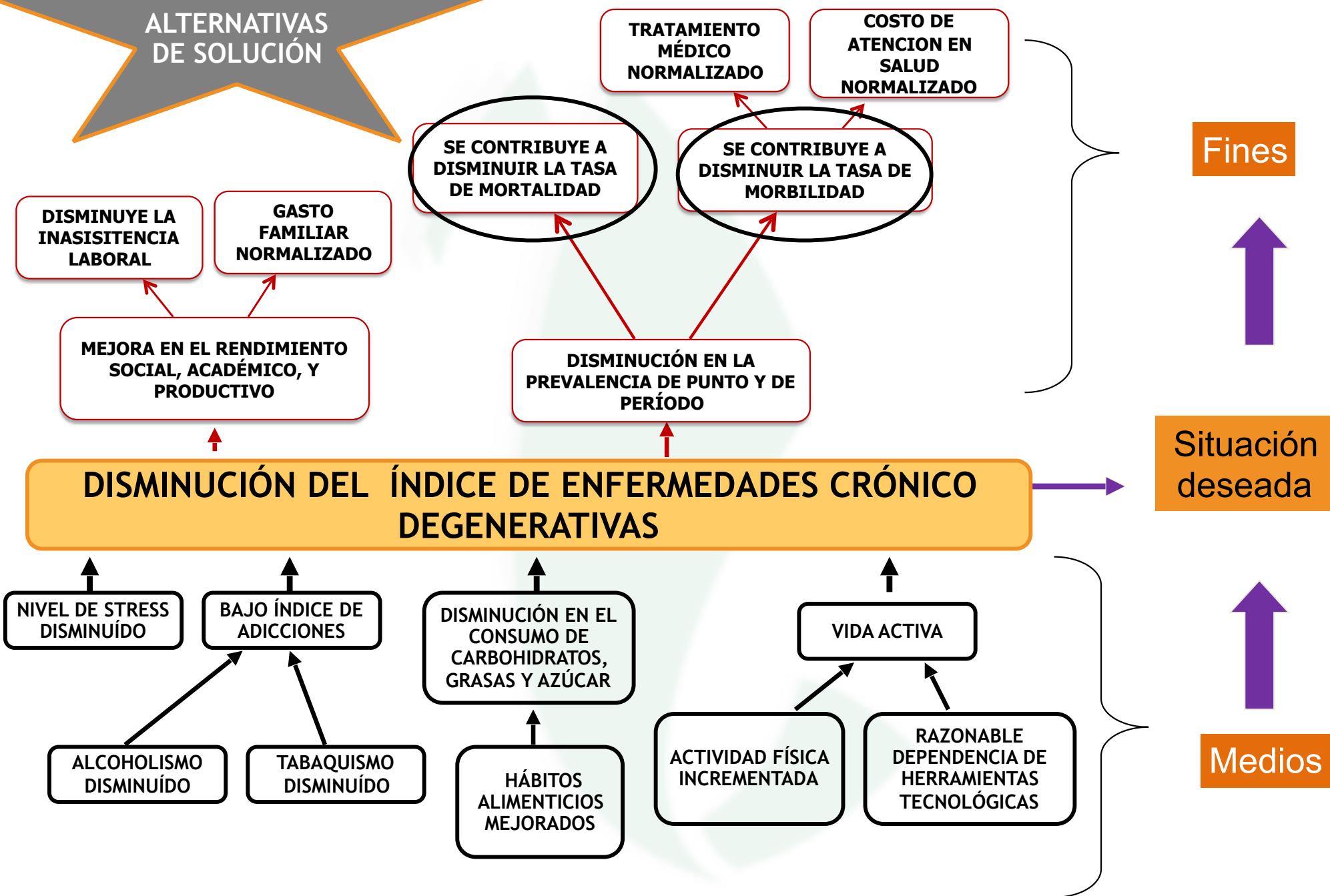


EJEMPLO 3



EJEMPLO 4

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN



ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Las alternativas son la definición de las acciones o medios para alcanzar un objetivo. En consecuencia, el análisis de alternativas consiste en la concreción de bienes y servicios claramente identificados como productos entregables a los beneficiarios del programa, así como de actividades en función de su localización, tecnología, costos, riesgos y otros factores relevantes que no han sido incorporados al esquema o árbol de objetivos.

Por ejemplo, ante un problema de baja cobertura educativa, dependiendo de la disponibilidad y distribución de los diferentes productos entregables a través de un programa, algunas de las alternativas de solución podrían ser:

- Construcción de escuelas y centros de educación preescolar, básica y media superior.
- Ampliación de centros escolares de educación preescolar, básica y media superior.
- Ampliación de la oferta de becas escolares.

Ante un problema de baja eficiencia, algunas de las alternativas de solución podrían ser:

- Mejoramiento de servicios educativos en instituciones escolares de educación preescolar, básica y media superior. Esta alternativa se refiere a acciones complementarias sobre más de un componente, que buscan optimizar los recursos disponibles.

