

# BIENVENIDOS

---

## SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**TONALÁ**

CIUDAD METROPOLITANA

*Trabajo que hace historia*

**PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO**

CIUDAD METROPOLITANA

*Trabajo que hace Historia*



2012 - 2015

# GESTION PARA RESULTADOS

La Gestión para Resultados es un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos. Aunque también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación del valor público. La gestión para resultados implica un cambio de paradigma:

De:

A:

Tarea		Logro
¿Cómo hacer?		¿Cómo lograr?
Esfuerzo		Resultado

**El Presupuesto basado en Resultados (PbR) como instrumento de la Gestión para Resultados (GpR), consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permitirá que las decisiones involucradas en el proceso presupuestario incorporen, sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos, y que motiven a las dependencias y entidades a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y la rendición de cuentas.**

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)

- ❖ **PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA) (¿que hace?)**
  - ❖ Componentes
- ❖ **METODOLOGIA DE MARCO LOGICO (MML) (¿Para que se hace?)**
  - ❖ Matriz de Indicadores de Resultados
  - ❖ Árbol de Problemas y Objetivos (Soluciones)
- ❖ **LEY DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL**
  - ❖ Clasificadores Presupuestales
  - ❖ Presupuesto por programa
- ❖ **LEYES AUXILIARES**
  - ❖ Ley de Austeridad
  - ❖ Ley de Fiscalización
  - ❖ Ley de Planeación para el Estado de Jalisco y sus Municipios

## **GESTION PARA RESULTADOS - teoría**

## **PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS - México**

## **SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO - Proceso**

## **HERRAMIENTAS DE PLANEACION**

- ❖ **PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA)**
  - ❖ componentes
- ❖ **METODOLOGIA DE MARCO LOGICO (MML)**
  - ❖ Matriz de Indicadores (MIR)



# SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) es el proceso que integra de forma sistemática en: las decisiones correspondientes, consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los programas y de la aplicación de los recursos asignados, con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población , elevar la calidad de gasto público y promover una más adecuada rendición de cuentas y transparencia.

El SED realizará el seguimiento y la evaluación constante de las políticas y programas de las dependencias de la Administración Pública para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo y los programas que se derivan de éste (PMD).

# OBJETIVOS DEL SED

1. Consolidar e nuevo modelo de gestión gubernamental para facilitar la toma de mejores decisiones sobre las asignaciones y reasignaciones de recursos presupuestarios, y para el logro de resultados establecidos en los objetivos de los programas.
2. Elevar la eficiencia gubernamental y de gasto público, así como racionalizar el gasto de operación y en funciones administrativas.
3. Contribuir a mejorar la cobertura y calidad de los bienes y servicios públicos que se entregan a la población.
4. Fortalecer la transparencia y rendición de cuentas..

**El SED** comprende la valoración objetiva del desempeño de los programas; verifica el grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión, para:

### **Conocer**

Los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social y económico de los programas.

### **Identificar**

- La eficacia, eficiencia, economía y la calidad en el gasto.
- Las mejores estrategias de gobierno y de desarrollo

### **Elevar**

La calidad del gasto público que se traduce en mejores servicios públicos, más infraestructuras, mayor eficacia y productividad de las instituciones.



## ANTECEDENTES

Países que implementaron reformas presupuestarias enfocadas a la mejora de la eficiencia y efectividad del gasto público.

En 1988, Nueva Zelanda; 90'S Canadá, Dinamarca, Finlandia, Los Países Bajos, Suecia, Reino Unido y los Estados Unidos; A finales de 1990 con Austria, Alemania y Suiza.

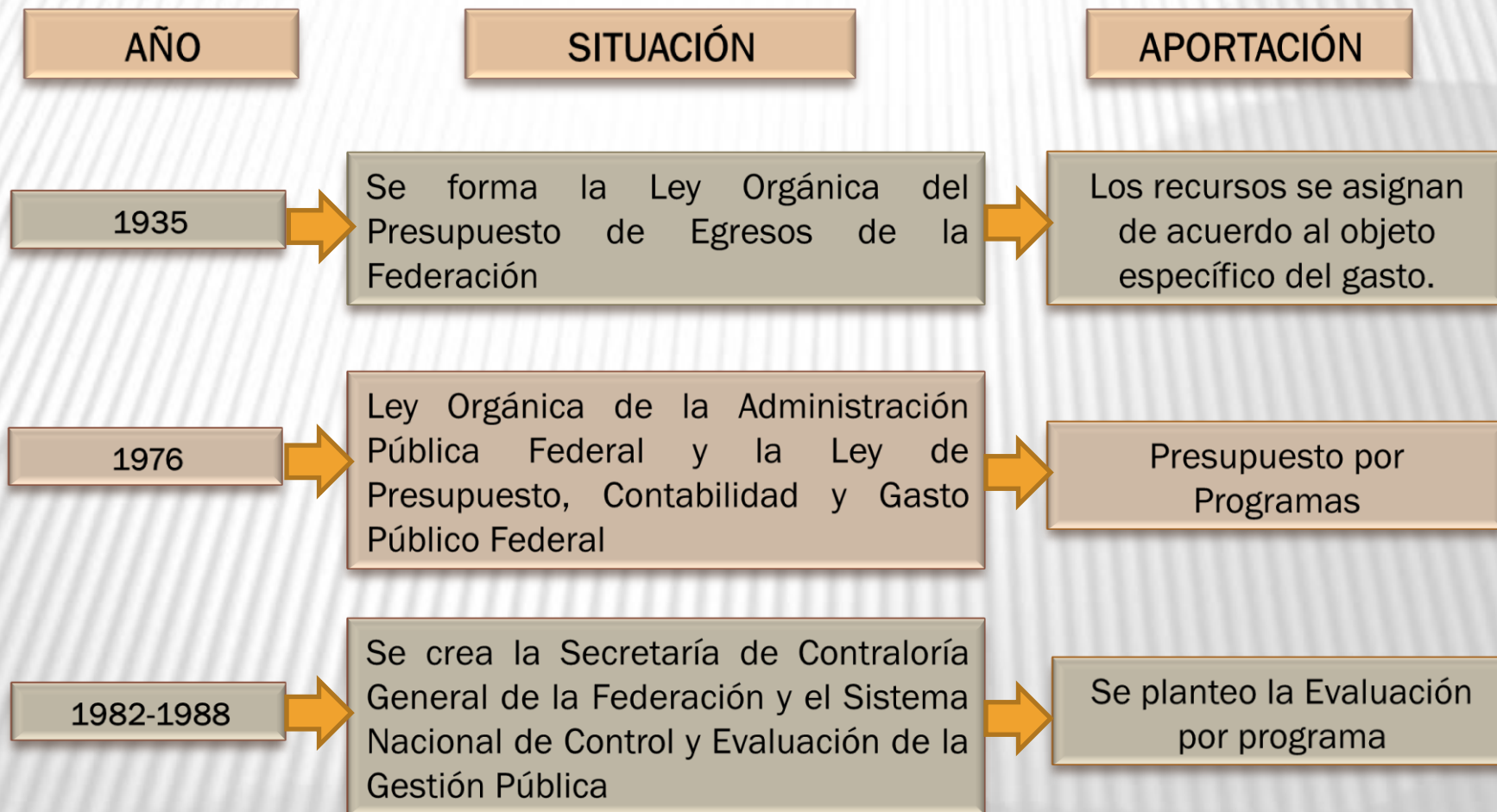
En 2005 Turquía, junto con otros países del Este de Europa para quienes la reforma era parte de su integración a la Unión Europea.

En América Latina, lo encabezó Chile en los años noventa, otros países que se incorporaron a este esquema son Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica y México.

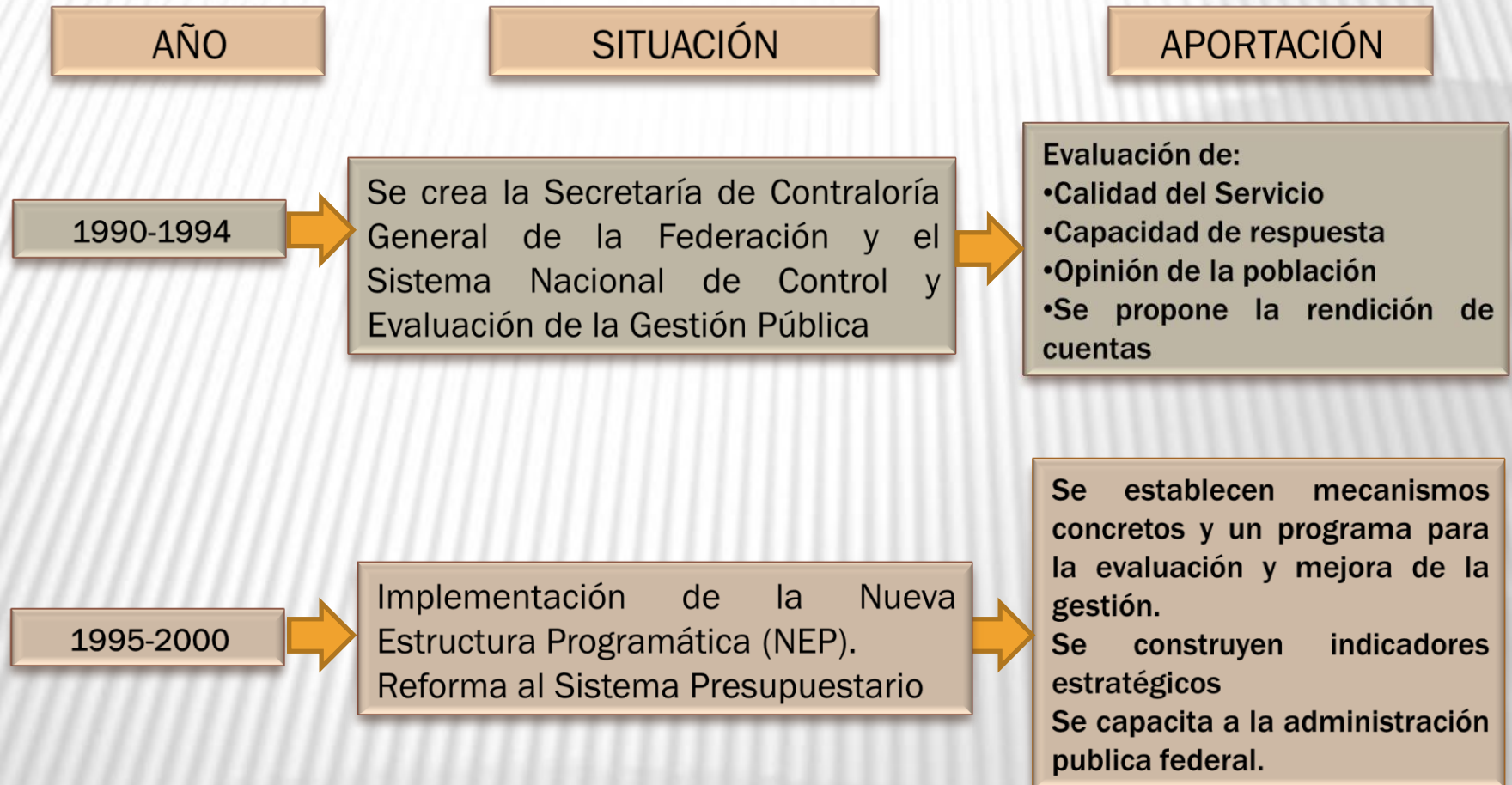
En Estados Unidos se optó por un enfoque incremental, iniciando con una fase piloto de cuatro años, antes de extender el modelo a todos los programas gubernamentales; Alemania e Irlanda recurrieron al mismo método. Por su parte, Australia, los Países Bajos, Nueva Zelanda y el Reino Unido tomaron el camino de la implementación general desde arriba.

