

Presupuesto con base en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED) para municipios

Axtla de Terrazas, S.L.P.

Marco Legal y Normativo

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

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

1) Preparar y administrar recursos para resultados

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

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

2) Evaluar programas para resultados

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

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

3) Asignar recursos (PRESUPUESTO)

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

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

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. 134 Constitucional

LGCG

Art. 54, 61, 71,
79 y 80

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

LFPRH

Art. 85 y 110

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

LGDS

Art. 72 a 80

LCF

Art. 48 y 49

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

LDFEFM

Art. 1,3,4 y 18

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

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

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

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

CONAC



Características y elementos de los indicadores de desempeño (cláusula 17)

Los indicadores de desempeño deberán:

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

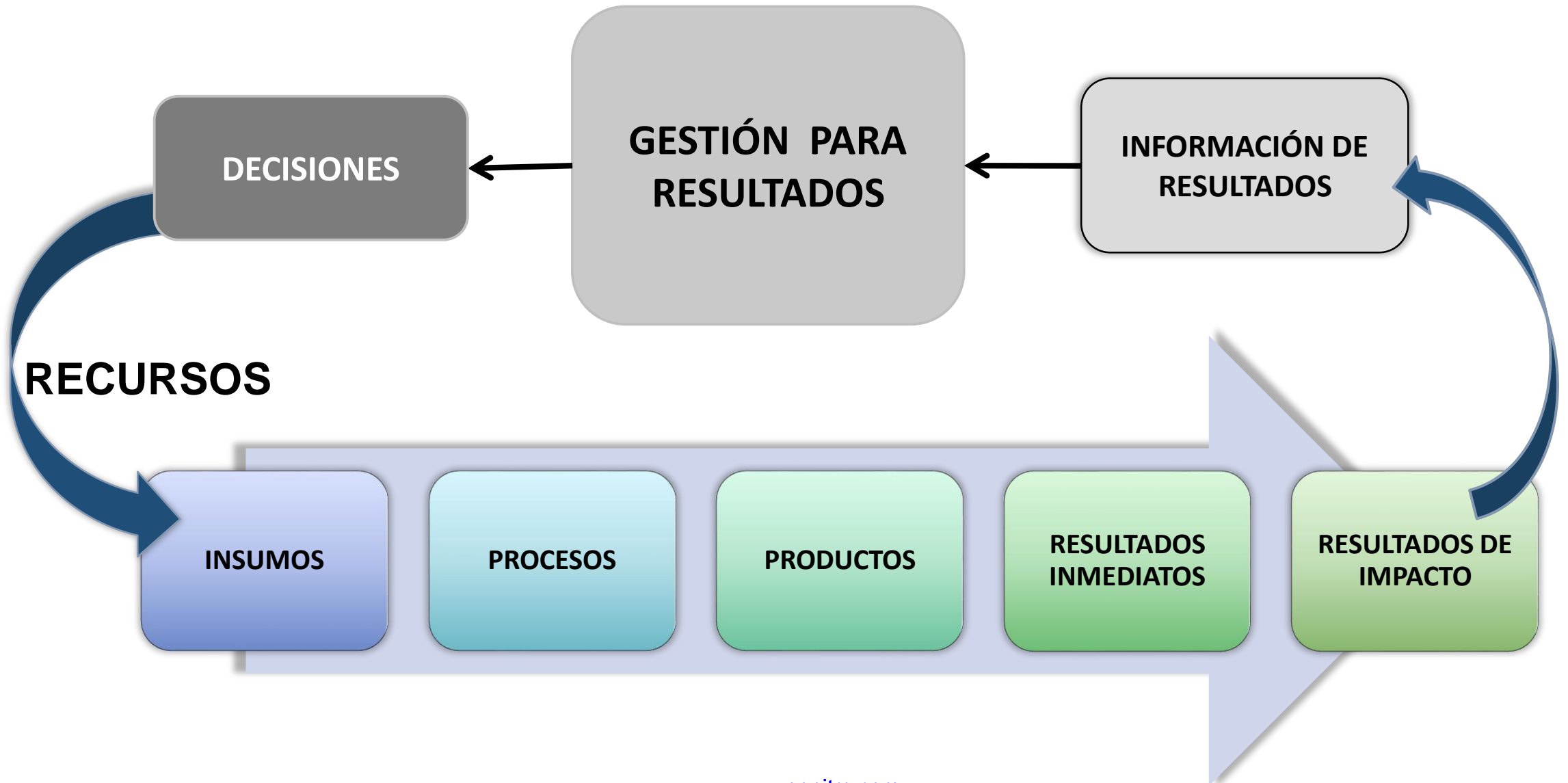
II. Contar con metas

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

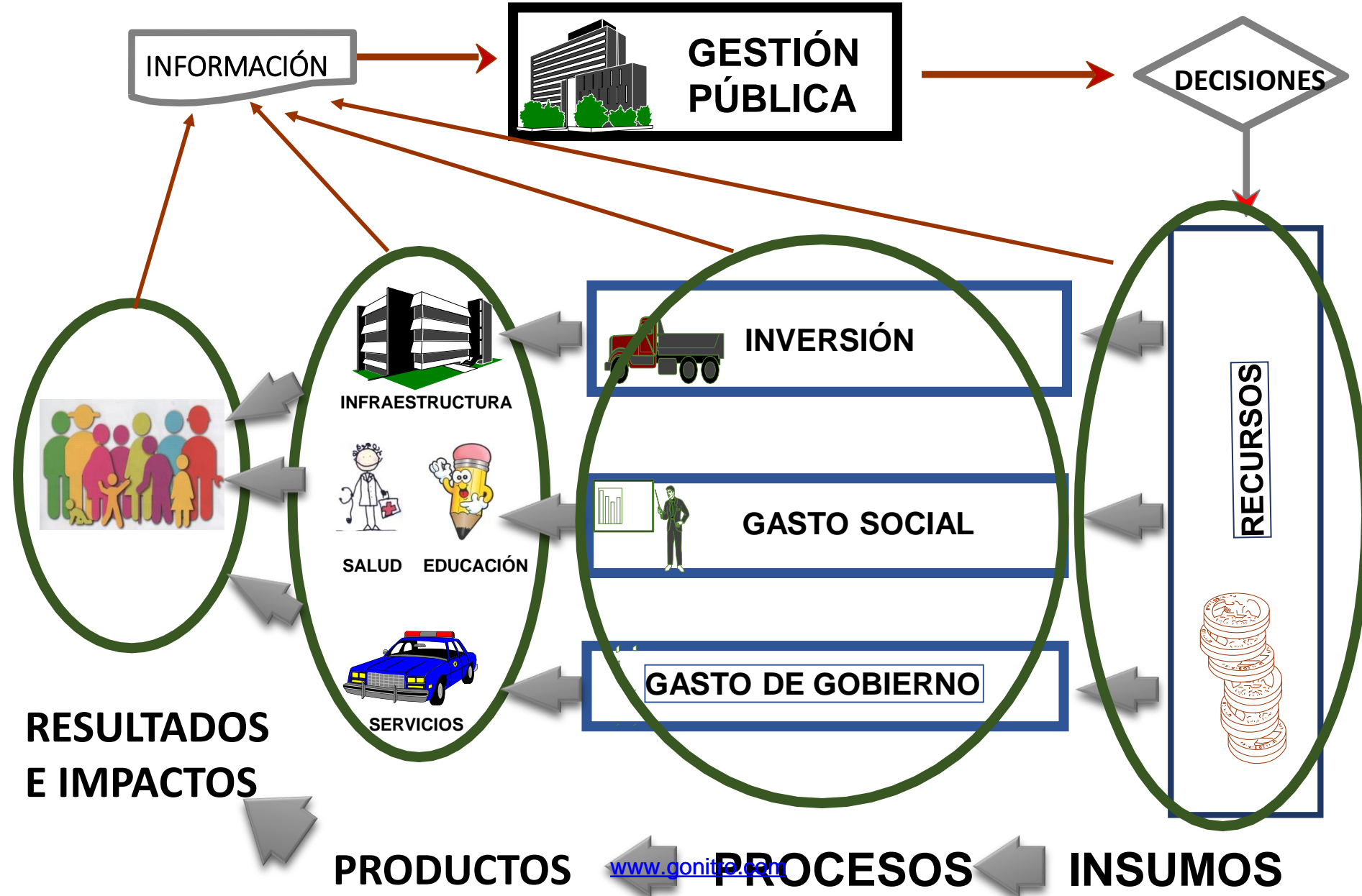
- a) Nombre del indicador;
- b) Programa, proyecto, actividad o fondo al que corresponde;
- c) Objetivo para el cual se mide su cumplimiento;
- d) Definición del indicador;
- e) Tipo de indicador (estratégico o de gestión);
- f) Método de cálculo;
- g) Unidad de medida;
- h) Frecuencia de medición;
-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

Componentes del Modelo de Gestión para Resultados

GESTIÓN PARA RESULTADOS

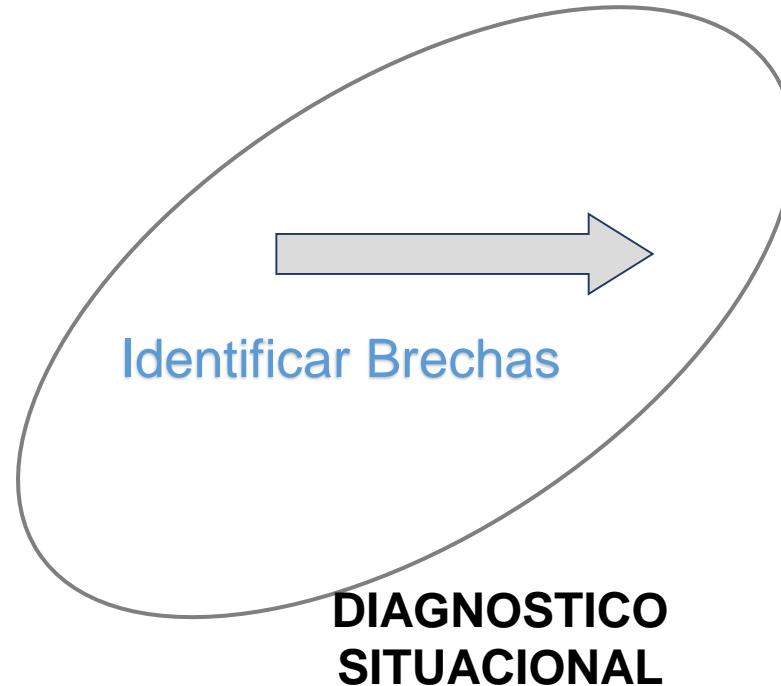


GESTIÓN PARA RESULTADOS



¿QUÉ HACER PARA RESPONDER A LOS CAMBIOS Y A LAS DEMANDAS, Y LOGRAR LA MAYOR EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD EN LOS BIENES Y SERVICIOS QUE SE PROVEEN?

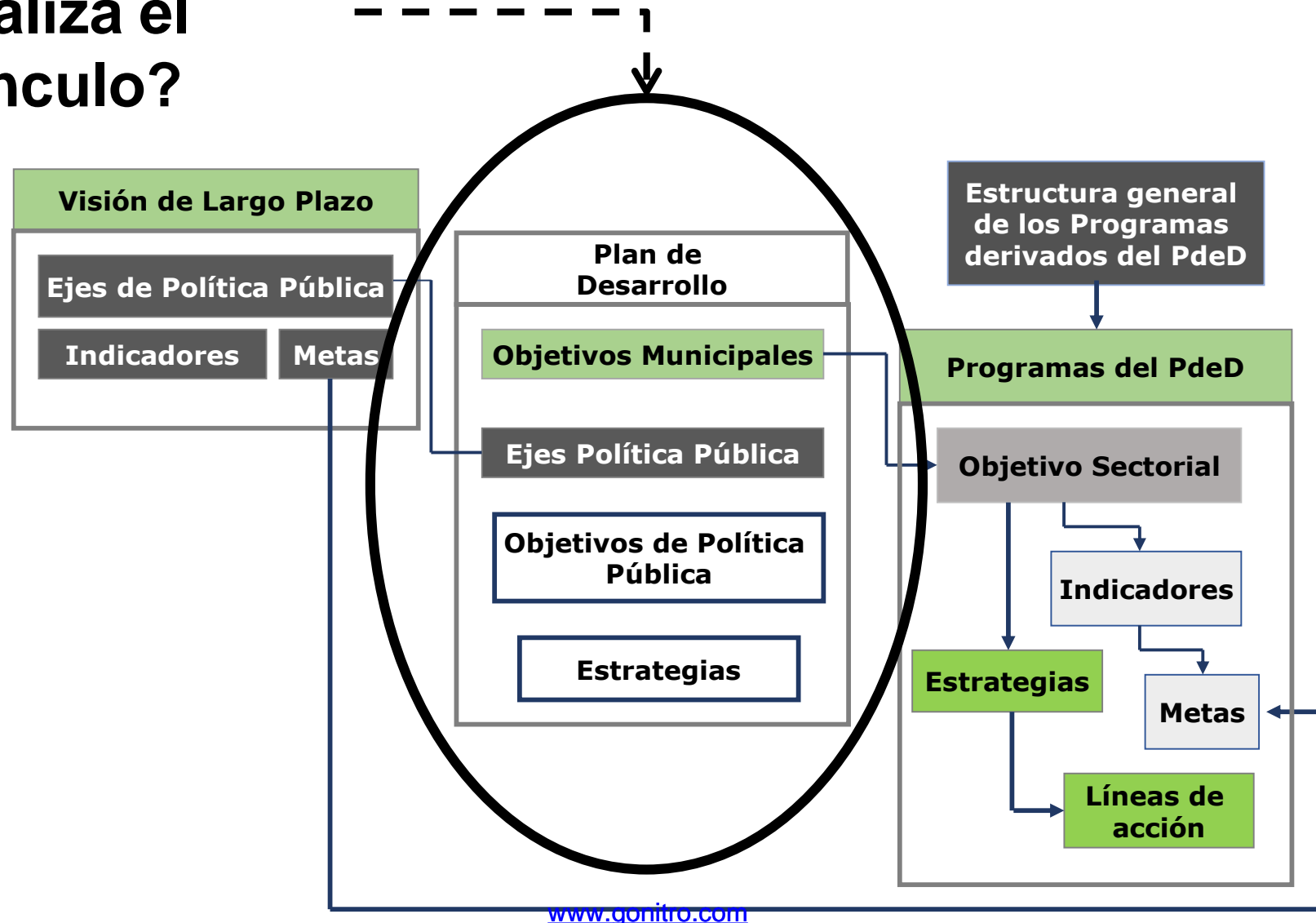
Situación Actual



Situación deseada

Proceso de Planeación con Enfoque de Resultados

¿Cómo se realiza el vinculo?