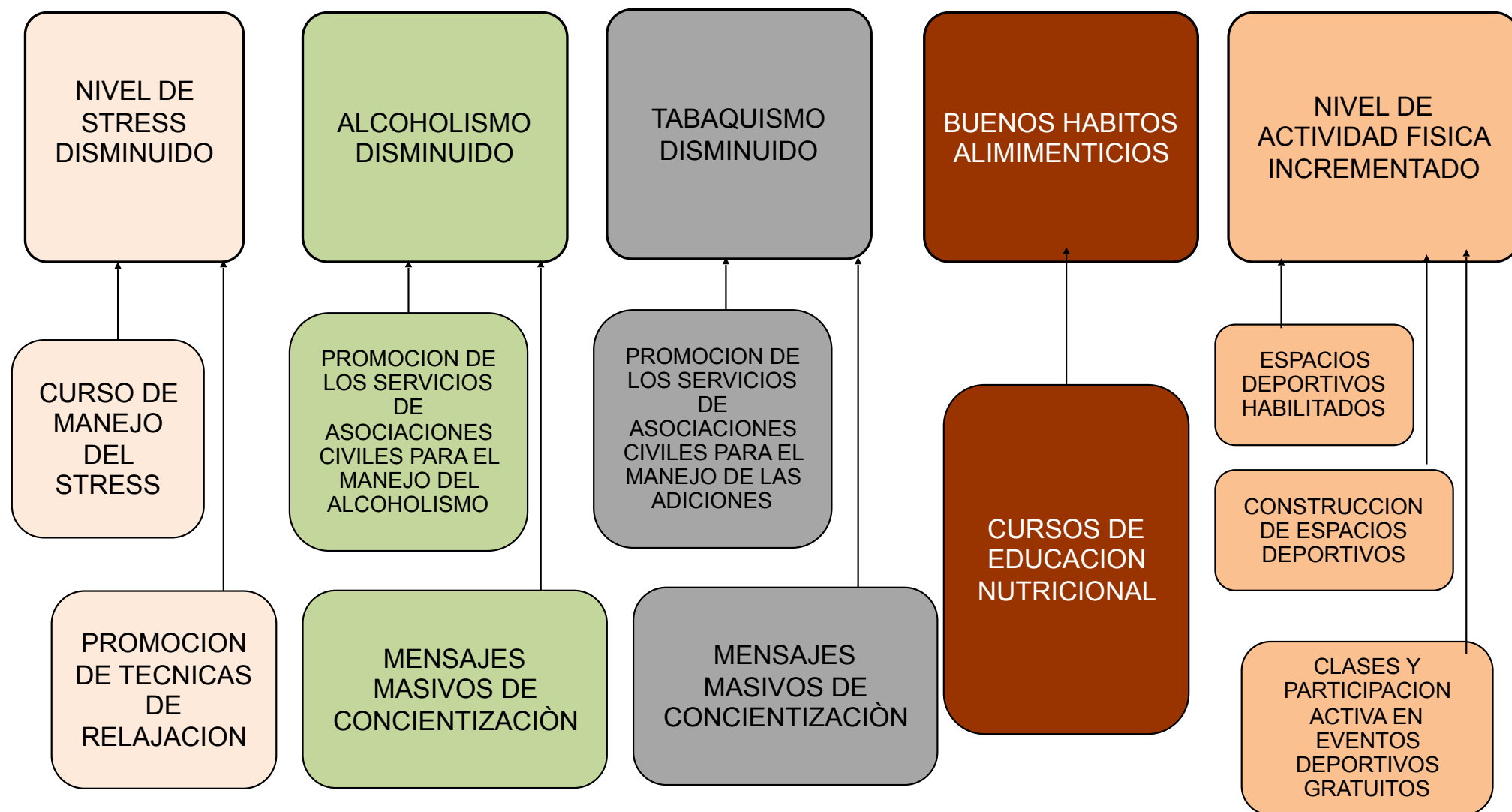
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

El resultado en este paso del proceso de diseño del programa es, por un lado, la selección de uno o más Medios (ya identificados en el esquema), que en conjunto significan la alternativa del programa; y por el otro, la concreción de bienes y servicios que dan respuesta a los objetivos, expresados en el nivel de **Medios** descritos en el esquema, **sean o no responsabilidad de la dependencia o institución**, con la salvedad de ser identificados.

Un buen programa es aquel cuya alternativa satisface tres requerimientos fundamentales:

- Es la alternativa óptima, desde el punto de vista técnico.
- Es la alternativa de mínimo costo, desde el punto de vista económico.
- Es una alternativa pertinente, desde el punto de vista institucional, a la luz de la misión y objetivos estratégicos de la organización ejecutora.

PARA CADA BASE DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS SE BUSCA CREATIVAMENTE AL MENOS UNA ACCIÓN QUE PERMITA LOGRAR EL MEDIO.