El sistema de Evaluación del Desempeño realizará el seguimiento y la evaluación constante de las políticas y programas de las dependencias de la Administración Pública para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el PMD y los programas que se derivan de éste.

## ANTECEDENTES DEL SED



## ANTECEDENTES DEL SED





# ANTECEDENTES DEL SED





## ➤ Constitución Política de los Estados Mexicanos.

**Art. 134** Entre otros, párrafos,

Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los ,etc. para cumplir con los objetivos a los que están predestinados.

Los resultados del ejercicio de dichos recursos 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 se asignen en los respectivos presupuestos, etc.

El manejo de recursos económicos federales por parte de los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, 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 de las entidades federativas, etc.

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

**Art. 1:**

La presente ley es de orden público y tiene por objetivo reglamentar los artículos 74 fracción IV, 75, 126, 127 y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales. Los sujetos obligados a cumplir las disposiciones de esta ley deberán observar que la administración de los recursos públicos federales se realicen con base en criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género.

**Art. 25:**

La programación y presupuestación anual del gasto público, se realizara con apoyo en los anteproyectos que elaboren las dependencias y entidades para cada ejercicio fiscal, y con base en:

- I. Las políticas del Plan Nacional de Desarrollo y los programas sectoriales.
- II. Las políticas del gasto público que determine el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría.

III. La evaluación de los avances logrados en el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo y los programas sectoriales con base en el SED de Evaluación del Desempleo, las metas y avances físicos y financieros del ejercicio fiscal anterior y los pretendidos para el ejercicio siguiente.

El anteproyecto se elaborará por unidades responsables de las dependencias y entidades, estimando los costos para alcanzar los resultados cuantitativos previstos en las metas así como los indicadores necesarios para medir su cumplimiento.

**Art. 27:**

La estructura programática del PEF debe incorporar indicadores desempeño con sus correspondientes metas anuales, que permitan la evaluación de programas y proyectos; estos indicadores serán la base para el funcionamiento del SED.

## **Art. 85:**

Los recursos federales aprobados en el Presupuesto de Egresos para ser transferidos a las entidades federativas y, por conducto de éstas, a los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal se sujetarán a lo siguiente:

- I. Los recursos federales que ejerzan las entidades federativas, los municipios, los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, así como sus respectivas administraciones públicas paraestatales o cualquier ente público de carácter local, serán evaluados conforme a las bases establecidas en el artículo 110 de esta Ley, con base en indicadores estratégicos y de gestión, por instancias técnicas independientes de las instituciones que ejerzan dichos recursos, observando los requisitos de información correspondientes.

## **ART. 110:**

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.



### **Art. 111:**

El sistema de evaluación del desempeño... permitirá identificar la eficiencia, economía, eficacia, y la calidad en la Administración Pública Federal y el impacto social del ejercicio del gasto público,... dicho sistema de evaluación del desempeño a que se refiere el párrafo anterior del presente artículo será obligatorio para los ejecutores de gasto.

## **SANCIONES**

### **Art. 114:**

Se sancionara en los términos de las disposiciones aplicables a los servidores públicos que incurren en alguno de los siguientes supuestos:

- I. No cumplan con las disposiciones generales en materia de programación presupuestación, ejercicio, control y evaluación del gasto público federal establecidas en esta Ley y el Reglamento, así como Presupuesto de Egresos.
- II. No lleven los registros presupuestarios y contables en la forma y términos que establece esta Ley, con información confiable y veraz.



VIII. Realicen acciones u omisiones que impidan el ejercicio eficiente, eficaz y oportuno de los recursos y el logro de los objetivos y metas anuales de las dependencias, unidades responsables y programas.

IX. Realicen acciones u omisiones que deliberadamente generen subejercicios por incumplimiento de los objetivos y metas anuales en sus presupuestos.

➤ **Ley de Planeación para el Estado de Jalisco y sus Municipios**

**Artículo 2° Bis.-** Para efectos de esta ley tendrán aplicación los siguientes términos:

I. Enunciados conceptuales:

Para efectos de esta ley tendrán aplicación los siguientes términos:

**f) Sistema de Evaluación del Desempeño:** el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos.

## **Art. 75:**

Para los efectos de esta ley, las etapas de control y evaluación consistirán en el conjunto de actividades de verificación, medición, así como de detección y corrección de desviaciones o insuficiencias de carácter cualitativo y cuantitativo, tanto en la instrumentación como en la ejecución de los planes y los programas, centrándose en los correspondientes objetivos, metas y acciones.

## **Art. 76:**

Para el control y evaluación dentro del Sistema Estatal de Planeación Democrática, enunciativamente y según el caso, habrán de considerarse los siguientes instrumentos:

### **I.- Normativos o rectores:**

- a) Planes Nacional, Estatal, Regionales y Municipales de Desarrollo; y
- b) Programas de mediano plazo (sectoriales, institucionales, especiales);

### **II. Operativos:**

- a) Matrices de Indicadores para Resultados;

➤ **Ley de Fiscalización Superior y Auditoria Publica del Estado de Jalisco y sus Municipios**

**Art. 4°:**

La Fiscalización Superior se sustenta en la **medición y revisión que del desempeño alcanzado se realice a los órdenes de gobierno estatal y municipal**, así como a las entidades fiscalizables, para que a través del análisis de sus esquemas de gestión financiera y de gasto, así como de sus políticas recaudatorias, de inversión y para el desarrollo social y económico, contenidas en sus programas y proyectos, **se evalúe la eficiencia en la utilización de recursos públicos y la eficacia en el logro de los objetivos y las metas comprometidos en los instrumentos de planeación y programación de la actividad gubernamental.**

# PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

El PND establece cinco ejes de política pública, a partir de los cuales se determinan los Objetivos Nacionales, las metas y las estrategias que rigen la acción de gobierno, todo lo cual permitirá Avanzar hacia el Desarrollo Humano Sustentable

El reto del desarrollo humano sustentable demanda acciones de mayor profundidad e impacto, por lo que se implementan nuevos enfoques que permitan la eficacia y eficiencia de la Administración Pública Federal (APF) y elevar su impacto en la sociedad y en la economía del país. A través de la alineación entre el PND y los programas que de éste emanan, se busca coordinar el trabajo de las dependencias y entidades y enfocarlo a la consecución de los objetivo y metas nacionales



En cual se impulsa la mejora continua del funcionamiento y de los resultados de las dependencias públicas, con el fin de que éstas eleven sustancialmente su eficiencia y eficacia; modernicen y mejoren la prestación de los servicios a su cargo; y promuevan la productividad en el desempeño de sus funciones y la reducción de su gasto de operación.

## **Evaluación.**

Significa emitir un juicio de valor o adjudicar mérito a un objeto, basándose en información empírica recogida sistemática y rigurosamente.



## De indicadores:

Análisis de campo que tiene como propósito estudiar la pertinencia y el alcance de los indicadores de un programa particular.

## De procesos:

Análisis de campo que busca identificar si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, y si contribuye al mejoramiento de la gestión.

# TIPOS DE EVALUACIÓN PREVISTOS

## **De consistencia de resultados:**

Análisis sistemático del diseño y desempeño global de los programas federales para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la matriz de indicadores.

## **De impacto:**

Análisis basado en metodologías rigurosas que tiene como propósito identificar el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuible a la ejecución del programa federal.

# TIPOS DE EVALUACIÓN PREVISTOS

---

Específica:

Toda otra evaluación no comprendida dentro de las categorías anteriores.

Según la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico, un **indicador es** “Un valor numérico que provee una medida para ponderar el desempeño cuantitativo o cualitativo de un sistema”.

Son parámetros que integran el sistema de medición para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos que dan respuesta a la misión de una institución a través de los resultados alcanzados y también son el resultado de la relación de dos o más variables donde el numerador representa la acción de la meta y el denominador la referencia o universo que nos permite dimensionar el alcance de dicha meta, multiplicando dicho resultado por un factor de escala.

## UTILIDAD

Producir información que revele el desempeño de cualquier área de la institución y verificar el cumplimiento de sus objetivos en términos de resultados, prevenir y detectar desviaciones en el logro de los objetivos y a través de la generación de información sistemática los indicadores contribuyen a mejorar la operación diaria y consecuentemente, la producción de bienes y la generación de servicios.



## ¿Qué es necesario considerar para construirlos?

- Seleccionar y utilizar información de las fuentes de datos que producen las propias áreas ejecutoras en la medida de lo posible.
- Que sean aceptables, útiles por su validez, confiabilidad y pertinencia, y que estén dirigidos hacia los usuarios potenciales.
- Contar con la participación de todos los responsables de cada uno de los procesos, para su construcción y actualización.

## - ¿Cómo se construyen?

- Un indicador es el resultado de una fórmula que consta de un numerador, un denominador y un factor de escala.
- En general el numerador por si solo no nos dice nada, por lo que el denominador sirve para:
  - ◆ Comparar el desempeño del numerador bajo algún contexto.
  - ◆ Cuantificar el universo o población objetivo.
  - ◆ Cuantificar los recursos utilizados.
- El factor de escala nos permite dimensionar el numerador con respecto al denominador en porcentaje o en una tasa.