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



**PLAN MUNICIPAL DE
DESARROLLO**

**PROGRAMAS
SECTORIALES Y
PROGRAMAS
ESPECIALES**

**PROGRAMACIÓN,
PRESUPUESTACIÓN
Y EVALUACIÓN**

¿CÓMO LO HACEMOS?



EL PROCESO PRESUPUESTARIO CON BASE EN RESULTADOS “PbR”

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

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.

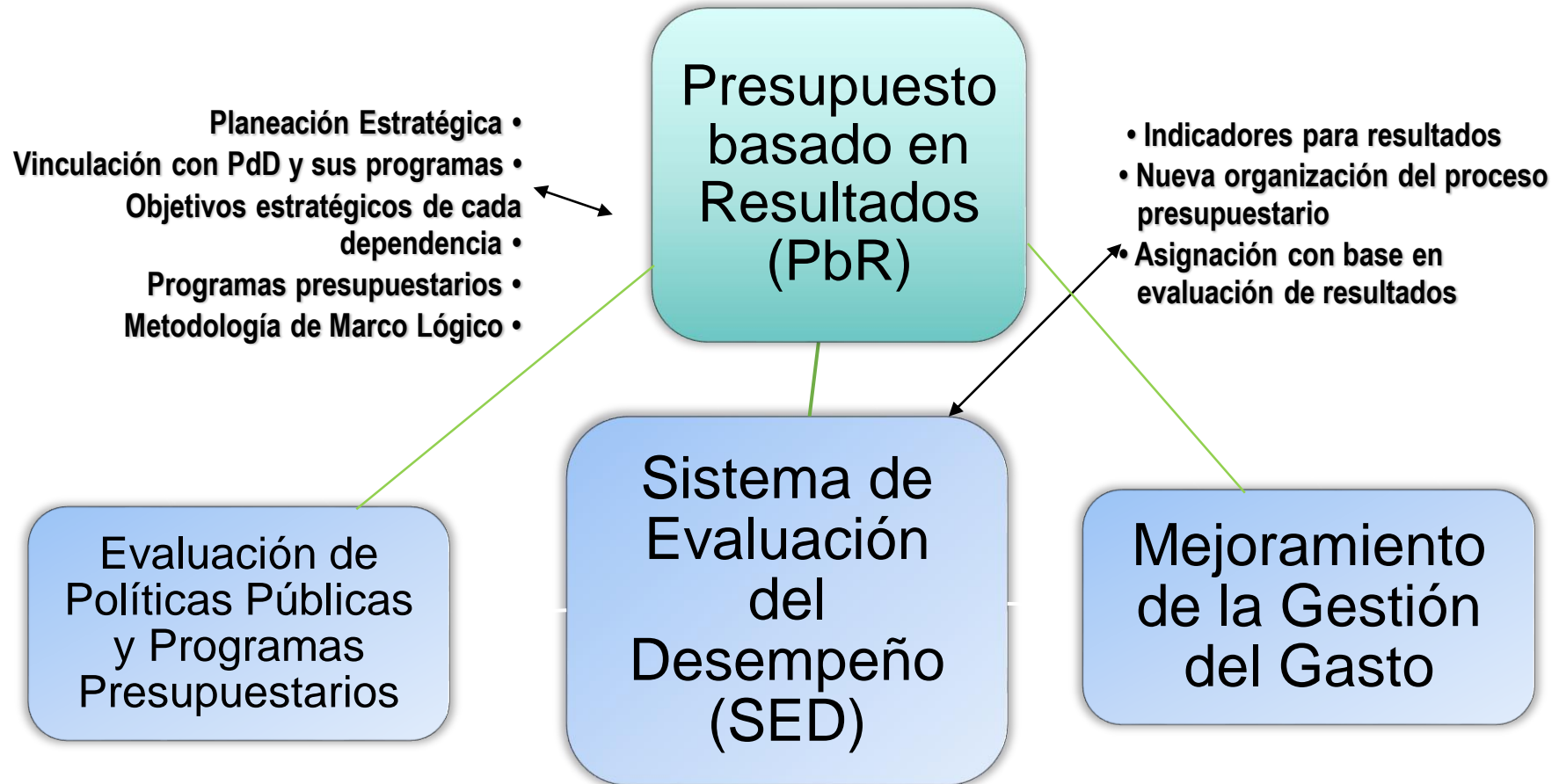
- Sistema de Evaluación del desempeño, SHCP, 2008

El PbR 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 Presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados a éstos.

Lo anterior con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público y promover una más adecuada rendición de cuentas y transparencia.

- (DOF, 31/03/08).

COMPONENTES DEL PRESUPUESTO CON BASE EN RESULTADOS





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					



CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO CON BASE EN RESULTADOS PbR

Define y alinea los programas presupuestarios y sus asignaciones a través del ciclo:

- **Planeación – Programación – Presupuestación– Ejercicio – Control – Seguimiento – Evaluación – Rendición de cuentas**

Articula la Planeación del Desarrollo con el Proyecto de Presupuesto de Egresos

Considera indicadores de desempeño

Establece una meta o grupo de metas de actividades y programas presupuestarios

Provee información y datos sobre el desempeño

Propicia un nuevo modelo para la asignación de recursos, mediante la evaluación de los resultados

Prevé llevar a cabo evaluaciones regulares o especiales

¿A qué Responde?

¿En dónde se **GASTA**?

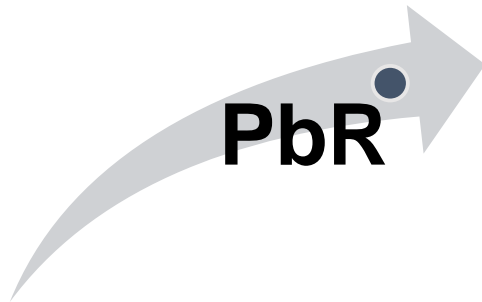
¿Para qué se **GASTA**?

¿En qué se **GASTA**?

¿Quién se **BENEFICIA**?

¿Qué **BENEFICIO** genera?

¿Qué **IMPACTO** genera el **GASTO**?



¿A qué Responde?

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

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

Metodología del Marco Lógico para el Diseño de Programas Presupuestarios

Metodología del Marco Lógico



Herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos. Su uso permite: presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causa y efecto; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de los objetivos; y examinar el desempeño del programa en todas sus etapas. Su función es diseñar el Programa Presupuestario (Pp), y validar su coherencia, viabilidad y evaluabilidad, mediante las Lógicas Vertical Ascendente y Horizontal.

La Matriz del Marco Lógico permite introducir tres elementos clave:

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

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

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

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).

Marco Lógico como Enfoque: LÓGICA VERTICAL

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.

Lógica vertical ascendente

Ámbitos de Desempeño en la Matriz del marco Lógico: Resumen Narrativo	Indicadores de Evaluación del Desempeño	Fuentes de Información y Medios de Verificación	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	← <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>

¿CÓMO EMPEZAR?

~~Definición de los Programas~~

**Presupuestarios por parte de los
directivos y responsables de las
dependencias**

Diseño del Programa Presupuestario

¿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 que enlaza el Plan de Desarrollo con los objetivos de resultados los programas.

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*.

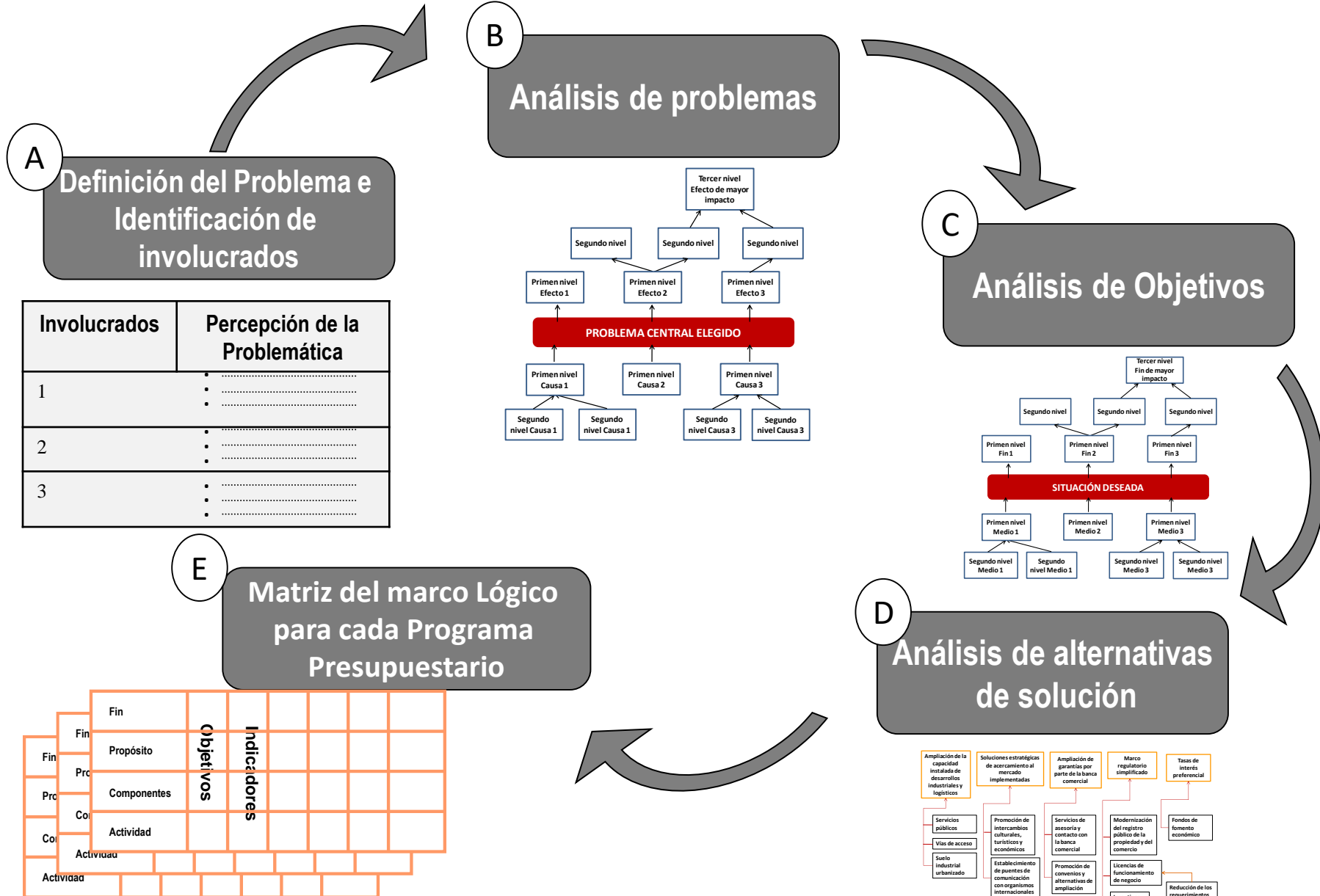
DISEÑO DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

Abarca diversas fases de análisis e incluye las verificaciones lógicas (vertical ascendente y horizontal transversal).

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.**

Etapas en el diseño de un Programa Presupuestario



METODOLOGÍA DE DISEÑO: MARCO LÓGICO

Método Tradicional

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

Método Inverso

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

Para ambas modalidades

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



Los involucrados en un taller de *Diseño de Pp*

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

¿Quién analiza?