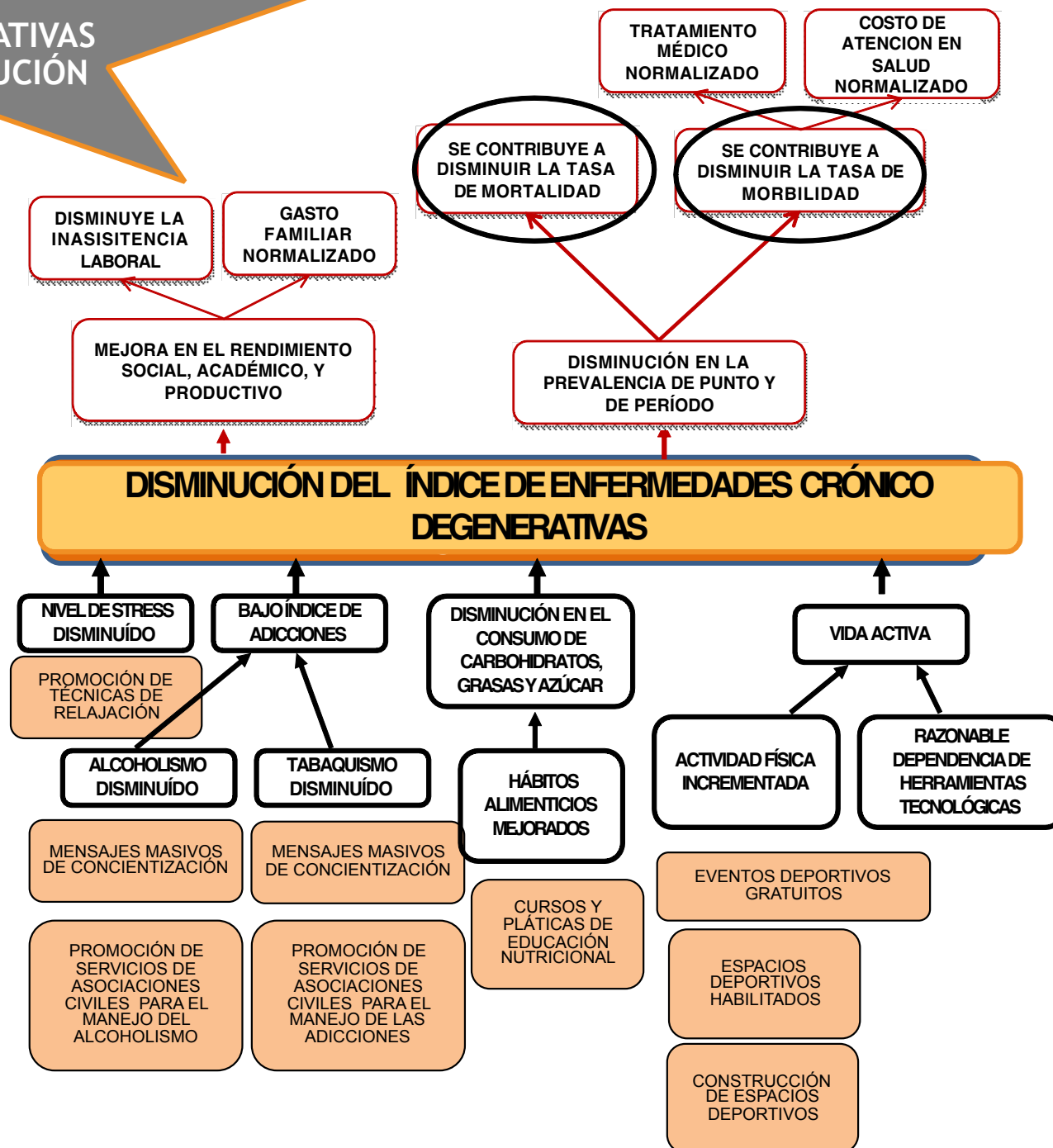
EJEMPLO 4

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Fines

Situación deseada

Medios





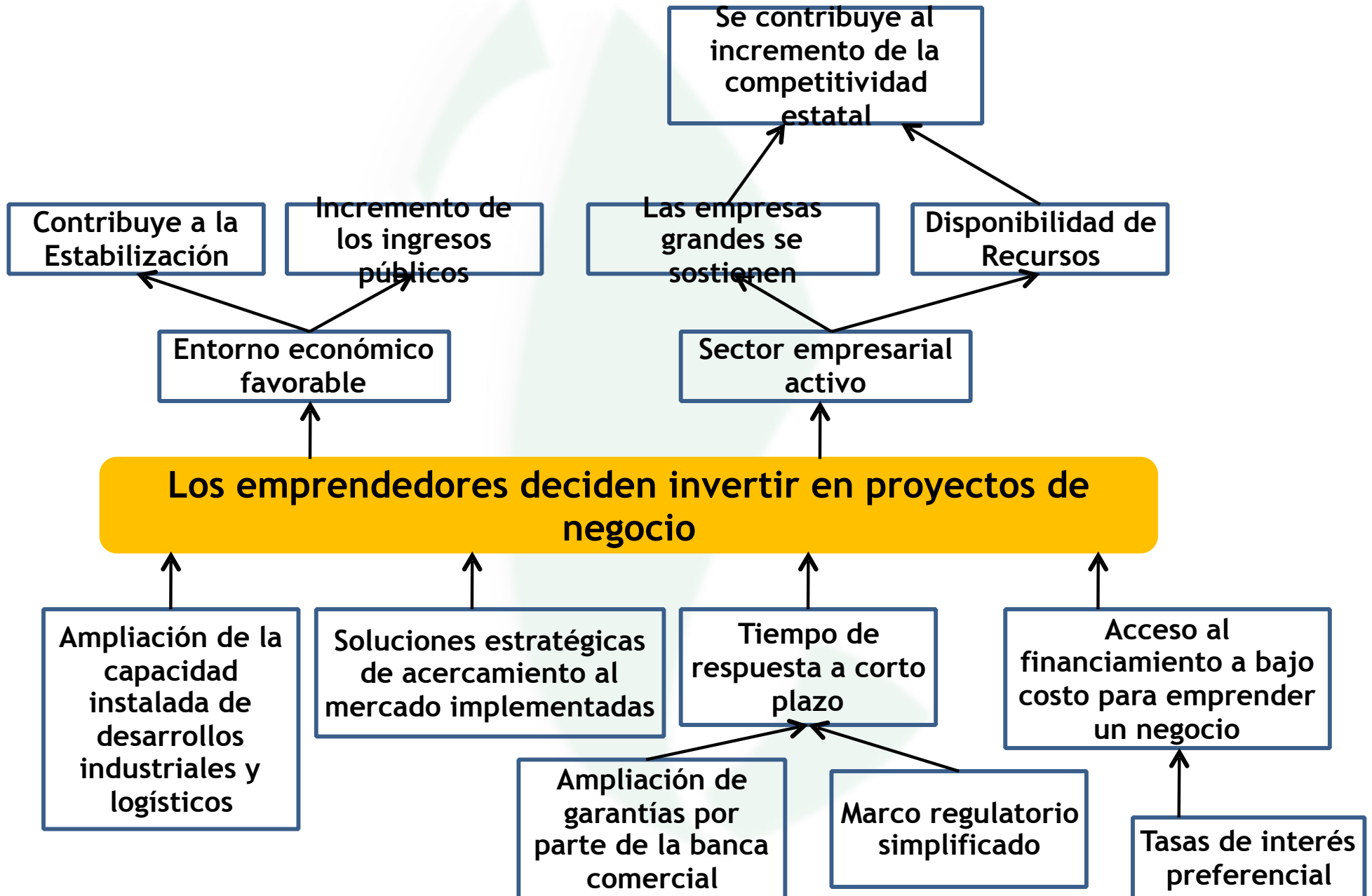
Transferencia de información del Árbol de
Objetivos a la Matriz de Indicadores