# CARACTERÍSTICAS DE INDICADORES

Confiables	→	Garantizan que la información que proporcionan sea objetiva
Diacrónicos	→	Permiten medir e identificar variaciones a lo largo del tiempo
Representativos y relevantes	→	Describen lo que se desea medir, miden lo que dicen medir y describen la forma y grado de contribución de las acciones al cumplimiento de los objetivos.
Direccionales y sensibles	→	Proporcionan información sin ambigüedad para determinar el grado de avance en la consecución de los objetivos
Replicables	→	Aseguran que al aplicar la misma fórmula en diferentes ámbitos, tiempos o condiciones, los resultados sean comparables
Verificables y claros	→	Pueden comprobarse por cualquier persona y comprensibles. son
Vigentes	→	Reflejan de manera objetiva la realidad y oportunidad de la dependencia o entidad.
Innovadores	→	Inducen a la creación de condiciones que permiten el surgimiento de nuevos o mejores procesos

# TIPOS DE INDICADORES

## **INDICADORES ESTRATÉGICOS**

Miden el logro de los programas en términos de su finalidad, y el cumplimiento de la misión o mandato legal de las entidades ejecutoras, por lo que aplican para las dimensiones de eficacia, de economía y de impacto.

Se orientan a dimensionar el cumplimiento de los objetivos de la planeación nacional y sectorial del desarrollo.

## **INDICADORES DE GESTIÓN**

Miden el nivel de avance y cumplimiento de los procesos por medio de los que se ejecutan los programas, por lo que aplican para las dimensiones de eficiencia, de calidad y de economía.

Se orientan principalmente a dimensionar el cumplimiento de los objetivos de la presupuestación, en el corto plazo.

**¿Qué mide?**

**Tipo de indicadores**

**Resultados**

**Estratégicos**

**Eficacia**

**Cobertura**

**Impacto**

**Procesos**

**De Gestión**

**Eficiencia**

**Calidad**

**Equidad**

# METODOLOGIA DE MARCO LÓGICO

La Metodología de Marco Lógico (MML) facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas.

El uso de la MML es cada vez más generalizado como herramienta de planeación basado en la estructuración y solución de problemas, pues con base en ella, es posible presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores exteriores al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.



## ANTECEDENTES

El método del Marco Lógico (MML) surge en los EEUU en 1977, como un desarrollo técnico y administrativo de la *Agency for International Development* (USAID) destinado a mejorar el diseño de proyectos gubernamentales en los países del Tercer Mundo, financiados total o parcialmente con recursos de asistencia para el desarrollo.

Es retomado por la agencia de cooperación Alemana (GTZ) bajo la denominación ZOPP (ZielOrientierte ProjektPlanung), la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA) y la Agencia Noruega para la Cooperación y el Desarrollo (NORAD), entre otras.

En México se le denomina **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**, y es un componente del **Presupuesto basado en Resultados (PbR)**, cuyo marco normativo es la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) y su Reglamento.

## Usos:

- La MML es un método de planeación enfocada a lograr resultados significativos y tangibles para la población.
- Apoya al monitoreo/seguimiento y la evaluación.

## ➤ Ley de Planeación para el Estado de Jalisco y sus Municipios

**Art. 2° Bis.-** Para efectos de esta ley tendrán aplicación los siguientes términos:

I. Enunciados conceptuales:

d) Matriz de Indicadores para Resultados: Instrumentos de programación del presupuesto basado en resultados que conectan la planeación, programación y presupuestación, permitiendo una evaluación, de los bienes y servicios que se entregan a la población, y los resultados del programa;

**Art. 15:**

Las Matrices de Indicadores para Resultados, como instrumentos de corto plazo, constituirán el vínculo entre el Plan y los programas de mediano plazo y especificarán el nombre del programa, su contribución a los fines del Plan Estatal de Desarrollo, y a los planes sectoriales, los componentes que harán posible cumplir el propósito del programa, las actividades, así como los indicadores, supuestos de cada uno de ellos y los recursos asignados para el ejercicio respectivo.

# MARCO NORMATIVO

**Art. 22.-** A las demás dependencias y entidades de la administración pública estatal les corresponde:

II. Formular sus respectivas Matrices de Indicadores para Resultados, en congruencia con los planes estatal y regional;

**Art. 76.-** Para el control y evaluación dentro del Sistema Estatal de Planeación Democrática, enunciativamente y según el caso, habrán de considerarse los siguientes instrumentos:

II. Operativos:

a) Matrices de Indicadores para Resultados;

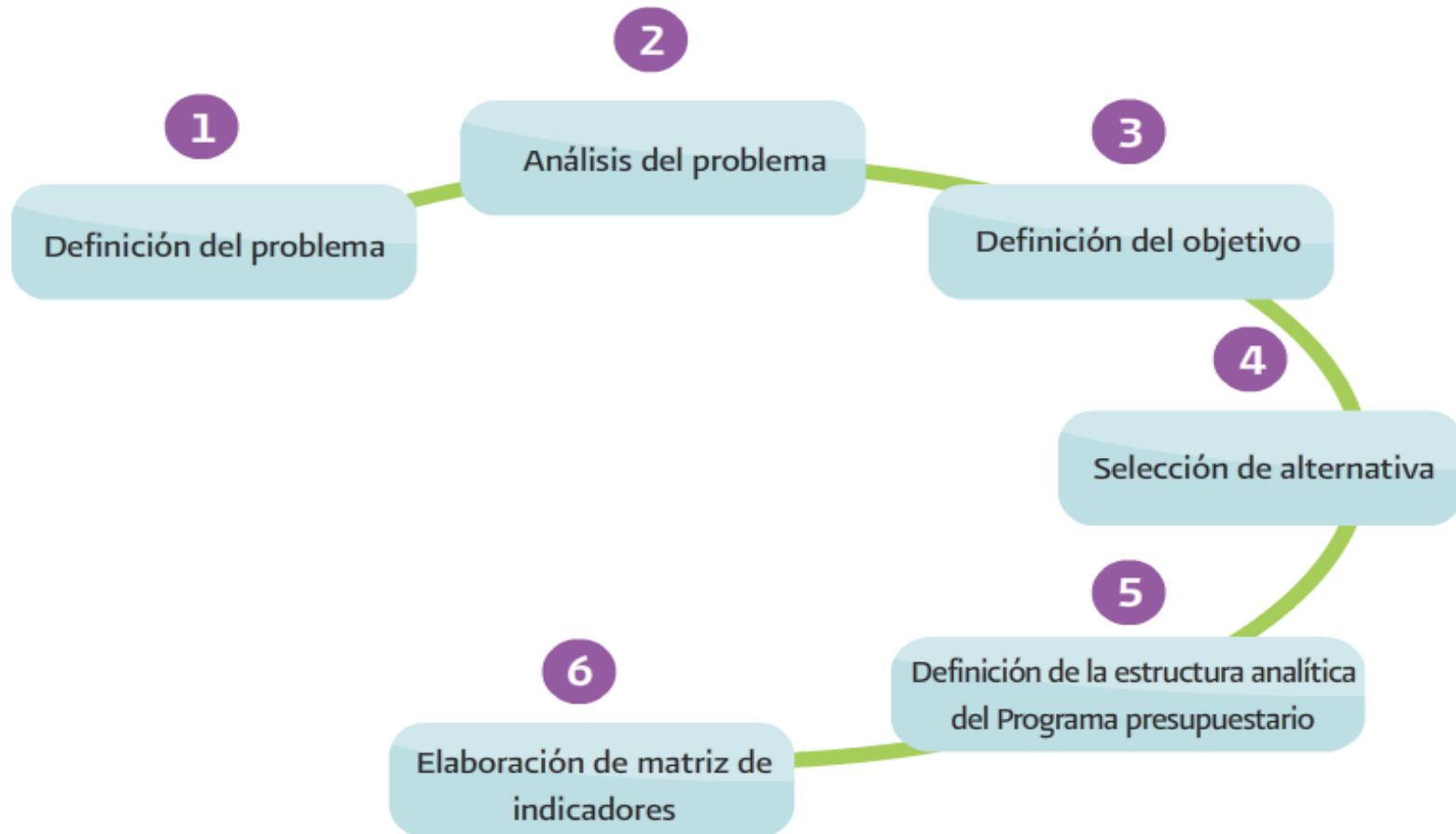
**Art. 78-C.-** La evaluación de la eficacia y eficiencia de los órganos, organismos y entidades de gobierno se hará con base en las matrices de indicadores de desempeño.



# VENTAJAS DEL MML

- Propiciar una expresión clara y sencilla de la lógica interna de los programas y de los resultados esperados con su ejercicio, de manera que cualquier persona pueda comprenderlos, Propiciar que los involucrados en la ejecución del programa, es decir, las unidades responsables a cargo del mismo, las áreas de planeación, evaluación y de programación y presupuesto, trabajen de manera coordinada para establecer los objetivos, indicadores, metas y riesgos del programa.
- Asegurar la alineación de los objetivos de los programas entre si, y con la planeación nacional.
- Generar la información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del programa presupuestario, así como la rendición de cuentas.
- Proporcionar una estructura para sintetizar, en un solo cuadro, la información mas importante sobre un programa presupuestario, Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

# ETAPAS DE METODOLOGIA DE MARCO LOGICO



## 1.- DEFINICION DEL PROBLEMA

### ¿Cual es su Objetivo?

- Establecer de manera clara, objetiva y concreta cual es el problema que origina o motiva la necesidad de la intervencion gubernamental.
- Establecer cual es la poblacion o area de enfoque que enfrenta el problema o necesidad y en que magnitud lo hace.

### ¿En que consiste?

- Este estudio debe incluir el analisis de los involucrados en el problema.
- Este analisis y definicion debe partir de un diagnostico de la problematica identificada.

### ¿Para que se utiliza?

Para orientar la accion gubernamental a resultados especificos y concretos que entreguen mas y mejores bienes y servicios a la poblacion o area de enfoque, o bien que representen oportunidades de bienestar y progreso.

## 2.- ANALISIS DEL PROBLEMA

### ¿Cual es su objetivo?

Analizar el origen, comportamiento y consecuencias del problema definido, a fin de establecer las diversas causas y su dinamica, así como sus efectos, y tendencias de cambio.