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



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

**SITUACIÓN DESEADA:
PROPÓSITO**

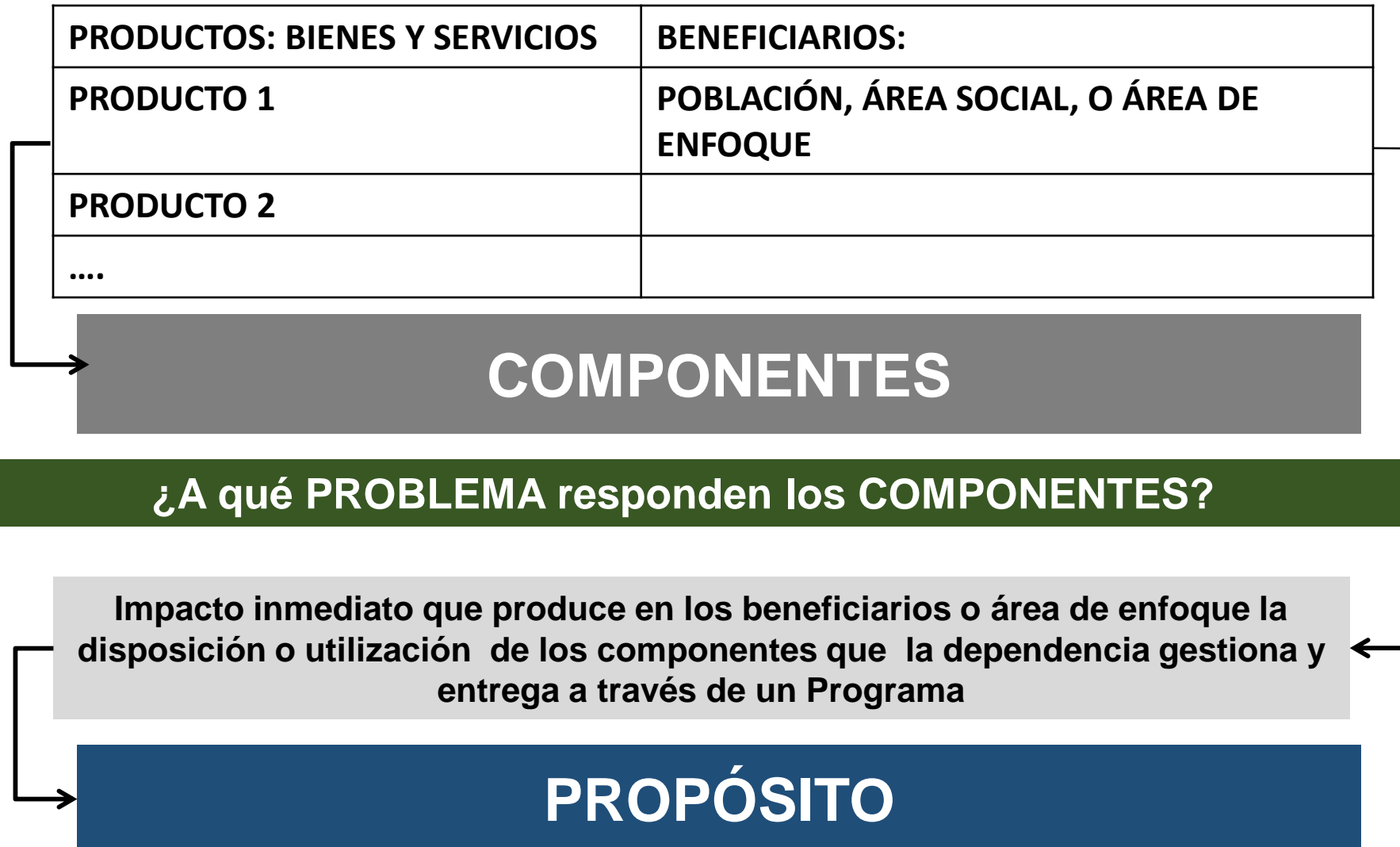
MÉTODO INVERSO: ¿CÓMO EMPEZAR?

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

INFORMACIÓN BÁSICA DE ENTRADA

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

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



Es importante distinguir e identificar de manera precisa a la población objetivo de la población potencial, que será la receptora de los bienes y servicios

La población normalmente se clasifica en:

- ✓ **Infantes menores de 5 años (mujeres-hombres, ambos)**
- ✓ **Niñas y niños de 5 a 12 años**
- ✓ **Niñas y niños de más de 12 y hasta 15 años**
- ✓ **Adolescentes de más de 15 y hasta 19 años**
- ✓ **Jóvenes adultos mayores de 19 años**
- ✓ **Mujeres y hombres adultos**
- ✓ **Mujeres y hombres adultos mayores**
- ✓ **Familias (mujeres-hombres, ambos)**
- ✓ **Comunidades (mujeres-hombres, ambos), y regiones (mujeres-hombres, ambos).**
- ✓ **Mujeres y hombres con discapacidad y en rangos de edad**

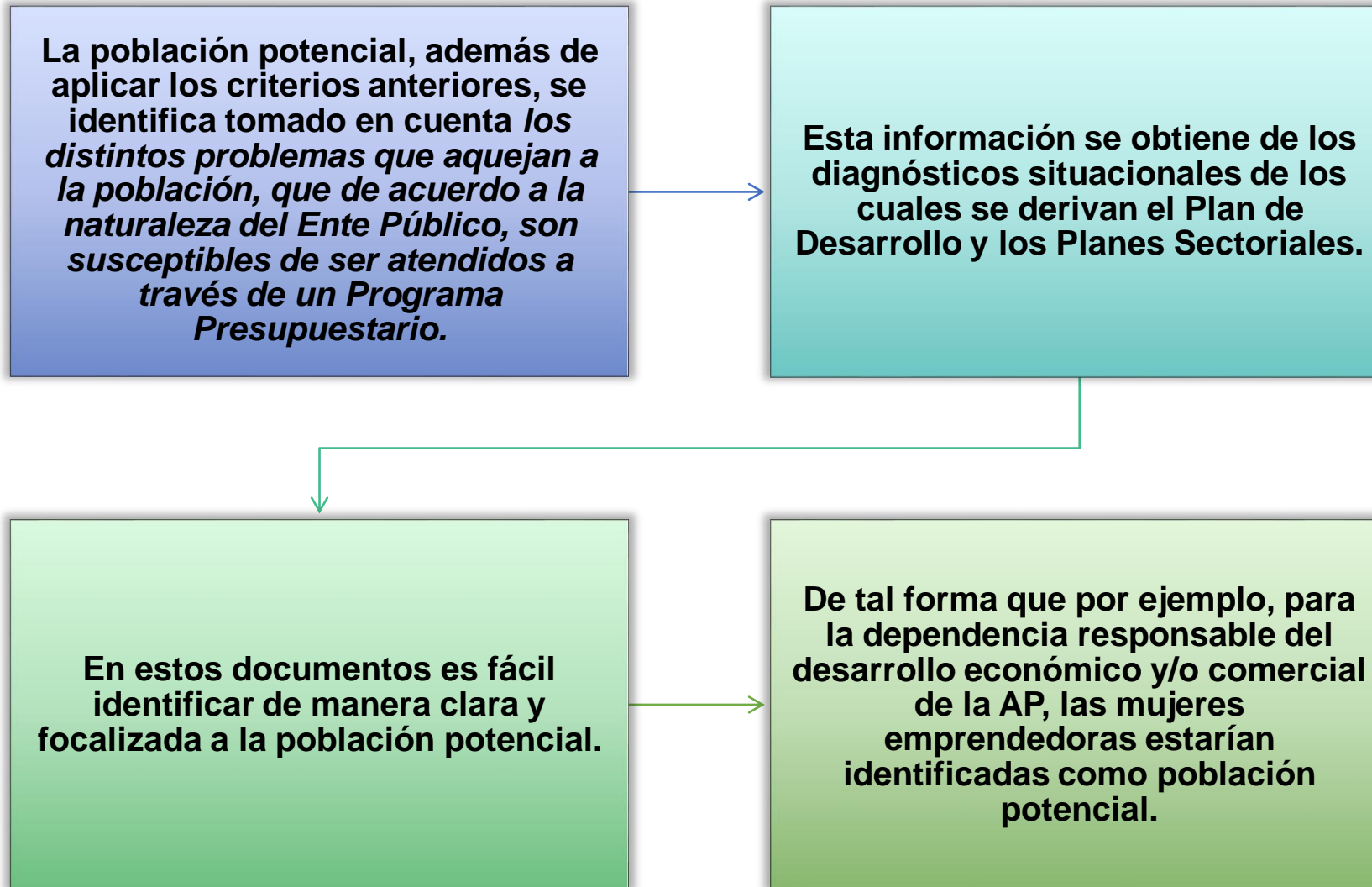




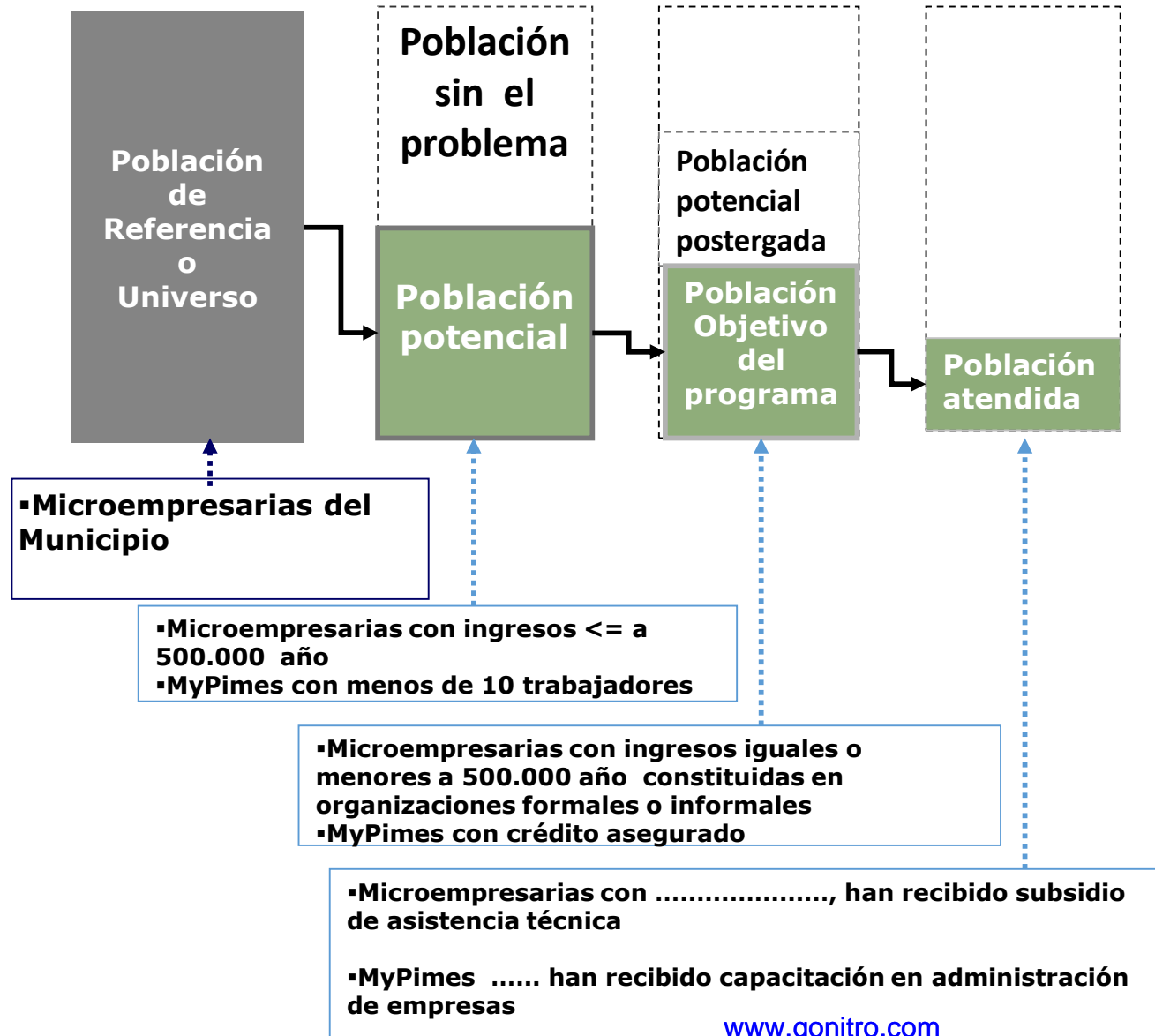
¿Cómo identificar a la población potencial y a la población objetivo?