Ejemplo 5 de árbol de problemas

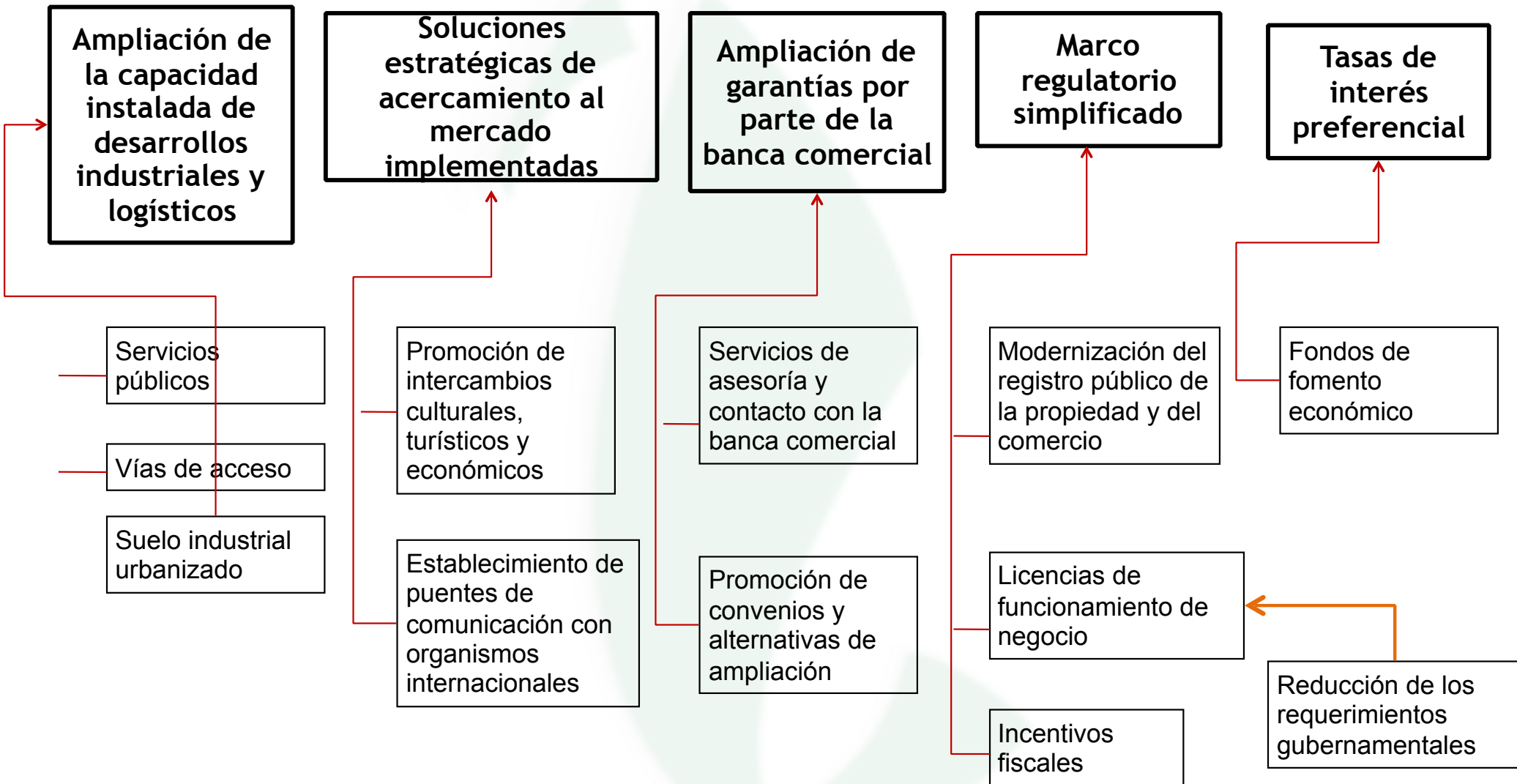
**PARA
RECORDAR**



Ejemplo 5 de árbol de objetivos



Ejemplo 5 de alternativas de solución



Ejemplo 5 de Árbol de objetivos complementado con las alternativas de solución



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*.

Como se observa 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.

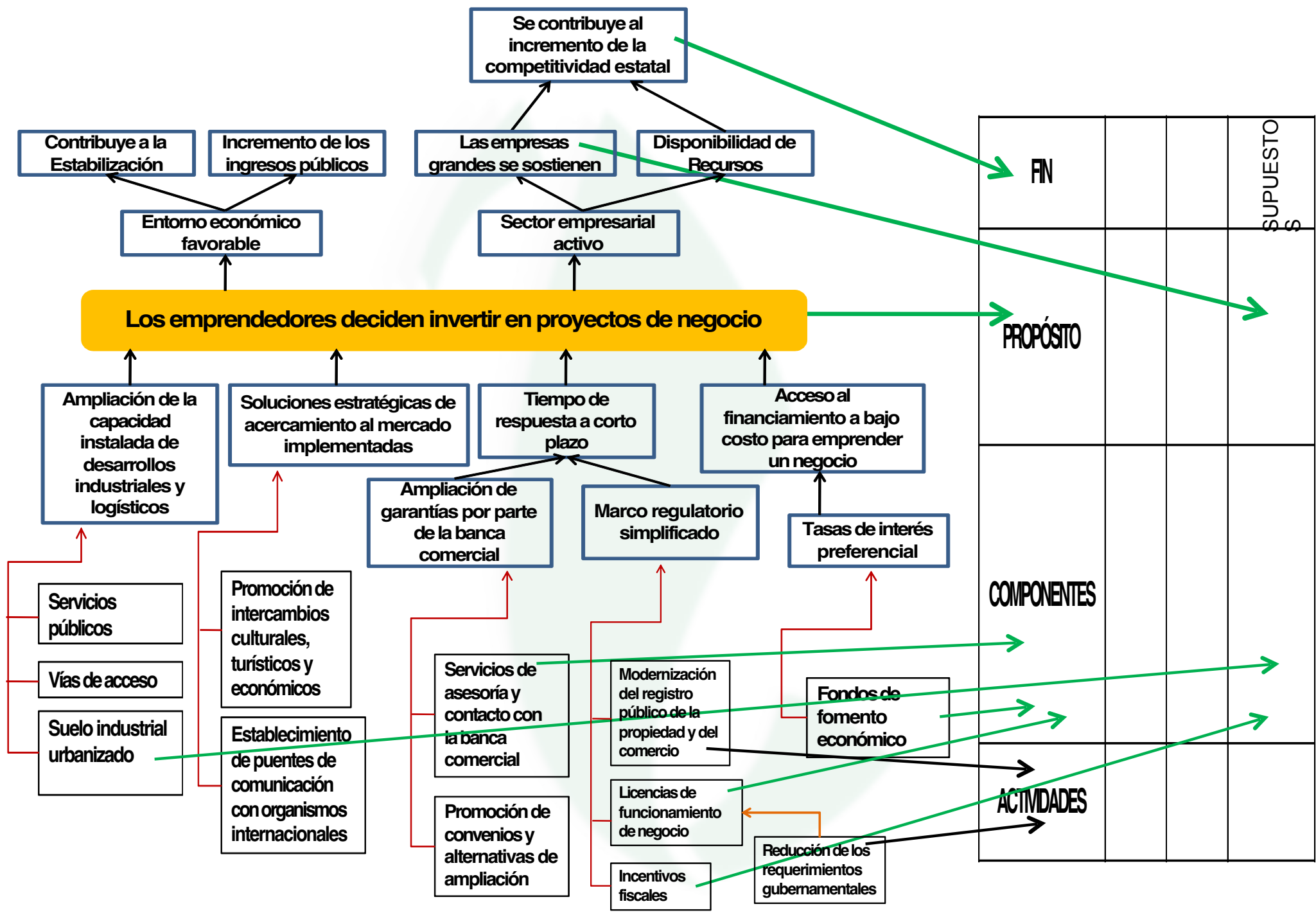
TRANSFERENCIA DE OBJETIVOS A LA MATRIZ MML

Es importante recordar que las alternativas de solución previamente analizadas, que dieron 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
- En procesos de gestión que es necesario realizar para producir cada uno de los bienes y servicios.