### ¿En que consiste?

- Una de las alternativas para el analisis del problema consiste en el ordenamiento de las causas y los efectos (Arbol del Problema), donde el problema definido es el punto de partida, el tronco, las causas son las raices y los efectos la copa. Deben relacionarse entre si estableciendo causas directas e ndirectas. Se expresan en sentido negativo.
- Se realiza con base en los hallazgos de un diagnostico previo, que contenga evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el problema y sus orígenes y consecuencias (causas que justifiquen un programa o proyecto)

### ¿Para que se utiliza?

Para conocer la naturaleza y el entorno del problema, lo que permitira resolverlos (establecer las acciones para solventar cada una de las causas que lo originan).



## ¿Preguntas Claves?

- ¿Qué causa el problema?
- ¿Cuál es la naturaleza de las causas?
- ¿Cuál es la relación entre diversas causas?
- ¿Qué efectos tiene el problema?

## 3.- DEFINICION DEL OBJETIVO

### ¿Cuál es su objetivo?

- Definir la situación futura a lograr que solventara las necesidades o problemas identificados en el análisis del problema.

### ¿En que consiste?

- En la traducción de causas-efectos en medios-fines.
- El análisis de problema se convierte en la definición de objetivos.
- Los problemas enunciados como situaciones negativas se convierten en condiciones positivas de futuro o estados alcanzados.

## ¿Para que se utiliza?

- Para identificar medios de solución a la problemática detectada.
- Para identificar los impactos que se alcanzaran de lograrse el objetivo central.
- Para fortalecer la vinculación entre los medios y fines.
- Para ordenar la secuencia de esta vinculación lo que permitirá estructurar la intervención gubernamental.

## 4.- SELECCIÓN DE ALTERNATIVA

### ¿Cuál es su objetivo?

Determinar las medidas que constituirán la intervención gubernamental.

### ¿En que consiste?

- En analizar y valorar cuidadosamente las opciones de acción mas efectivas para lograr los objetivos deseados.
- En seleccionar, dentro del árbol de objetivos, las opciones de medios que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito, considerando las restricciones que apliquen en cada caso, factibilidad técnica y presupuestaria.
- Corresponde a la ultima fase de la identificación de la solución del problema planteado.

## **5.- DEFINICION DE LA ESTRUCTURA ANALITICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO**

### **¿Cuál es su objetivo?**

Asegurar la coherencia interna del programa, así como la definición de los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación.

### **¿En que consiste?**

- En analizar y relacionar la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificada (incluyendo sus causas y efectos) y los objetivos y medios para su solución.
- Para ello se compara la cadena de medios-objetivos-fines seleccionada, con la cadena de causas-problema efectos que le corresponde.

### **¿Para que se utiliza?**

- Para perfilar los niveles del resumen narrativo de la MIR.
- Para definir la línea base del programa y el horizonte de los resultados esperados durante la vida útil del mismo.
- Para construir los indicadores.

## 6.- ELABORACION DE LA MIR

### ¿Cuál es su objetivo?

- Sintetizar en un diagrama muy sencillo y homogéneo, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite darle sentido a la intervención gubernamental.
- Establecer con claridad los objetivos y resultados esperados de los programas a los que se asignan recursos presupuestarios.
- Definir los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación.

### ¿En que consiste?

- En establecer y estructurar el problema central, ordenar los medios y fines del árbol de objetivos, en un programa.
- Generar indicadores para medir sus resultados.
- Definir los medios que permitirán verificar esos resultados.
- Describir los riesgos que podrían afectar la ejecución del mismo o las condiciones externas necesarias para el éxito del programa.



En primer lugar se debe tener presente que el indicador es instrumento para medir el logro de los objetivos del programa. La construcción de los indicadores, parte de identificar el resultado esperado o resultado clave para cada uno de los niveles de la MIR.

✧ **La elaboración de un marco lógico se divide en dos etapas:**

- ✧ 1. La etapa de análisis, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la “situación deseada” y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla.
  - El análisis de partes interesadas
  - El análisis de problemas
  - El análisis de objetivos
  - El análisis de estrategias
- 2. La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución que normalmente se deriva en dos documentos:
  - El plan operativo global (POG) o Plan Municipal de Desarrollo (PMD)
  - El plan operativo anual (POA)

## Identificación del problema

Con el problema bien definido, tenemos un gran avance hacia la solución.

## Población Objetivo

- El problema no se da en el vacío.
- Si hay un problema es por que existe una población que lo sufre.
- Ala cual debe dar respuestas el programa.
- Problema que tiene una población afectada.
- Programa tendrá una población objetivo.

## PASOS A SEGUIR AL ANALIZAR EL PROBLEMA

- Identificar el problema.
- Examinar los efectos que provoca el problema.
- Identificar las causas del problema.
- Establecer la situación deseada (objetivo).
- Identificar medios para la solución del problema.
- Definir acciones y configurar alternativas de proyecto.
- Construir el resumen narrativo de la MIR

# ÁRBOL DEL PROBLEMA

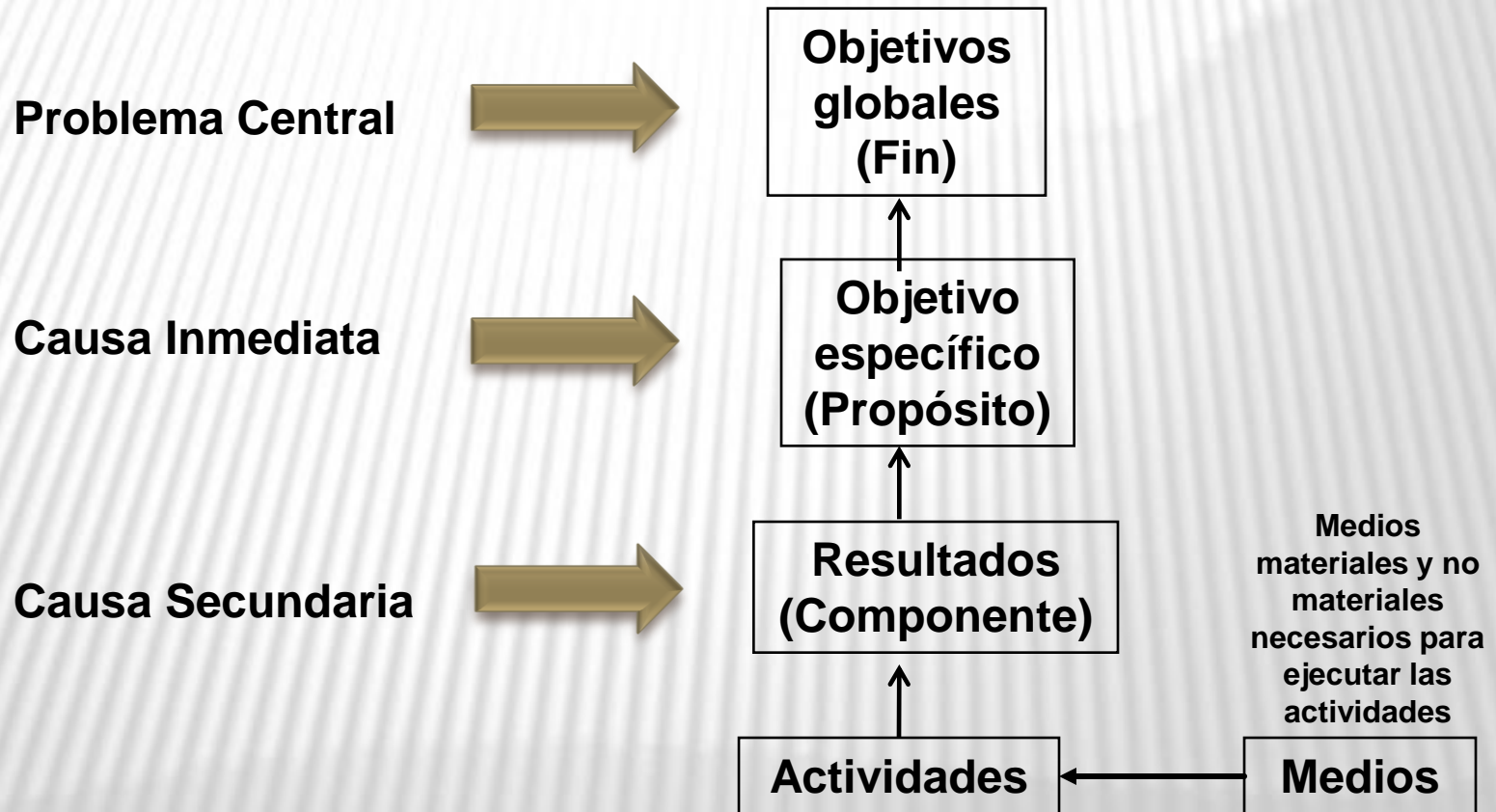
- Representa en forma gráfica el problema, vinculándolo con sus causas y los efectos negativos que su existencia acarrea.
- Se construye a partir del:
  - Árbol de Efectos y del Árbol de Causas.

## CONSTRUCCION DEL ARBOL DE EFECTOS

- Se identifican los efectos negativos que la existencia del problema genera, por ejemplo, sobre:
  - La población afectada.
  - El medio ambiente.
  - El desarrollo socio-económico.
  - La preservación de la cultura y el patrimonio.
- Se representan gráficamente sobre el problema.
- Primero los efectos directos y luego los indirectos.