Es importante distinguir e identificar de manera precisa a la población potencial de la población objetivo, que será la receptora de los bienes y servicios que componen un Pp



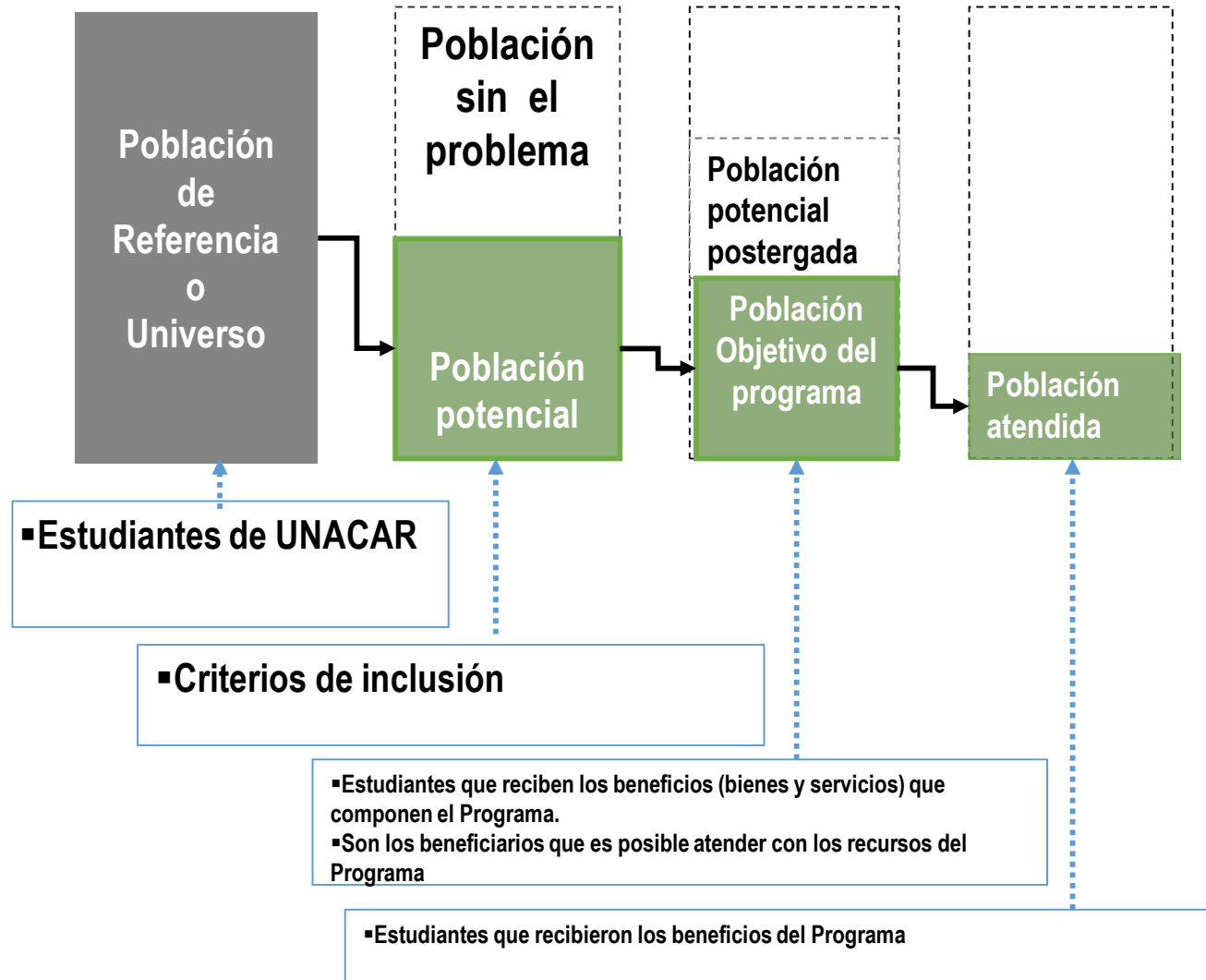
La Población Objetivo de Mujeres Emprendedoras



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

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

La Población Objetivo



Se requiere sustentar la población con análisis cuantitativos y de caracterización

(edad, género, nivel socioeconómico, urbano-rural, etnia)

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

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

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.

Análisis de Agrupamiento

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

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

HOJA DE TRABAJO No.2 IDENTIFICANDO CAUSAS

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

Preguntas de control:

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

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

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

Análisis de bienes y servicios en responsabilidad de otro programa

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

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

IDENTIFICANDO CAUSAS

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



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

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

Se elabora un listado de problemas por cada bien y servicio. Los problemas acordados se enlistan en la hoja de trabajo.

Componentes: Bienes y Servicios identificados y agrupados	Población Beneficiaria / Área de Enfoque que recibe los bienes y servicios	Problema que se resuelve o evita con la entrega/recepción de cada componente
Fotoceldas en el alumbrado público	Usuaris y usuarios de Red vial primaria municipal	Deficiente visibilidad en la red vial primaria
Balizamiento		Circulación vial insegura
Bacheo, sellado y reencarpetado		Deficiente superficie de rodamiento
Señalización y semaforización		Incremento en el volumen de tráfico

Los problemas se solucionan con los componentes

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

¿A qué PROBLEMA responde el conjunto de COMPONENTES?



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

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

Se elige uno de éstos y se reserva para contrastarlo con el resultado del listado No. III

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

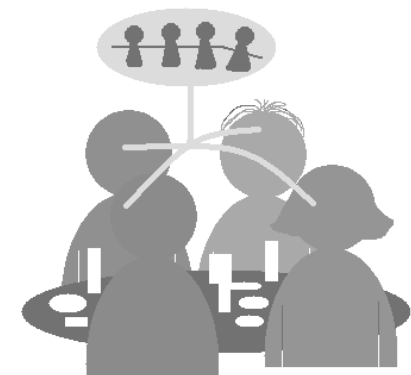
¿QUÉ PROBLEMA es causado por el conjunto de problemas identificados y asociados a cada bien y servicio?

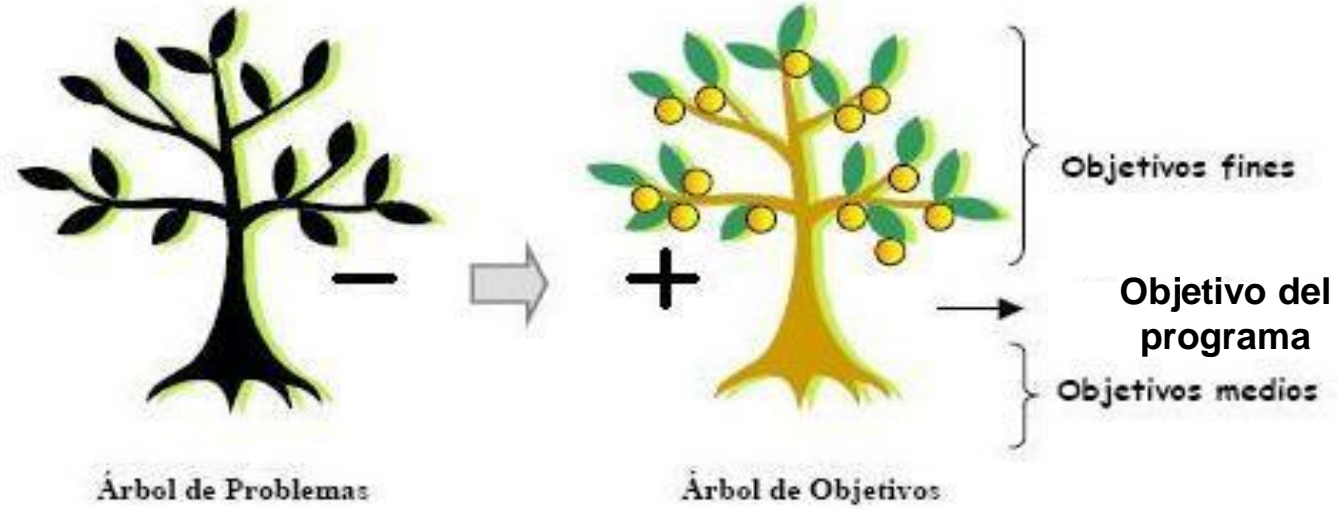


III. Listado simple sobre la respuesta de las personas involucradas acerca del problema central que causan el conjunto de problemas acordados para cada bien y servicio, colocados en la hoja de trabajo:

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

A manera de control, la respuesta debe coincidir con el problema central identificado mediante el listado II.





Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos



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:

Plantear únicamente los problemas más importantes del contexto bajo análisis.

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.

El problema central es un hecho o situación real.

El problema central no es la ausencia de una solución.

El problema central es verdadero: existe evidencia empírica y su importancia puede ser demostrada estadísticamente.

IDENTIFICAR EL PROBLEMA CENTRAL

El error más común en la identificación del problema central:

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

Por ejemplo: Falta de vías de comunicación adecuadas y en buenas condiciones.

El problema es incorrecto porque las vías de comunicación son bienes y servicios que utilizan las y los usuarios; en tanto que el problema central debería ser el resultado negativo de causas tales como: caminos o vías de comunicación en constante deterioro.

Por tanto, el problema central correcto, derivado de varias causas -los problemas que de manera específica se solucionan con los bienes y servicios-, es: Dilación en los tiempos de traslado entre las comunidades de la región. Esto es, un resultado.

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.

IDENTIFICANDO EL PROBLEMA CENTRAL

Cuadro Informativo. IDENTIFICADO CAUSAS

Bienes y Servicios	Beneficiarios: Población, Área Social o Área de Enfoque	Problema que se intenta evitar o resolver
Reposición de componentes del alumbrado público	Usuaris y Usuarios de la Red vial primaria municipal	Deficiente visibilidad en la red vial primaria
Balizamiento		Circulación vial insegura
Bacheo, sellado y re-encarpetado		Deficiente superficie de rodamiento
Señalización y semaforización		Incremento en el volumen de tráfico


¿A que PROBLEMA responde el conjunto de COMPONENTES?

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

PROBLEMA CENTRAL:

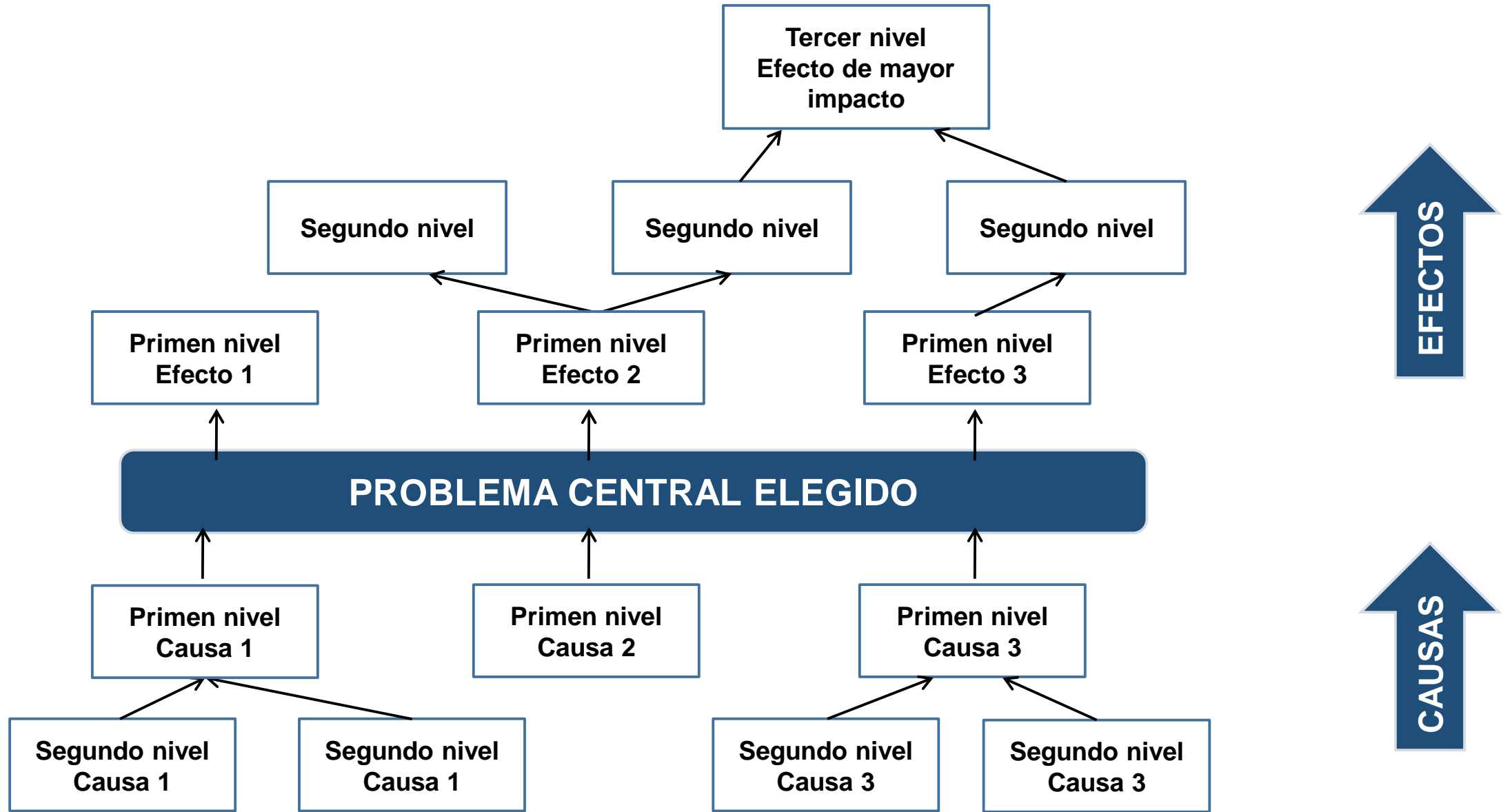
EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

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



IDENTIFICANDO CAUSAS

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



**incremento de siniestros y accidentes vehiculares en la red vial
primaria municipal**

Circulación vial
insegura

Estados
alterados de
concentración

Límite de
velocidad
rebasado

Deficiente
visibilidad en
la red vial
primaria

Uso de celular
mientras se
conduce

Uso de alcohol y
drogas

Incremento en la
densidad y volumen
vehicular

Factor hora
pico

Deficiente
superficie de
rodamiento

CAUSAS

LOS EFECTOS DEL PROBLEMA CENTRAL

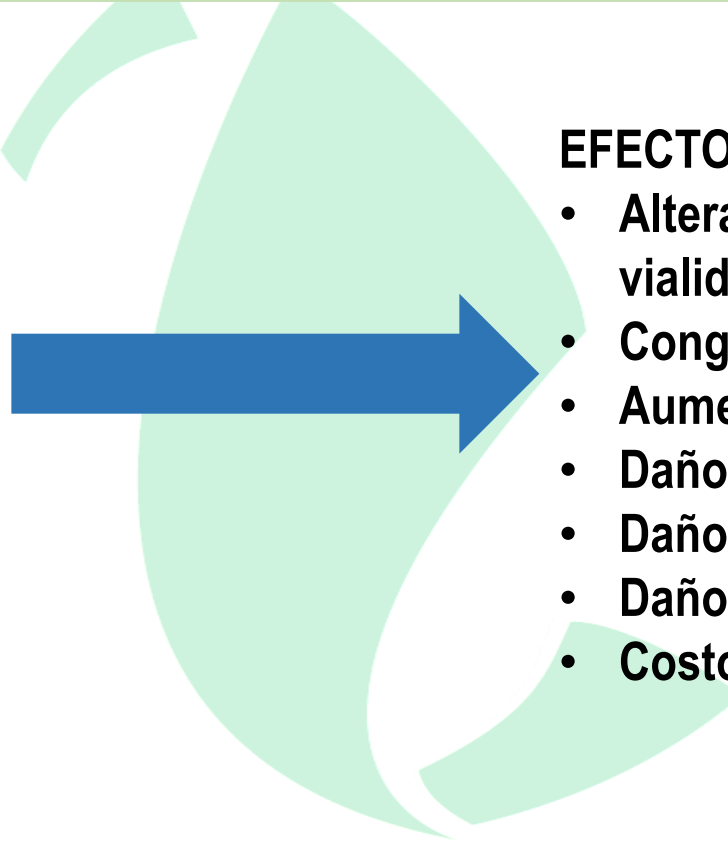
Los efectos son problemas de orden superior, es decir, problemas considerados como “macro” que sólo se consigue resolver con la suma de esfuerzos contenidos en más de un programa presupuestario, y que una vez resueltos, se convierten en “el impacto” que se alcanza.