Para éste último, esto es, los procesos de gestión y producción de bienes y servicios, es importante mencionar que no todos aparecen en el árbol de objetivos, como resultado del análisis de alternativas. Esto no se convierte en un problema, dado que al transferir la información pertinente del árbol de objetivos a la Matriz, y una vez ubicados los Componentes y los procesos identificados, la información se completa directamente en la Matriz y en acuerdo por parte de los involucrados.



Se contribuye al incremento de la competitividad estatal

Contribuye a la Estabilización

Incremento de los ingresos públicos

Las empresas grandes se sostienen

Disponibilidad de Recursos

Entorno económico favorable

Sector empresarial activo

Los emprendedores deciden invertir en proyectos de negocio

Ampliación de la capacidad instalada de desarrollos industriales y logísticos

Soluciones estratégicas de acercamiento al mercado implementadas

Tiempo de respuesta a corto plazo

Acceso al financiamiento a bajo costo para emprender un negocio

Ampliación de garantías por parte de la banca comercial

Marco regulatorio simplificado

Tasas de interés preferencial

Servicios públicos

Vías de acceso

Suelo industrial urbanizado

Promoción de intercambios culturales, turísticos y económicos

Establecimiento de puentes de comunicación con organismos internacionales

Servicios de asesoría y contacto con la banca comercial

Promoción de convenios y alternativas de ampliación

Modernización del registro público de la propiedad y del comercio

Licencias de funcionamiento de negocio

Incentivos fiscales

Fondos de fomento económico

Reducción de los requerimientos gubernamentales

FIN			SUPUESTO
PROPÓSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

Considerando que los objetivos estratégicos y las alternativas de solución descritas en el árbol de objetivos, están redactados a partir del análisis de los involucrados, una vez que la información ha sido transferida a la Matriz Lógica es necesario ***mejorar la redacción del resumen narrativo***; de esa forma el programa presupuestario se diseña, dirige, opera y evalúa de manera clara y precisa; y con ello, el alcance de los impactos esperados en los beneficiarios, esto es, crear “valor público”, tiene mayores posibilidades de éxito.

Para realizar esta tarea, las siguientes “reglas de redacción” facilitan la expresión del resumen narrativo de manera correcta.

Reglas de Redacción del Resumen Narrativo

Programa: Prevención de las adicciones en estudiantes de educación media

FIN		En función de la contribución a un objetivo estratégico de impacto	Verbo en infinitivo	Complemento
Redacción del objetivo		Se contribuye a	reducir	la incidencia de uso y abuso de sustancias adictivas
PROPÓSITO		En función del beneficiario	Verbo en presente indicativo	Complemento
Redacción del objetivo		Los adolescentes inscritos en educación media	adquieren	conocimiento sobre las consecuencias del uso y abuso del alcohol, tabaco y drogas
COMPONENTES		En función de los bienes y servicios	Verbo en pasado participio	
Redacción de objetivos	1	Sesiones informativas sobre el uso y abuso del alcohol, tabaco y drogas	recibidas	
	2	Talleres preventivos sobre el uso y abuso del alcohol, tabaco y drogas	recibidos	
	3	Campañas de concientización sobre el uso y abuso de alcohol, tabaco y drogas	realizadas	
ACTIVIDADES		Sustantivo derivado de un verbo	Complemento	
Redacción de objetivos	1.1	Promoción	y firma de convenio con la Dirección General de Educación Media en la entidad	
	1.2	Diseño	de material de exposición	
	1.3	Diseño	y reproducción de folleto informativo	
	1.4	Calendarización	de sesiones informativas	
	2.1	Promoción	y firma del Anexo al convenio con la Dirección General de Educación Media en la entidad	
	2.2	Diseño	de material de exposición	
	2.3	Diseño	y reproducción de material didáctico	
	3.1	Promoción	y firma de convenio con los medios masivos de comunicación	
	3.2	Edición	de mensajes masivos de comunicación	

LÓGICA VERTICAL ASCENDENTE

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

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

LÓGICA VERTICAL ASCENDENTE

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

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

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

Ubicación de los Supuestos de Acuerdo con el Ámbito de Desempeño

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

LÓGICA VERTICAL ASCENDENTE

¿De dónde salieron 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***

LÓGICA VERTICAL ASCENDENTE



ACLARACIÓN: En el caso de que existan otros supuestos que no se hayan identificado en el análisis, los involucrados, en un análisis posterior, deben incluirlos en la matriz lógica del programa, y con ello, completar las hipótesis que dan paso a la tarea de verificar la lógica vertical ascendente.