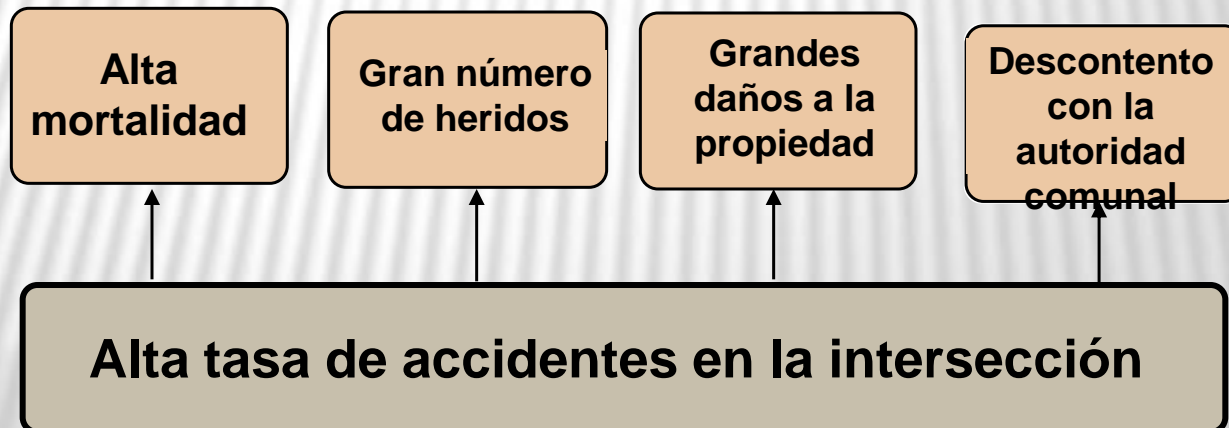


## Lógica de intervención



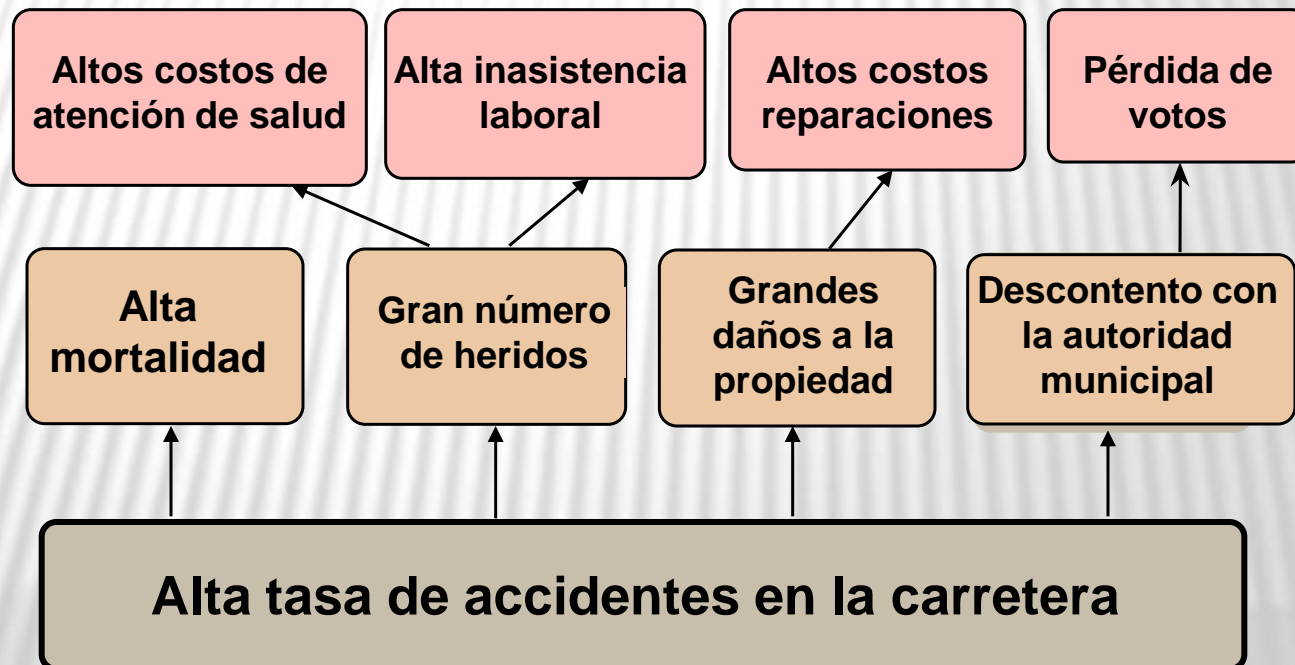
## CONSTRUCCION DEL ARBOL DE EFECTOS

- Se representa graficamente el problema.
- Se colocan sobre el problema los efectos directos o inmediatos, unidos con flechas.



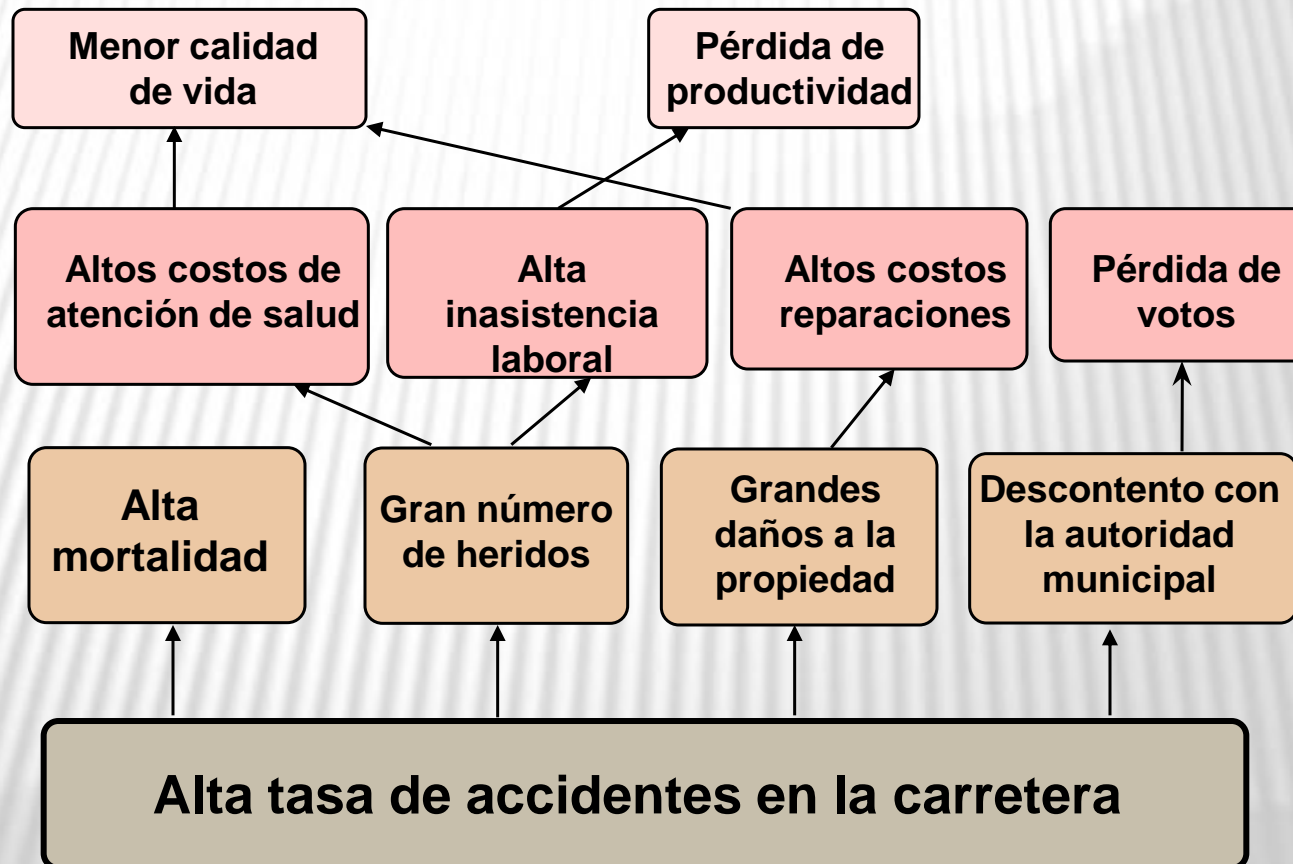
# CONSTRUCCIÓN DEL ARBOL DE EFECTOS:

Estudiar, para cada efecto de primer nivel, si hay otros efectos derivados de él (indirectos). Colocarlos en un segundo nivel, unidos por flechas a el o los efectos de primer nivel que los provocan.



# CONSTRUCCIÓN DEL ARBOL DE EFECTOS:

Continuar así hasta llegar a un nivel que se considere adecuado.



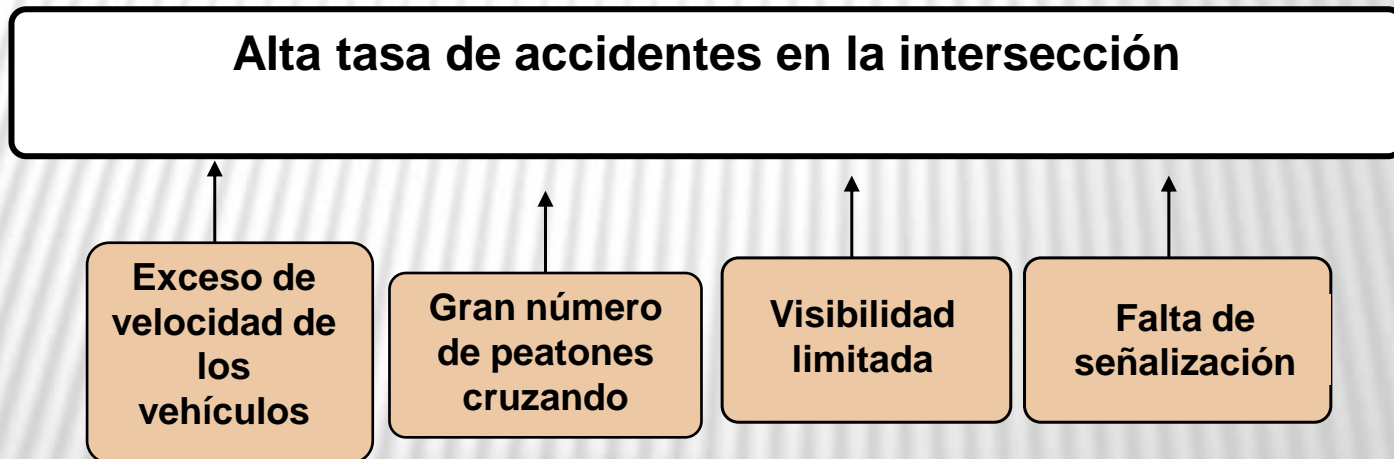


# CONSTRUCCIÓN DEL ÁRBOL DE EFECTOS

- No exagerar, dos a cuatro niveles suele ser suficiente
- Verificar que se cumplan las relaciones de causalidad de abajo hacia arriba
- Usar adjetivos calificativos
- Ramas pueden unirse hacia arriba
- Árbol de efectos puede abrir sus ramas o terminar en una cúspide