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 expresada en los diagnósticos situacionales, de los cuales se derivan los objetivos estratégicos de desarrollo o “impacto”, explícitos en los Ejes de Desarrollo.

LISTADO DE LOS EFECTOS (SON RESULTADOS EXÓGENOS)

Problema Central: incremento de siniestros y accidentes vehiculares en la red vial primaria municipal



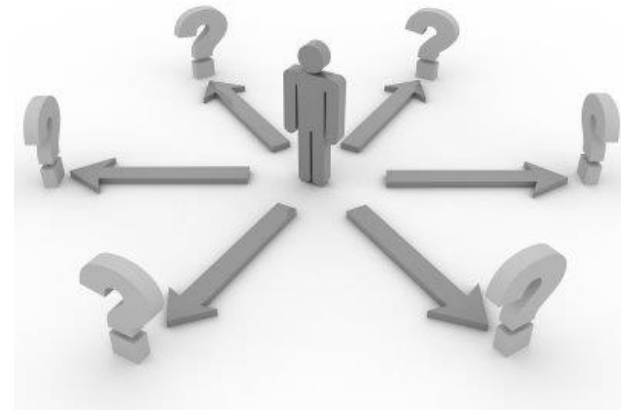
EFECTOS:

- **Alteración prevista del desplazamiento en la vialidad.**
- **Congestionamiento vehicular.**
- **Aumento en los tiempos de traslado.**
- **Daños materiales.**
- **Daños leves o graves a personas.**
- **Daño a la infraestructura pública.**
- **Costo económico y social.**

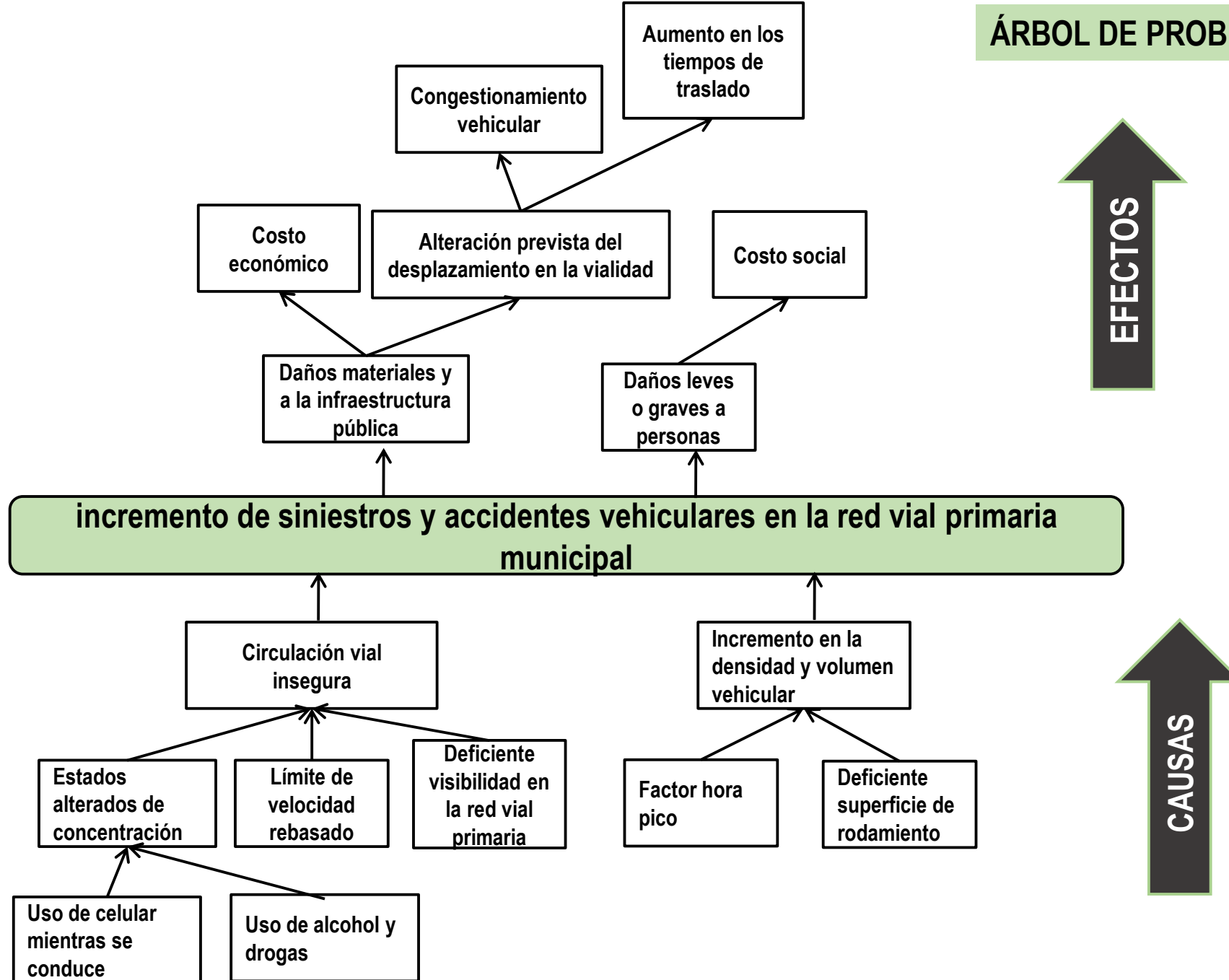
IDENTIFICANDO EFECTOS



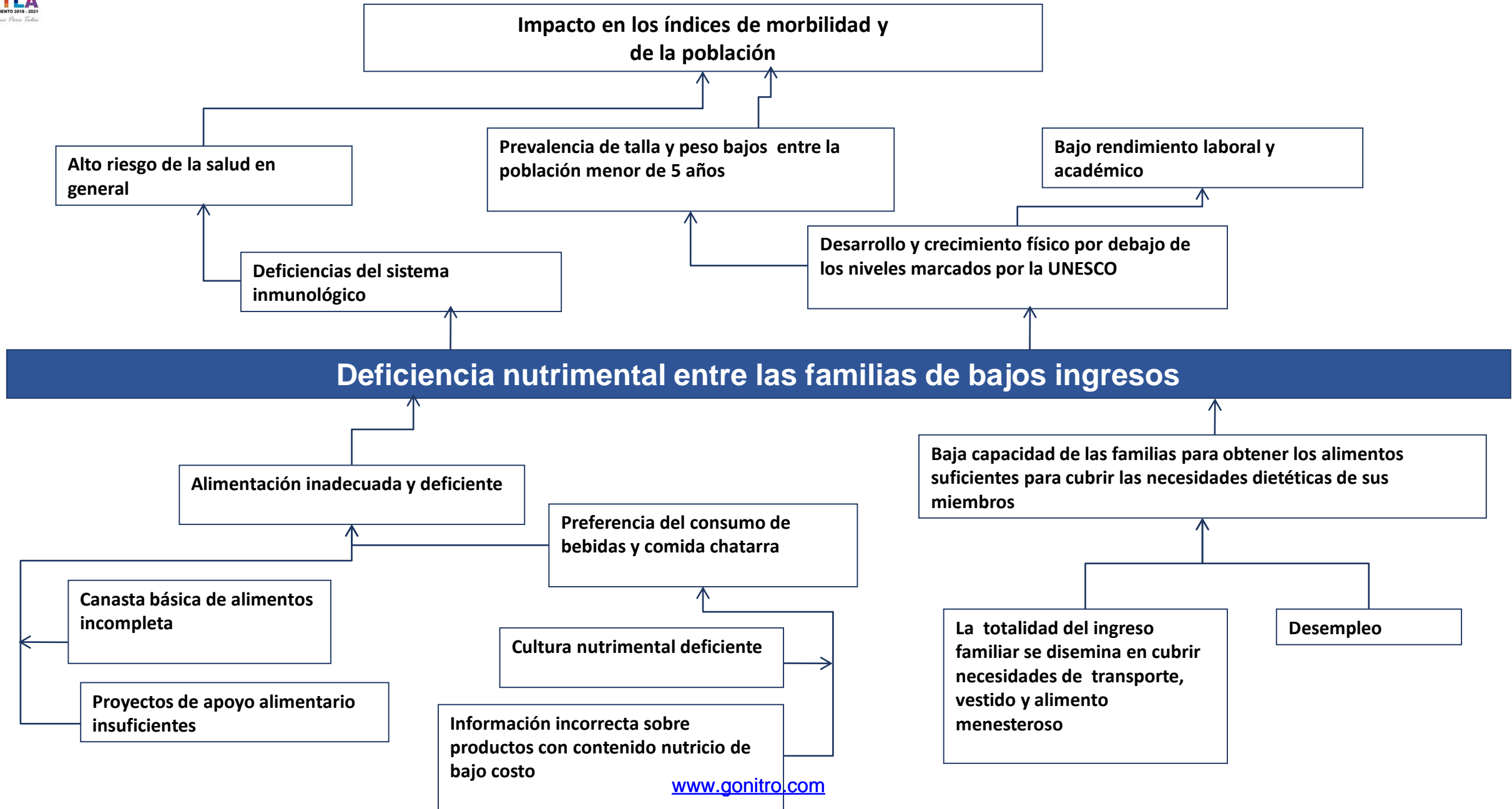
**EFECTOS DEL PROBLEMA CENTRAL,
IDENTIFICADOS Y ACORDADOS POR LOS
INVOLUCRADOS**



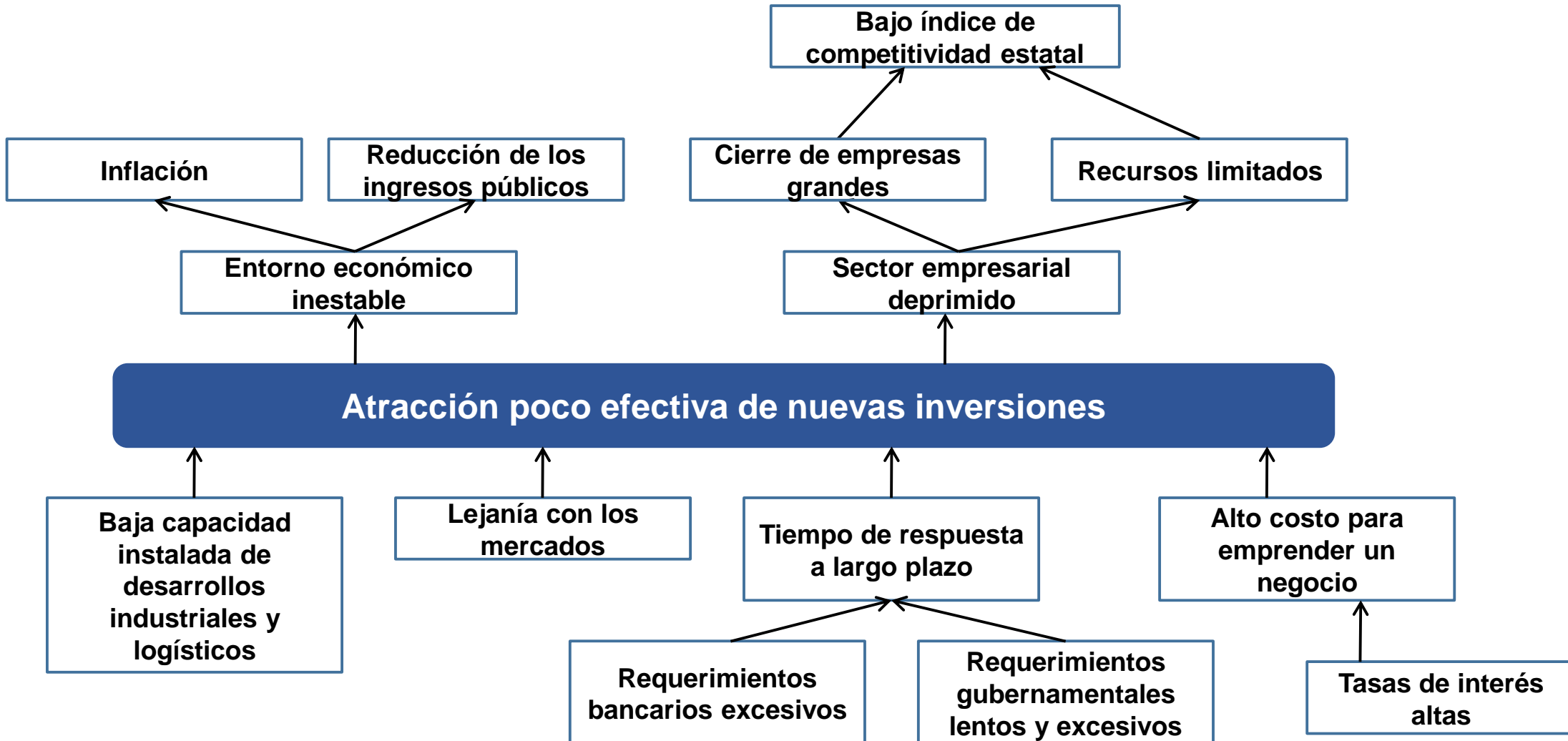
ÁRBOL DE PROBLEMAS



EJEMPLO DE UN ÁRBOL DE PROBLEMAS



Ejemplo de árbol de problemas



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

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.