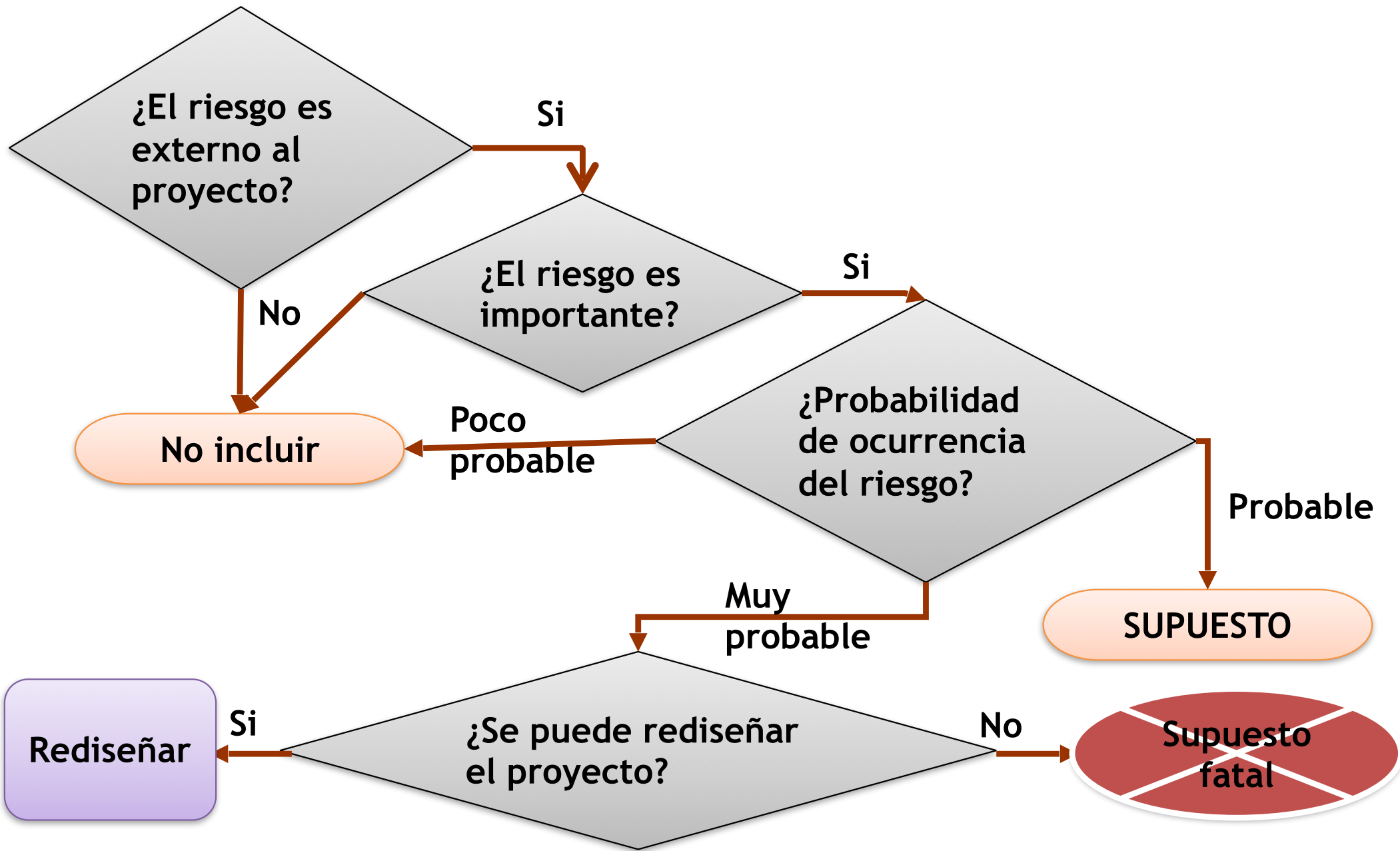
Incorporación de riesgos

- Un riesgo es una situación que puede comprometer el éxito de la solución al problema.
- Son internos cuando pueden ser previstos y solucionados por la dependencia o institución responsable.
- Son externos cuando no pueden ser resueltos por la dependencia o institución responsable del programa
- Los riesgos deben identificarse adecuadamente para prevenirlos o mitigarlos mediante acciones del programa.

Incorporación de riesgos

- 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.
- Uno de los principales riesgos es que falle la coordinación con otros programas o instituciones.

Proceso para el análisis de riesgos no identificados en el Árbol de Objetivos



Incorporación de riesgos

- Sólo se dejan los riesgos que son relevantes, tanto por la importancia de sus consecuencias, como por la probabilidad de que ocurran.
- El análisis de cada riesgo permite determinar qué Supuestos deben quedar en la Matriz.
- En la Matriz, cada riesgo da lugar a un Supuesto en la Cuarta Columna. El Supuesto es que el riesgo NO ocurre.
- La incorporación de supuestos implica realizar un análisis de medios, candidatos a constituirse en supuestos.