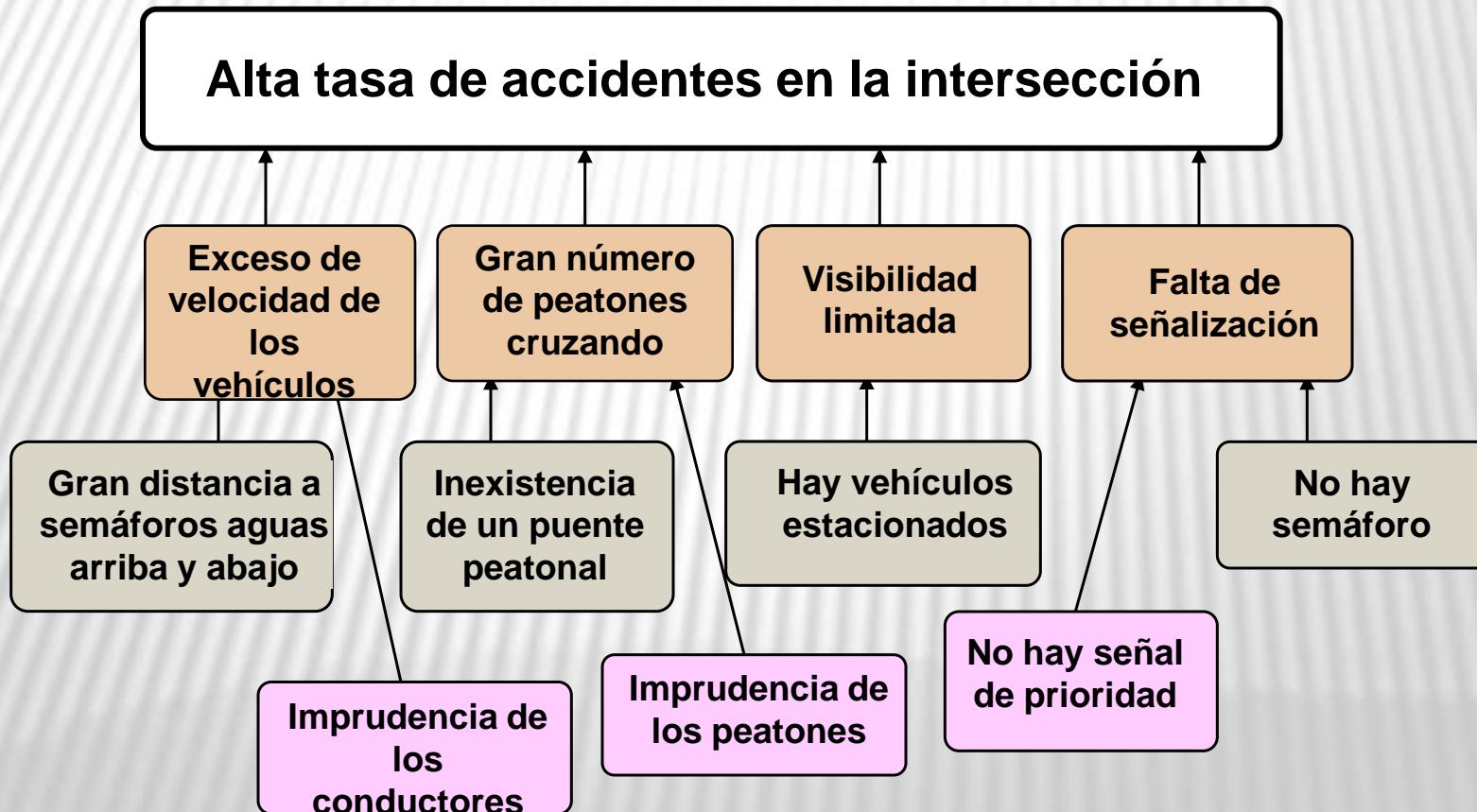
# ARBOL DE CAUSAS

- Se identifican las causas posibles del problema.
- Se representan bajo el problema colocando las causas directas inmediatamente bajo el problema.
- Luego se buscan las causas de las causas, construyendo las raíces encadenadas del árbol.



# CONSTRUCCIÓN DEL ARBOL DE CAUSAS

- Luego se buscan las causas de las causas, construyendo las raíces encadenadas del árbol.



# ÁRBOL DE CAUSAS

- Debe evitarse la existencia de “ciclos” entre las causas y los efectos
- Evitar la unión de raíces por debajo del problema
- Flechas van de abajo hacia arriba pues representan causalidad
- Es recomendable dar rienda suelta a la creatividad.
- Una buena definición de las causas aumenta la probabilidad de soluciones exitosas

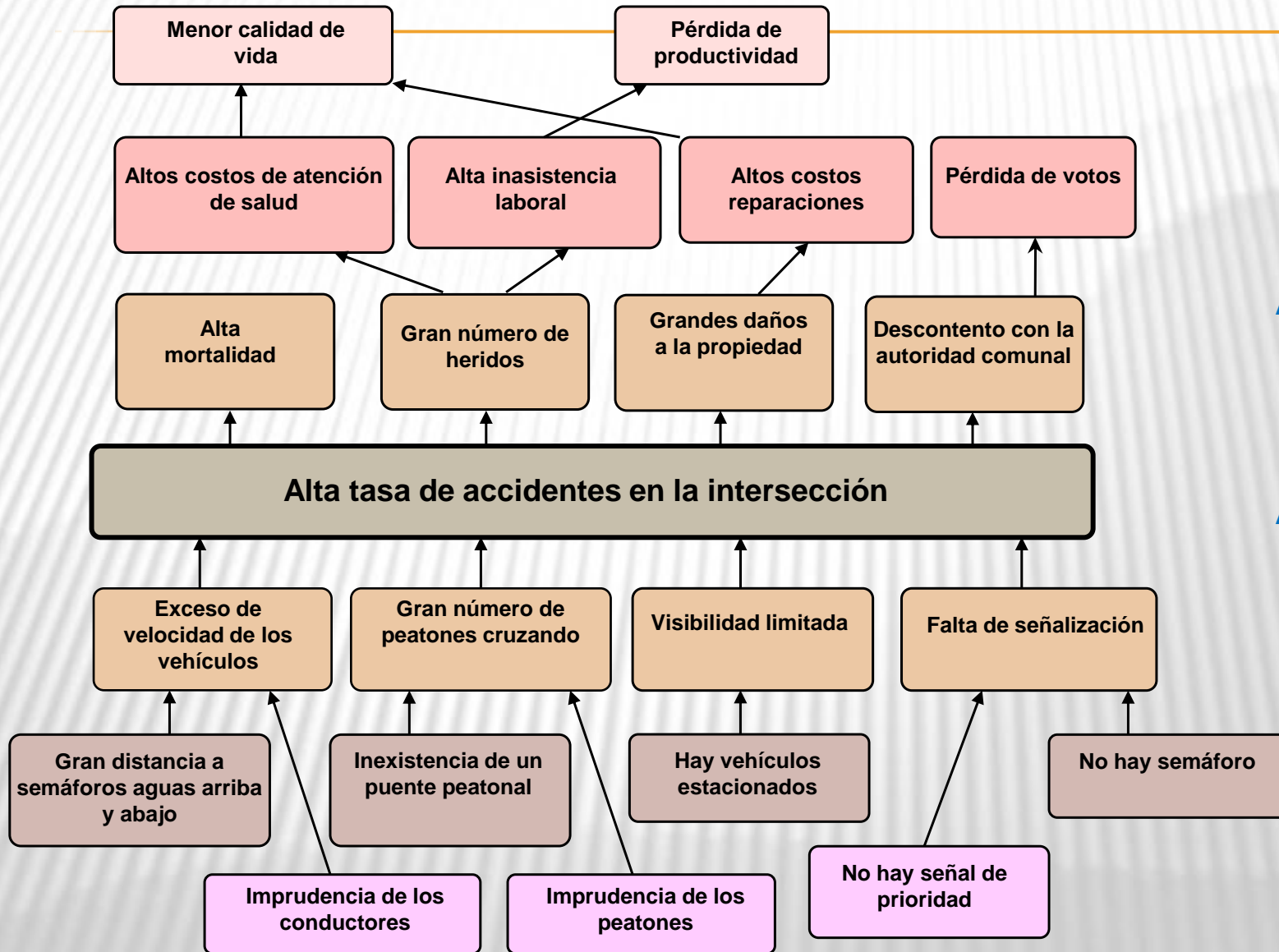
## ARBOL DEL PROBLEMA

EL empalme del Árbol de Efectos con el Árbol de Causas genera el:

Árbol de Causas – Efectos  
O  
Árbol del Problema





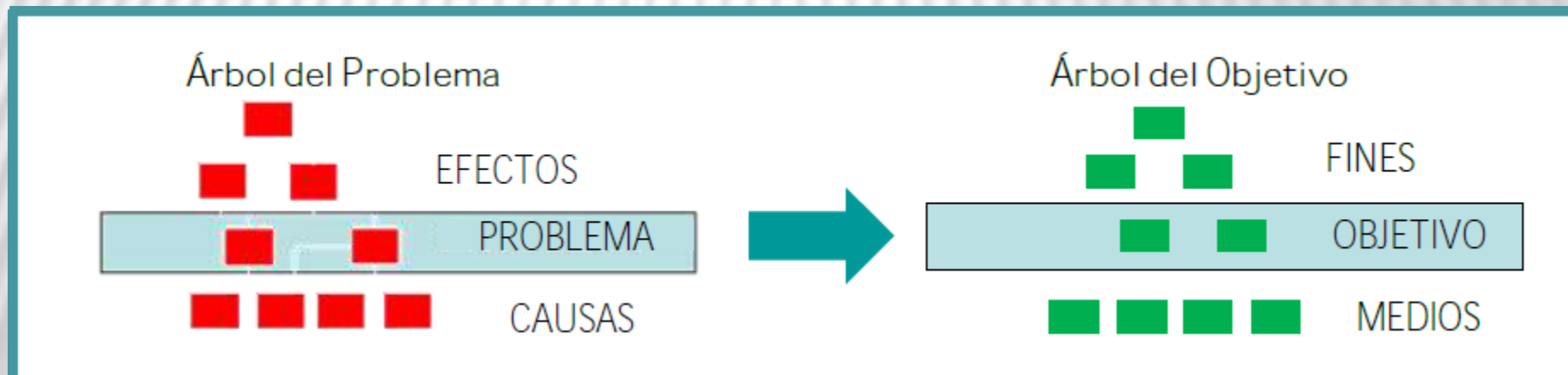


# ÁRBOL DE OBJETIVOS

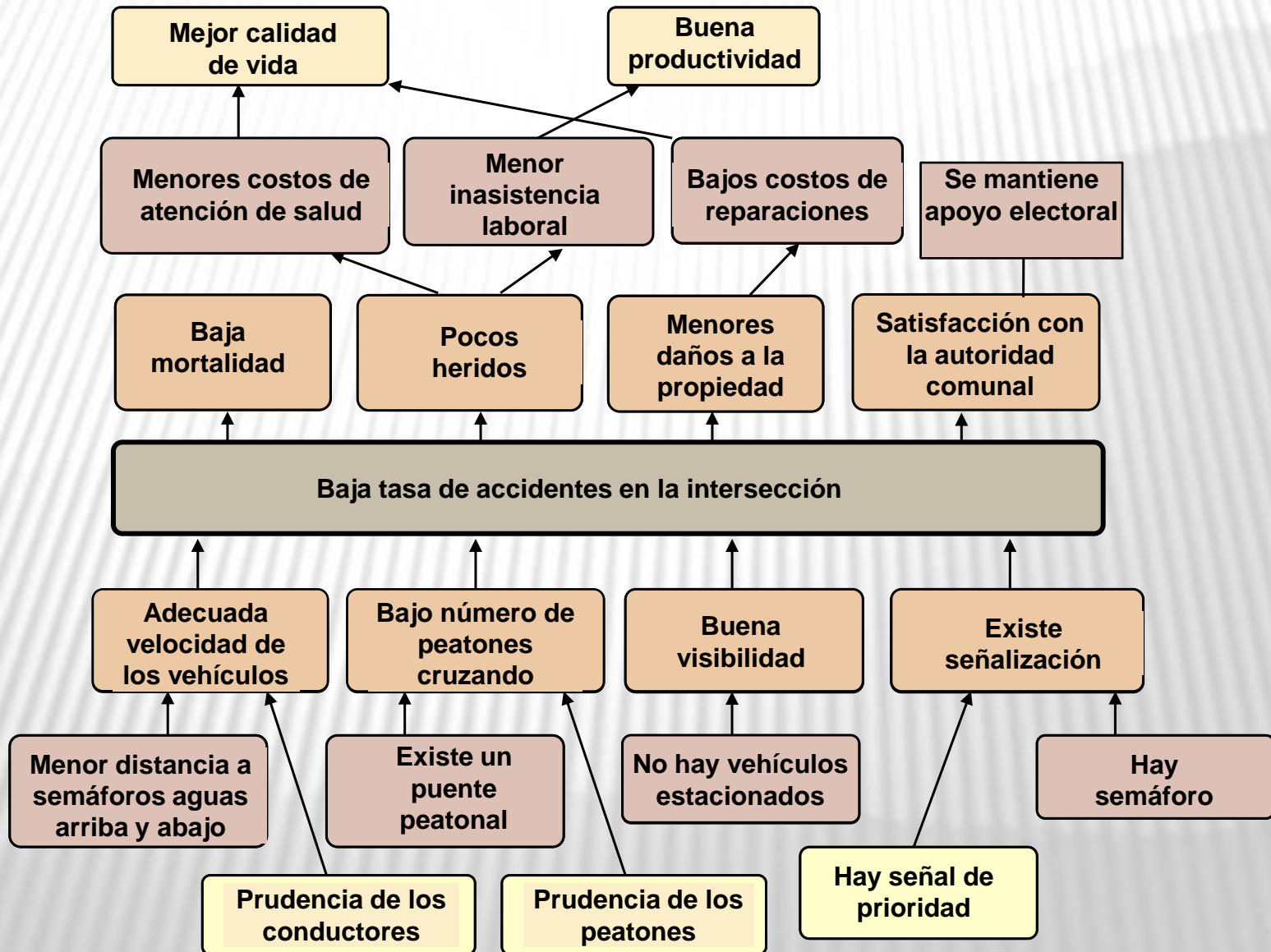
- Representa la situación esperada al resolver el problema.
- Se construye a partir del Árbol del Problema.
- También se conoce como **Árbol de Medios - Fines**

# ARBOL DE OBJETIVOS

- Se cambian todas las condiciones negativas del Árbol del Problema a condiciones positivas que son viables de ser alcanzadas.
  - Efectos se transforman en Fines
  - Causas se transforman en Medios



# ÁRBOL DE OBJETIVOS

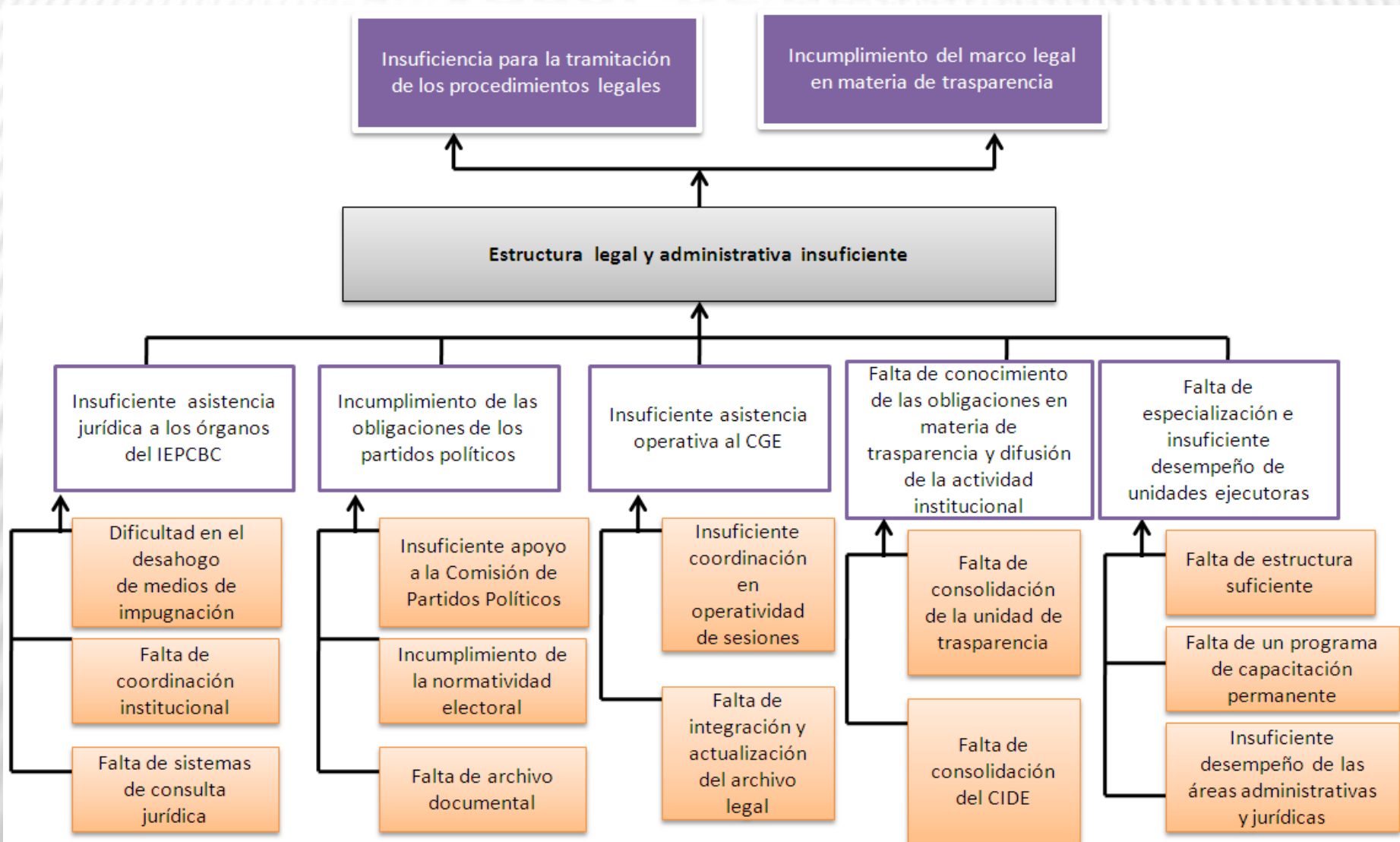




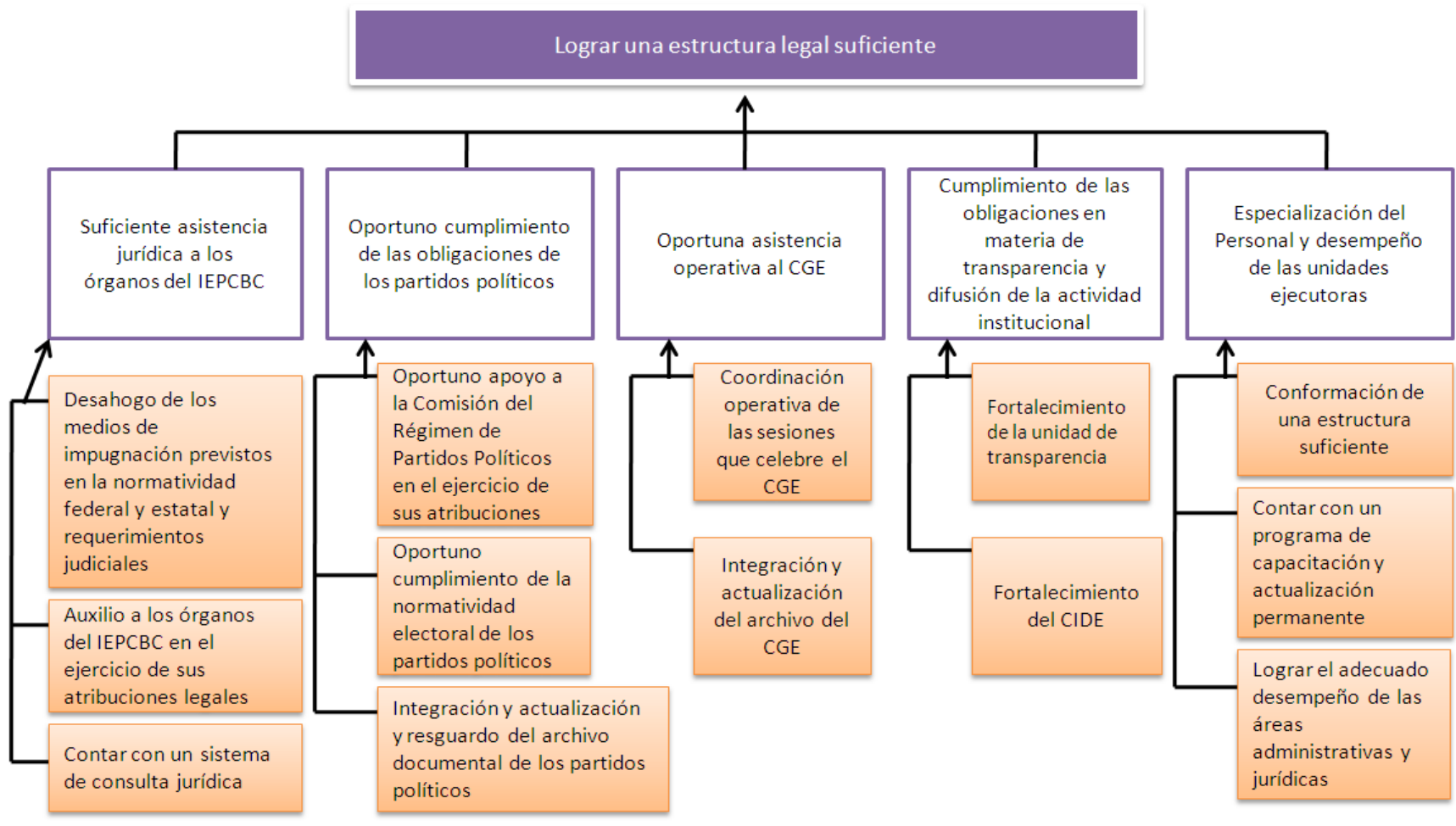
# ELABORACIÓN DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS

- Se verifica la lógica y pertinencia del Árbol de Objetivos
  - Si el "negativo " no es inmediato puede que haya un problema en el Árbol de Causas-Efectos
  - Se verifica que las relaciones de causalidad se mantengan
  - Es el momento de eliminar redundancias y detectar vacíos
  - Causas para las cuales no se puede definir la situación opuesta pasan a ser factores de contexto que eventualmente dan origen a ***“supuestos”***

# 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS



## 2.-ARBOL DE OBJETIVOS



# MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es una herramienta de planeación estratégica que sintetiza la metodología de marco lógico y que en forma resumida, sencilla y armónica:

1. Establece con claridad el objetivo de los programas y su alineación con los objetivos de la planeación nacional sectorial;
2. Describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades para producirlos;
3. Incorpora los indicadores que miden la consecución de los objetivos y resultados esperados, y que son referente para el seguimiento y la evaluación;
4. Identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; y
5. Considera los riesgos y contingencias que podrían afectar el desempeño del programa.



La elaboración de una Matriz de indicadores para Resultados (MIR) implica realizar ordenadamente cada una de las etapas de la metodología de marco lógico para lograr un mejor proceso de planeación.

En el marco de la Matriz de **Indicadores** para Resultados, los indicadores se informan en la **segunda columna** de matriz y todos ellos son considerados como indicadores de desempeño.

Un **Indicador de desempeño**, es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporcionan un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados

## TIPOS DE INDICADORES:

### Estratégicos:

- Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Pp.
- Contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- Incluye a los indicadores de Fin, Propósito y aquellos Componentes que consideran subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque.
- Impactan de manera directa en la población o área de enfoque.

### Gestión:

- Mide el avance y logro en proceso y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados.
- Incluye los indicadores de Actividades y aquellos de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

## Los indicadores pueden medir distintas dimensiones de un resultado:

### De eficacia

Dimensión de eficacia: Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Solo es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos del programa. Esta dimensión es la mas importante y sin la cual las demás prácticamente no tienen sentido, Ejemplos: Tasa de mortalidad infantil (FIN); tasa de movilidad infantil (PROPOSITO); cobertura de vacunación en niños menores a un año (COMPONENTE); adquisición de vacunas (ACTIVIDAD).

### De eficiencia

Dimensión de eficiencia: Miden la relación entre los productos y/o servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados para generarlos. Esta dimensión, como los demás, parte de la eficiencia; generalmente se considera la segunda en importancia y aplica para todo tipo de programas y niveles de la MIR, Ejemplo: Costo por punto de mortalidad infantil reducido (FIN); Costo por punto de morbilidad infantil reducido (PROPOSITO); costo por niño vacunado (COMPONENTE); Costo de adquisición de vacunas (ACTIVIDAD).

## De calidad

Dimensión de calidad: Miden los atributos, propiedades y servicios para satisfacer los objetivos del programa. Dependiendo de la naturaleza del programa, es la siguiente en importancia, aunque generalmente aplica para los niveles de componente y actividad. Ejemplos: Calidad de las vacunas o porcentajes de vacunas que cumplen con la NOM establecida (ambos de ACTIVIDAD). Con frecuencia, se utilizan como indicadores de calidad los niveles de satisfacción de los beneficios según los resultados de encuestas y este tipo de indicadores puede aplicar a casi cualquier nivel de la MIR, aunque no se recomienda su uso a niveles superiores, por su sesgo implícito.

## De economía

Dimensión de economía: Miden la capacidad del programa o de la institución para generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros. Dependiendo de la naturaleza del programa, esta dimensión puede ser la segunda, en importancia. En un programa que otorga créditos, la recuperación de los mismos se vuelve crucial para la sustentabilidad del programa. Otro ejemplo: Tasa de retorno de la inversión sobre intereses del crédito.



## **Indicadores por cada nivel de objetivos.**

### **Indicadores para nivel de Fin**

Los indicadores a nivel de Fin miden el grado de cumplimiento del objetivo del PND o sus programas derivados (sectoriales, institucionales, especiales, regionales) al que contribuye el Programa Presupuestario en el mediano y largo plazo.

### **Indicadores para nivel de Propósito**

Indicadores de impacto intermedio o de resultados. A este nivel deben incluirse indicadores que permitan verificar el cambio producido (efectos intermedios o finales) en la población objetivo o área de enfoque que puede atribuirse a la ejecución del programa en el Propósito es preferible definir indicadores estratégicos de eficacia y/o eficiencia, aunque puede haber indicadores de economía y/o calidad, según la naturaleza del programa.

## **Indicadores para nivel de Componentes**

Indicadores de producto. A este nivel se deben incluir indicadores que permitan medir los bienes y servicios producidos y/o entregados a los beneficiarios en la cantidad y calidad necesaria y de acuerdo con los resultados esperados. Para los componentes se recomienda definir indicadores, de eficacia, eficiencia y/o calidad. Pueden ser estratégicos o de gestión, dependiendo de la naturaleza de cada programa.

## **Indicadores para nivel de Actividades.**

A este nivel se incluyen indicadores que permitan dar seguimiento a las actividades principales del programa. Para las actividades se recomienda definir indicadores de gestión de eficacia, eficiencia, economía y/o calidad, cuando estos últimos se obtengan de encuestas de satisfacción de usuarios de los servicios.

## MATRIZ DE INDICADORES

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores			Medios de Verificación	Supuestos
		Denominación	Método de Cálculo	Frecuencia de Medición		
FIN						
PROPOSITO						
COMPONENTES						
ACTIVIDADES						

# MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN	Indica la forma en que le programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior con el que esta alineado (Objetivo de la de Dependencia, del Sector o del PND)			
PROPOSITO	Es el objetivo del programa, la razón de ser el mismo, indica el efecto directo que el programa se propone alcanzar sobre la población objetivo o área de enfoque. Cada programa debe tener un solo propósito.			
COMPONENTES	Son los productos o servicios que deben ser entregadas durante la ejecución del programa, para el logro de su propósito.			
ACTIVIDADES	Son los productos o servicios que deben ser entregados durante la ejecución del programa, para el logro de su propósito.			



NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN	En la primera columna se registran los objetivos por cada nivel de la matriz de Indicadores.	En la segunda columna se registran los indicadores, que son un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.	En la tercera columna, se registran las fuentes de información para el calculo de los indicadores dan confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada.	En la cuarta columna se registran los supuestos, que son los factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del programa y, en caso de no cumplirse, implican riesgos y contingencias que se deben solventar.
PROPOSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				

## 3. MIR

<b>NOMBRE DEL AREA</b>	Secretario Fedatario	
<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>	Apoyo y colaboración en materia jurídica a los órganos del Instituto	
TIPO	DESCRIPCION	NOMBRE DEL INDICADOR
FIN	Lograr una estructura legal y administrativa suficiente	Nivel de estructuracion suficiente
PROPOSITO	Especialización del personal y desempeño de las unidades ejecutoras	Nivel de Profesionalizacion
COMPONENTE	Conformacion de una estructura suficiente	Nivel de Suficiencia organizacional

# 3.- MATRIZ DE INDICADORES

**NOMBRE DEL AREA**      Secretario Fedatario

**NOMBRE DEL PROGRAMA**      Apoyo y colaboración en materia jurídica a los órganos del Instituto

TIPO	DESCRIPCION	NOMBRE DEL INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO Ó FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MEDIOS DE VERIFICACION	TEMPORALIDAD	TIPO DE INDICADOR	SUPUESTOS (HIPOTESIS)
FIN	Lograr una estructura legal y administrativa suficiente	Nivel de estructuración suficiente	$NES = NAJ + NCL + NAO + NCT + NP$ NES: Nivel de estructuración suficiente NAJ: Nivel de Asistencia Jurídica, .2 NCL: Nivel de cumplimiento legal, .2 NAO: Nivel de asistencia operativa, .2 NCT: Nivel de cumplimiento transparencia, .2 NP: Nivel de profesionalización, .2	Anual	Expedientes	Anual	EFICACIA Y COBERTURA	
PROPOSITO	Especialización del personal y desempeño de las unidades ejecutoras	Nivel de Profesionalización	$NP = NSO + NE + ND$ NP: Nivel de profesionalización NSO: Nivel de suficiencia organizacional, .3 NE: Nivel de especialización, .3 ND: Nivel de desempeño, .3	Anual	Constancias y Expedientes	anual	Eficacia	Siempre y cuando se cuente con la estructura suficiente y/o personal especializado
COMPONENTE	Conformación de una estructura suficiente	Nivel de Suficiencia organizacional	$NSO = ORG + PR$ NSO: Nivel de Suficiencia Organizacional ORG: Organigrama, .5 PR: Proyecto de reforma, .5	Anual	Expediente	anual	Eficacia	Siempre y cuando se apruebe la propuesta de rediseño
COMPONENTE	Contar con un programa de capacitación y actualización permanente	Nivel de Especialización	$\text{Personal con capacitación especializada}$ Total de personal con capacitación básica	Anual	Constancias	anual	Eficacia	Siempre y cuando se lleven a cabo programas de capacitación y actualización
COMPONENTE	Lograr el adecuado desempeño de las áreas administrativas y jurídicas	Nivel de desempeño	$ND = AC + RS + VC + ICA + GEF$ ND: Nivel de desempeño AC: Auxilio al Consejo RS: Reuniones de seguimiento VC: Vinculos de colaboración ICA: Impulso de capacitación y actualización GEF: Gestion de espacios físicos	Trimestral	Sumario	Trimestral	eficaz	Siempre y cuando se realicen las gestiones correspondientes