Desarrollar el bienestar habitacional

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.
- Equipamiento y dotación de materiales didácticos especializados a las instituciones escolares.

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

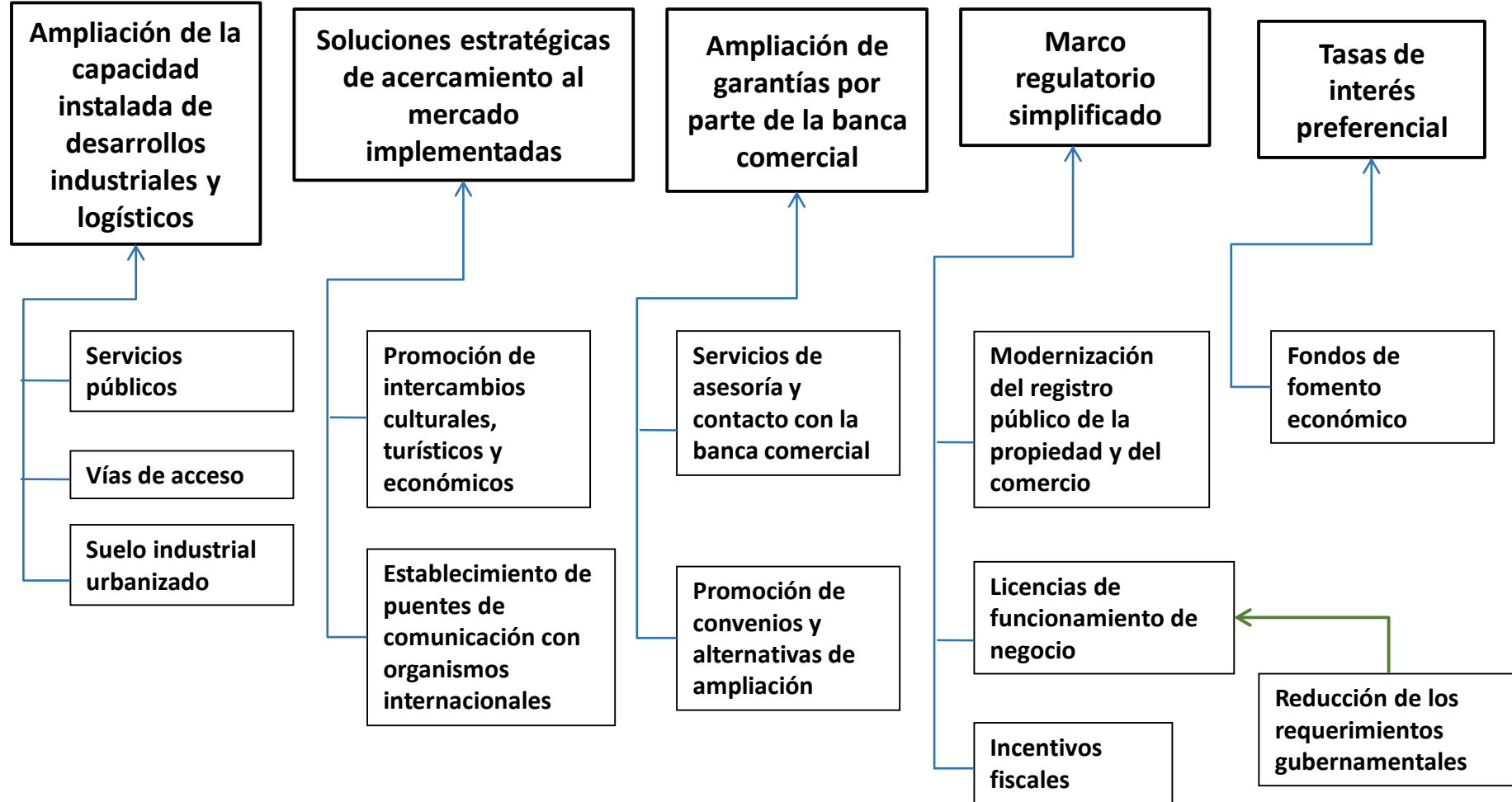


El resultado en este paso del proceso de diseño del programa es, por un lado, la selección de uno o más Medios (ya identificados en el esquema), que en conjunto significan la alternativa del programa; y por el otro, la concreción de bienes y servicios que dan respuesta a los objetivos, expresados en 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.

Ejemplo de alternativas de solución



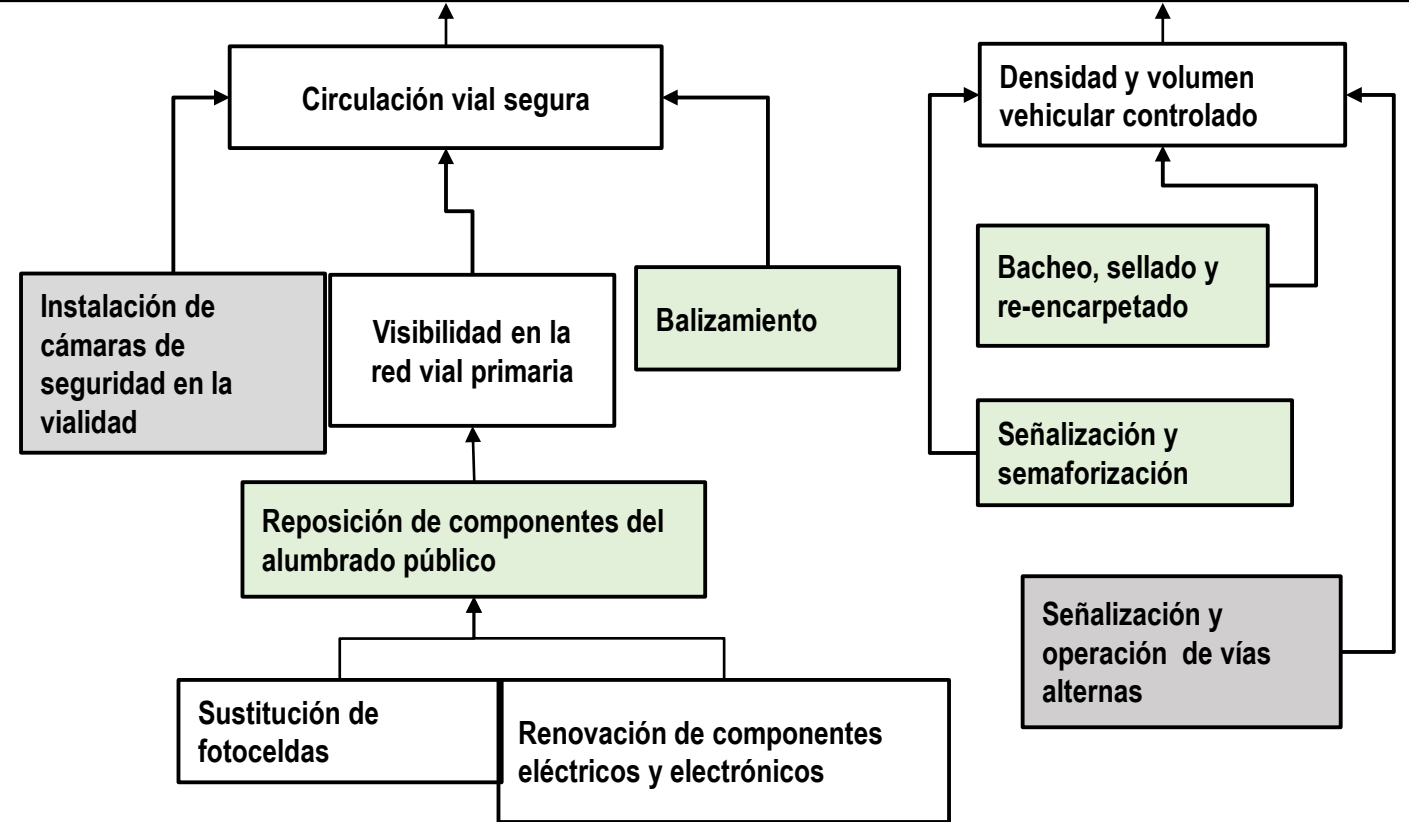
Ejemplo de Árbol de objetivos complementado con las alternativas de solución



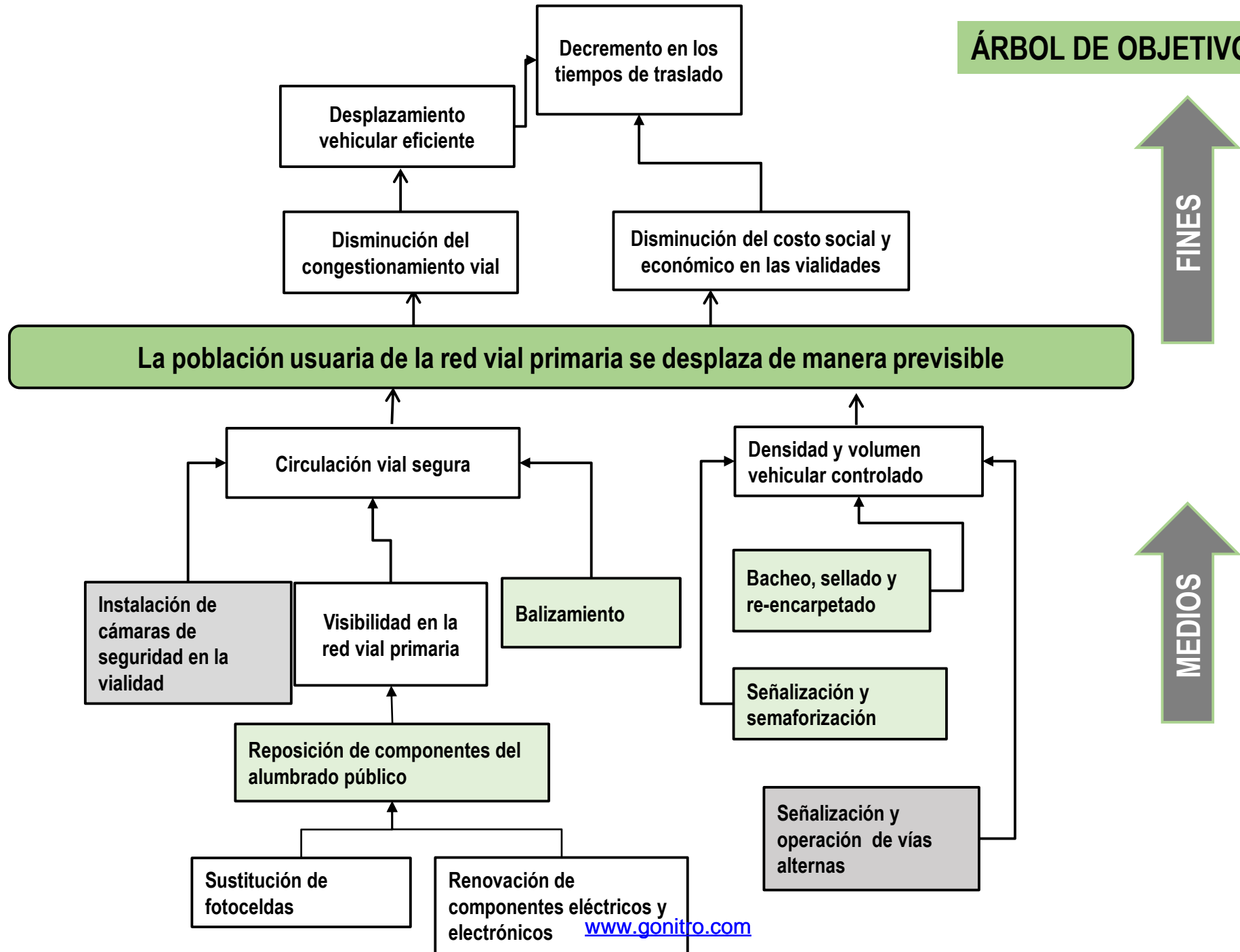


Componentes: Bienes y Servicios identificados y agrupados	Población Beneficiaria / Área de Enfoque que recibe los bienes y servicios	Problema que se resuelve o evita con la entrega/recepción de cada componente
Reposición de componentes del alumbrado público	Usuaris y usuarios de Red vial primaria municipal	Deficiente visibilidad en la red vial primaria
Balizamiento		Circulación vial insegura
Bacheo, sellado y reencarpetado		Deficiente superficie de rodamiento
Señalización y semaforización		Incremento en el volumen de tráfico