LA IMPORTANCIA DE ESCLARECER LOS SUPUESTOS

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

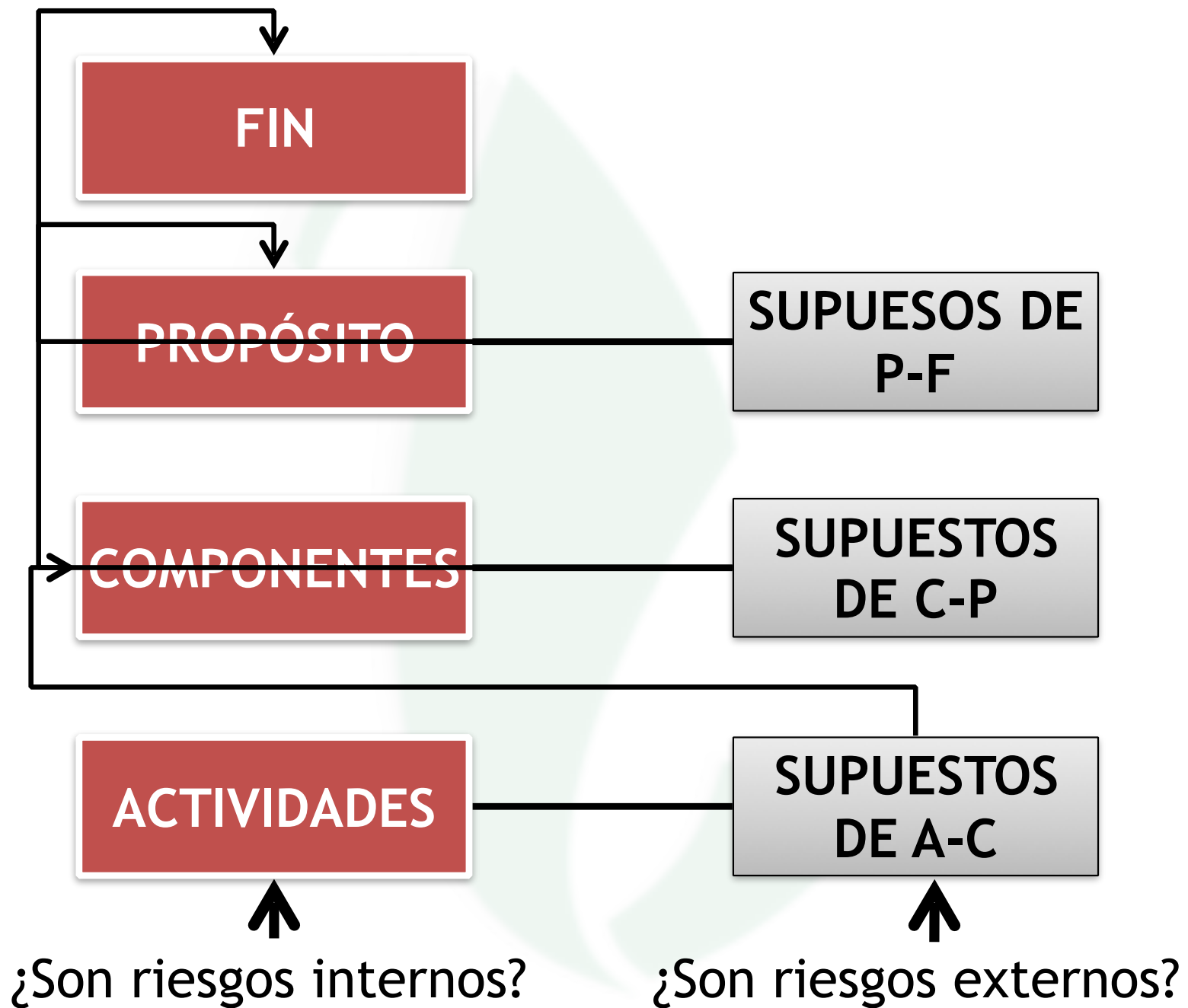
LÓGICA VERTICAL ASCENDENTE

- La Lógica Vertical es un conjunto de **hipótesis en cadena**, que van desde las Actividades hasta el Fin.
- Para que el programa sea consistente, la cadena de hipótesis debe estar **completa**, ya sea en la forma de Objetivos que se establecen en la primera columna, como de Supuestos que se ubican en la cuarta columna.

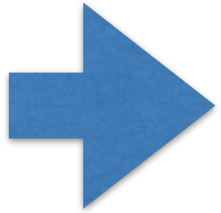
LÓGICA VERTICAL ASCENDENTE

- Para lograr este encadenamiento, los supuestos se ubican en una de tres posiciones:
 - Supuestos AC: ligan las Actividades con los Componentes
 - Supuestos CP: ligan los Componentes con el Propósito
 - Supuestos PF: ligan el Propósito con el Fin

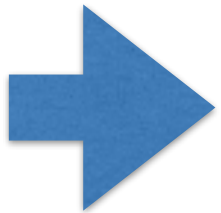
ENCADENAMIENTO OBJETIVOS/SUPUESTOS



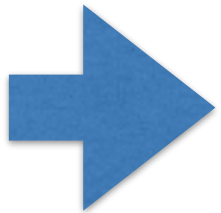
Indicadores



Un indicador es una herramienta que permite medir el avance en el logro de los objetivos y proporciona información para monitorear y evaluar los resultados del programa.



Los indicadores se establecen como una relación entre dos variables, una de las cuales se refiere a los objetivos alcanzados por el programa, mientras que la otra señala el marco de referencia contra el cual se compara el desempeño del programa.



Es necesario integrar en la MiR los indicadores que permitan medir aspectos relevantes de los cuatro niveles de objetivo planteados (fin, propósito, componentes y actividades), considerando que cada indicador mide un aspecto diferente en la MiR

INDICADORES DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

	Ámbitos de Desempeño en la Matriz del marco Lógico: Resumen Narrativo	Indicadores de Evaluación del Desempeño	Fuentes de Información y Medios de Verificación	Supuestos
IMPACTO →	FIN (Objetivo Estratégico de la Dependencia)			
RESULTADOS →	Propósito (Objetivo del programa)			
PRODUCTO →	Componentes (Bienes y Servicios)			
PROCESO →	Actividades (Gestión de Procesos de producción)			
INSUMOS →	Recursos financieros, humanos y tecnológicos invertidos para operar las actividades del proceso. ESFUERZO.			

EJEMPLOS DE INDICADORES:

EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD	CALIDAD	ECONOMÍA
Porcentaje de cobertura de atención en zonas críticas	Costo promedio por beneficiario atendido	Porcentaje de beneficiarios que declaran estar satisfechos con el servicio	Porcentaje de raciones alimenticias entregadas que están por encima de la norma internacional	Porcentaje de centros que proveen las raciones con un nivel de ejecución presupuestaria entre 95 y 100%

Etapas para definir los indicadores:

➔ Identificar los **factores relevantes a medir para cada objetivo**. El factor relevante corresponde a la o las **palabras clave que están en cada objetivo** y que se refieren a las **características que mínimamente se desean medir**.

➔ Formular los indicadores. Para ello, es importante tener en cuenta tres aspectos: **qué se está midiendo, cuál es la medición que se debe utilizar** (porcentaje, tasa de variación, promedio, índice), y **cuál es el universo con que se va a comparar el desempeño** del indicador

Objetivo	Factor relevante	En quién se está midiendo	Cuál es la medición	Universo	Indicador
Niños menores de cinco años que habitan en zonas de alta marginación presentan buena nutrición.	Niños [...] presentan buena nutrición.	Niños menores de cinco años que habitan en zonas de alta marginación.	Porcentaje	Población potencial	Porcentaje de niños menores de cinco años que habitan en zonas de alta marginación que mejoraron su alimentación respecto al total de niños que presentan dicha problemática.
Personas que se dedican a actividades productivas en el medio rural cuentan con mayor acceso a servicios financieros.	Personas [...] con mayor acceso a servicios financieros.	Personas que se dedican a actividades productivas en el medio rural.	Tasa de variación	Año agrícola anterior	Variación del número de personas que se dedican a actividades productivas en el medio rural que tuvieron acceso a servicios financieros en 2012 respecto al número de personas que se dedican a actividades productivas en el medio rural que tuvieron acceso en 2011.
Cursos de educación inicial impartidos a niños y jóvenes de sectores vulnerables.	Cursos impartidos.	Niños y jóvenes de sectores vulnerables.	Promedio	Costo total de los cursos de educación inicial	Costo promedio de cursos de educación inicial por niño y joven de sector vulnerable.

Etapas para definir los indicadores:



Agregar metas y frecuencia de medición. Es necesario fijar metas para cada indicador, para lo cual **hay que especificar una cantidad, magnitud o variación que se espera lograr** como resultado de la intervención y **señalar con qué periodicidad se calculará el indicador.**



Establecer una línea base. La importancia de esta línea radica en que **es el punto de referencia de los indicadores a partir del cual se les dará seguimiento.** Es posible que para indicadores nuevos no se tenga información anterior, por lo que se pueden buscar referencias en programas similares en otros países o en organizaciones internacionales, o bien, tomar como línea base la primera medición del indicador.

Características de los indicadores:

Claridad: el indicador debe ser **preciso e inequívoco**, es decir, debe ser interpretado sin ambigüedades y del mismo modo por cualquier persona.