La población usuaria de la red vial primaria se desplaza de manera previsible



ÁRBOL DE OBJETIVOS



Se contribuye a disminuir los índices de morbilidad de la población

Se superan los riesgos en el estado de salud en general

Prevalencia de talla y peso normales esperados entre la población menor de 5 años

Rendimiento laboral y académico mejorados

Sistema inmunológico mejorado

Desarrollo y crecimiento físico de acuerdo a los niveles marcados por la UNESCO

Las familias de bajos ingresos mejoran su nivel nutricional

Alimentación adecuada

Se mejoran las necesidades de dieta nutricia

Entrega de despensas de la canasta básica

Preferencia del consumo de alimentos con contenido nutrimental

Sesiones de capacitación para la preparación de alimentos nutritivos de bajo costo

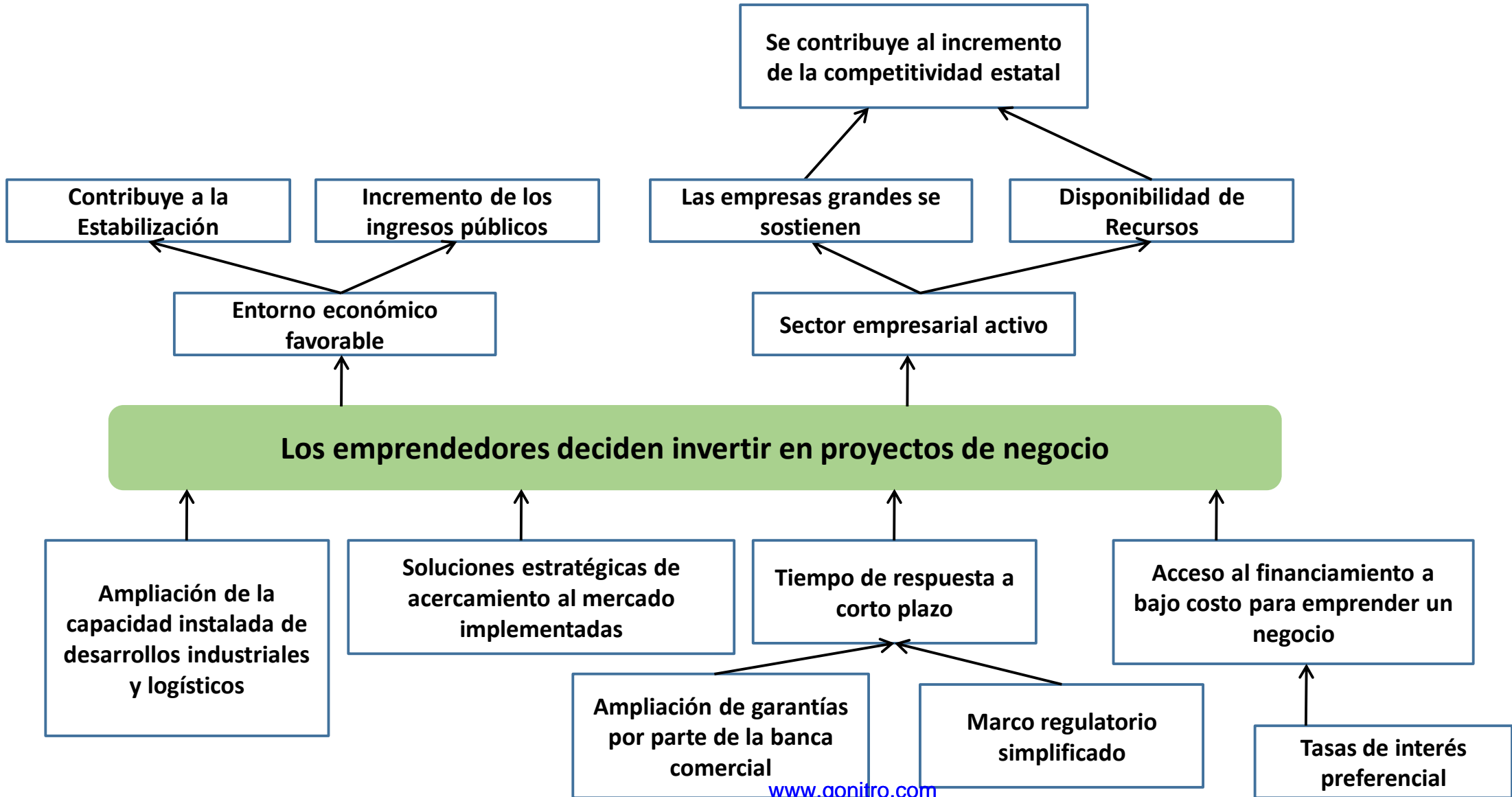
Servicio de comedores comunitarios

Desayunos escolares

Entrega de Apoyos y suplementos alimentarios

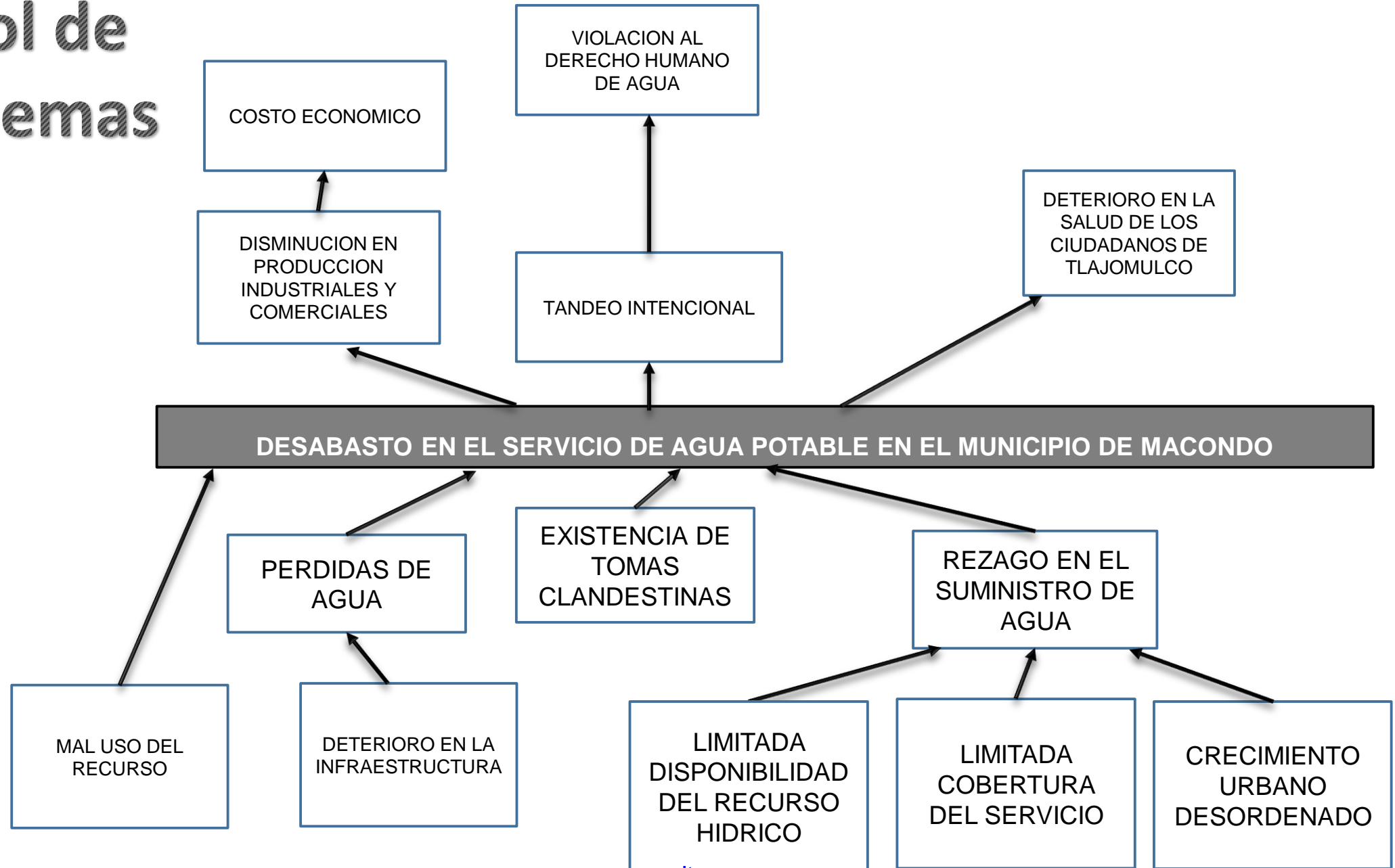
Difusión de información correcta sobre el consumo de productos con contenido nutricional de bajo costo

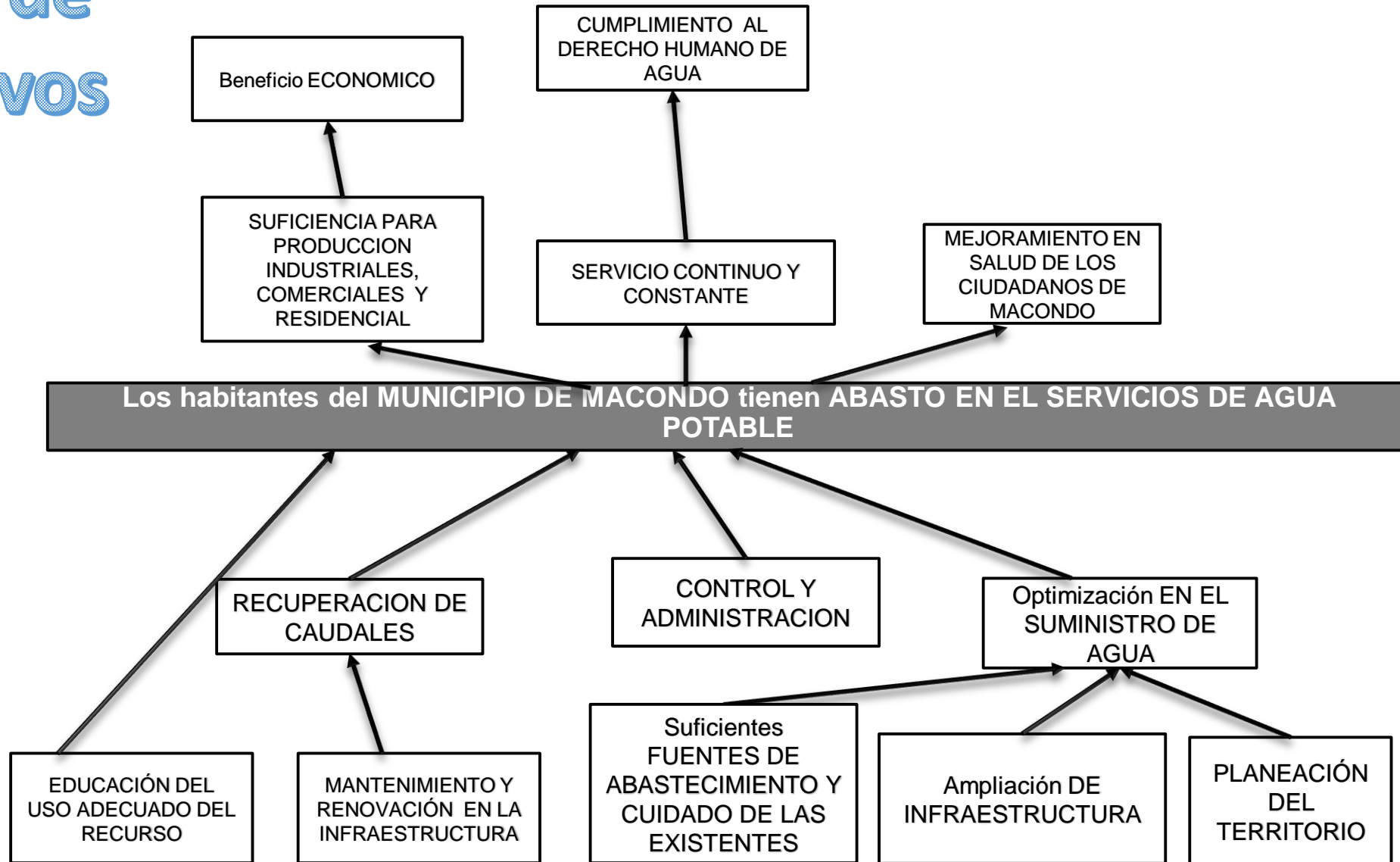
Ejemplo de árbol de objetivos





Árbol de Problemas





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



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.