Relevancia: el indicador debe reflejar una dimensión relevante del logro del objetivo. **de nada sirve un buen indicador si lo que mide no es importante respecto al objetivo.**

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

Monitoreable: el indicador debe ser sujeto a una **verificación independiente.**

Adecuado: el indicador **debe medir lo que efectivamente se desea medir**, es decir, debe cuantificar lo que cada nivel de objetivos plantea.

CRITERIOS MÍNIMOS DE UN BUEN INDICADOR

✓ Los indicadores deben ser claros, relevantes, monitoreables y adecuados



1

Claridad

- ✓ Es autoexplicativo
- ✓ Variables son claras
- ✓ Método de cálculo, nombre y unidad de medida coherentes

3

Relevancia

- ✓ Refleja un factor relevante del objetivo
- ✓ Permite análisis longitudinales

2

Monitoreabilidad

- ✓ Línea base, frecuencia de medición y medio de verificación coherentes

4

Adecuación

- ✓ Es una relación de variables,
- ✓ Metas congruentes
- ✓ Dimensión del indicador

CRITERIOS MÍNIMOS DE UN BUEN INDICADOR

✓ Los indicadores proporcionan diferente tipo de información



1

Eficacia

Miden el grado del cumplimiento del objetivo establecido
% de niños menores de 5 años integrantes de las familias beneficiarias recuperados de desnutrición

3

Eficiencia

Miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento
Costo promedio por residente capacitado

2

Economía

Miden la capacidad del programa para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros
Tasa de recuperación de los créditos rurales otorgados

4

Calidad

Miden los atributos, las capacidades o las características que tienen o deben tener los bienes y servicios que se producen
% de beneficiarios satisfechos con la atención médica recibida

FUENTES DE INFORMACIÓN Y 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.**

FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

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

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

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



FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

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

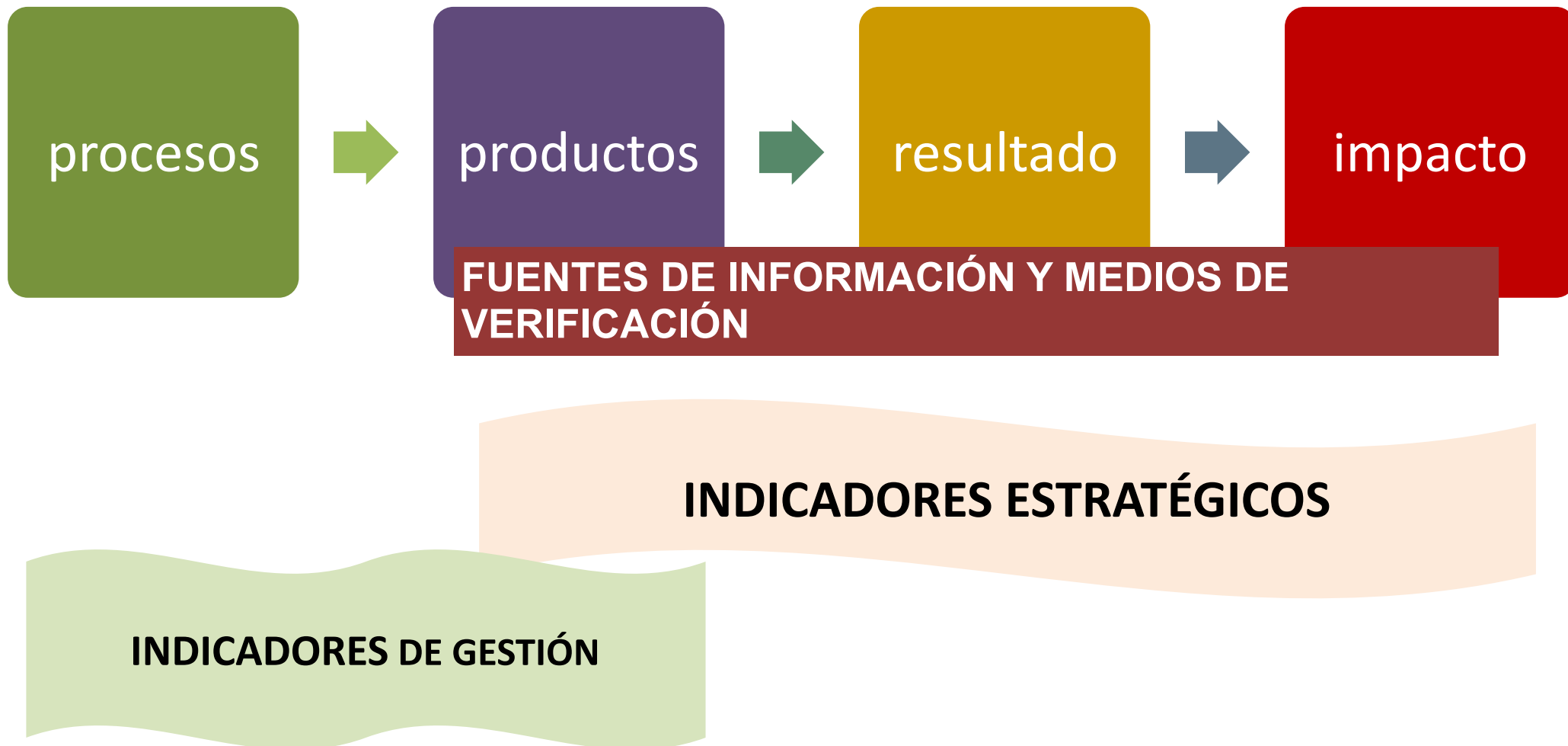
Esta información se coloca en la tercera columna de la Matriz de Indicadores, y tiene la ventaja de obligar al responsable del programa a identificar fuentes existentes de información. O bien, si éstas no están disponibles, a incluir en el diseño del programa las actividades necesarias para obtenerla.

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

	Ámbitos de Desempeño en la Matriz del marco Lógico: Resumen Narrativo	Indicadores de Evaluación del Desempeño	Fuentes de Información y Medios de Verificación	Supuestos
IMPACTO →	FIN (Objetivo Estratégico de la Dependencia)			
RESULTADOS →	Propósito (Objetivo del programa)			
PRODUCTO →	Componentes (Bienes y Servicios)			
PROCESO →	Actividades (Gestión de Procesos de producción)			
INSUMOS →	Recursos financieros, humanos y tecnológicos invertidos para operar las actividades del proceso. ESFUERZO .			

ELEMENTOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN



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

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

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

Lógica Horizontal

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



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

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

www.indetec.gob.mx