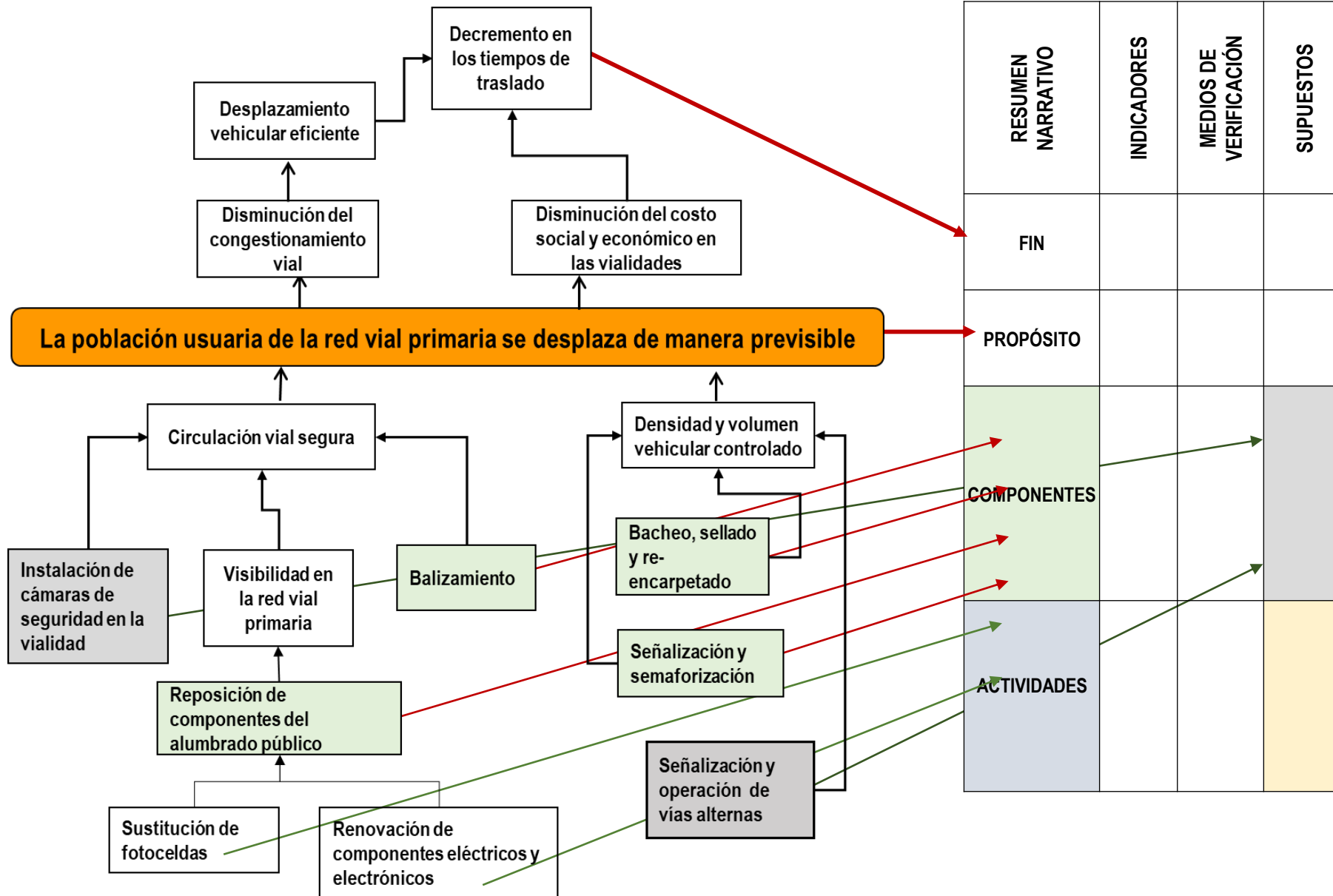
TRANSFERENCIA DE OBJETIVOS A LA MATRIZ MML

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).

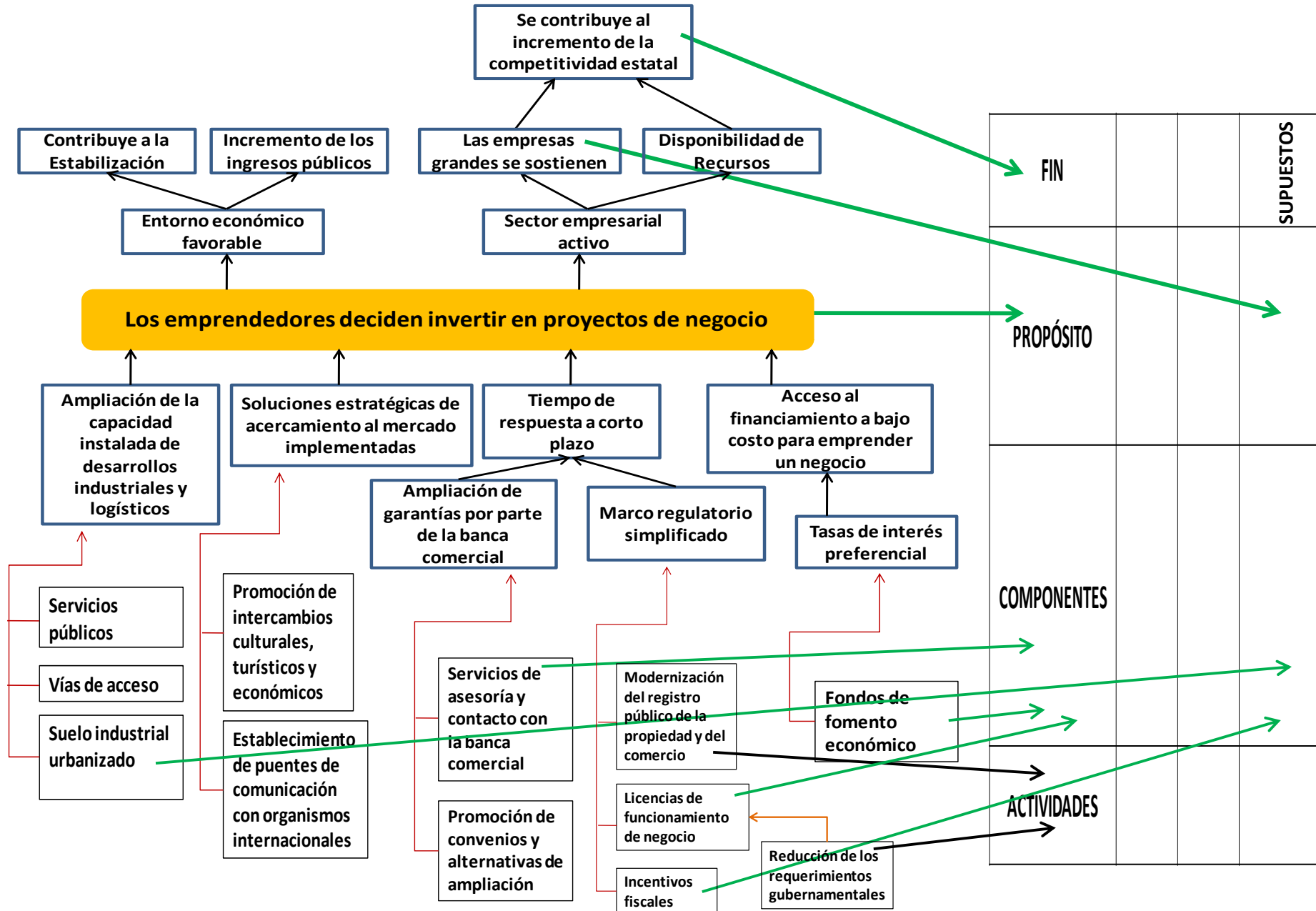
- Tales acciones se clasifican en:
 - Bienes y servicios, es decir, productos entregables directamente a los beneficiarios; y
 - En procesos de gestión que es necesario realizar para producir cada uno de los bienes y servicios.

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.

TRANSFERENCIA DE OBJETIVOS A LA MATRIZ MML




TRANSFERENCIA DE OBJETIVOS A LA MATRIZ MML



Redacción del Resumen Narrativo

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.

1. Objetivo estratégico de Fin

Éste se redacta en función de “una contribución”. La razón del estilo de redacción se debe a que, para lograr el impacto, éste requiere del cumplimiento en términos de resultados del propósito del programa presupuestario que se está diseñando, sumado al resultado de dos o más objetivos estratégicos que implican “Resultados Intermedios”, y que todos en contribución, impactan al “Resultado Final” esperado.

De esa forma, el verbo contribuir se redacta en “presente indicativo”; en tanto que el verbo de impacto, se redacta en “infinitivo”. Por ejemplo:

- Se contribuye a incrementar la competitividad en la Entidad mediante la inversión privada
- Se contribuye a disminuir la tasa de morbilidad mediante acciones preventivas de salud

REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

El Objetivo estratégico de FIN

Es importante aclarar, que de acuerdo con la guía metodológica para la construcción de la matriz de Indicadores, editada por la SHCP, SFP, y el CONEVAL, la sintaxis que recomiendan es redactar el verbo correspondiente a la contribución en “infinitivo” acompañado por el verbo de impacto “como el sustantivo derivado de un verbo”, agregando a la frase, en todos los casos, la palabra “mediante”, y finalmente expresar “cómo se logra el Fin”. Por ejemplo:

Contribuir al incremento de la competitividad en la Entidad a través de acciones que impulsan la inversión privada.

Como se advierte, en ambas “sintaxis” el objetivo se redacta en términos de contribuir al resultado de impacto; en tanto que el **impacto esperado**, en ambos casos, sigue siendo incrementar la competitividad en la Entidad.



REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

2. Objetivo estratégico vinculado con el Propósito del Programa Presupuestario.

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

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

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

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

3. Objetivos estratégicos vinculados con los Componentes del programa.

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

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

- *Fondos de fomento económico a tasas de interés preferencial recibidos*
- Los bienes y servicios se enuncian al principio del objetivo; en tanto que la acción se expresa en “pasado participio”.

Objetivos Estratégicos de Componente

Es importante señalar que debido a que quienes hacen uso de los componentes son los beneficiarios, y que en términos de resultado son precisamente los bienes y servicios los que se evalúan, no así la cantidad de éstos entregada, sino la calidad y la eficiencia con la que fueron recibidos, entonces se sugiere utilizar verbos que expresen o estén asociados con la recepción, en lugar de la entrega.



No obstante, cuando los componentes tienen características masivas, es decir, que son entregados a la población en general, tales como ferias, campañas, mensajes informativos, carreteas o autopistas, hospitales, entre otros, la regla de redacción del objetivo permite que el verbo se exprese en términos de entregado o realizado, respetando la conjunción en “pasado participio”.

4. Objetivos de gestión vinculados con los procesos o actividades asociadas a la producción y distribución de componentes (bienes y servicios).

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

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

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

REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

OBJETIVO DE IMPACTO O “FIN”			
Se contribuye a	Verbo en infinitivo	Complemento (lo que se va a medir)	Mediate o a través de.....

OBJETIVO DE RESULTADOS O “PROPÓSITO”		
Sujeto (beneficiarios)	Verbo en presente indicativo	Complemento (lo que se va a medir)

OBJETIVO DE ENTREGA/RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS O “COMPONENTE”	
Complemento (lo que se va a medir)	Verbo en pasado participio

OBJETIVO DE PROCESO DE GESTIÓN O “ACTIVIDAD”	
Sustantivo derivado de un verbo	Complemento (lo que se va a medir)

REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

OBJETIVO DE IMPACTO O “FIN”			
Contribuir a	Sustantivo derivado de un verbo (lo que se va a medir)	Mediante o a través de	Infinitivo

OBJETIVO DE RESULTADOS O “PROPÓSITO”		
Sujeto (beneficiarios)	Verbo en presente indicativo	Complemento (lo que se va a medir)

OBJETIVO DE ENTREGA/RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS O “COMPONENTE	
Bienes y servicios (lo que se va a medir)	Verbo en pasado participio

OBJETIVO DE PROCESO DE GESTIÓN O “ACTIVIDAD”	
Sustantivo derivado de un verbo	Complemento (lo que se va a medir)

Reglas de Redacción del Resumen Narrativo

FIN sintáxis recomendada por SHCP		En función de la contribución a un objetivo estratégico de impacto	Mediante / a través de	Cómo (la solución al problema)
Redacción del objetivo		Contribuir a la reducción de los tiempos de traslado	mediante	el mantenimiento y señalización integral de la vialidad
PROPÓSITO		En función del beneficiario	Verbo en presente indicativo	Complemento (la solución al problema)
Redacción del objetivo		La población usuaria de la red vial primaria	se	desplaza de manera previsible

COMPONENTES		En función de los bienes y servicios	Verbo en pasado participio
Redacción de objetivos	1	Reposición de componentes del alumbrado público	instalados
	2	Acciones de Balizamiento	ejecutadas
	3	Bacheo, sellado y re-encarpetado	realizados
	4	Señalización y semaforización	instalada
ACTIVIDADES		Sustantivo derivado de un verbo	Complemento Actividades en términos de procesos de gestión
Redacción de objetivos	1.1	Sustitución	de fotoceldas
	1.2	Renovación	de componentes eléctricos y electrónicos
	2.1		
	2.2		
	3.1		
	3.2		

Reglas de Redacción del Resumen Narrativo

FIN^{a)}		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
FIN^{b)} sintaxis recomendada por SHCP		En función de la contribución a un objetivo estratégico de impacto	Mediante / a través de	Cómo (la solución al problema)
Redacción del objetivo		Contribuir a la reducción de la incidencia del uso y abuso de sustancias adictivas	mediante	la capacitación y prevención de las adicciones
PROPÓSITO		En función del beneficiario	Verbo en presente indicativo	Complemento (la solución al problema)
Redacción del objetivo		Los adolescentes incritos en educación media	adquieren	conocimiento sobre las consecuencias del uso y abuso del alcohol, tabaco y drogas

a, b). Es importante destacar que en ambos tipos de redacción del objetivo de FIN, el verbo de impacto es "reducir", por tanto, es lo que se habrá de comprobar una vez que se aplique el indicador a través del cuál se mida.

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 Actividades en términos de procesos de gestión
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

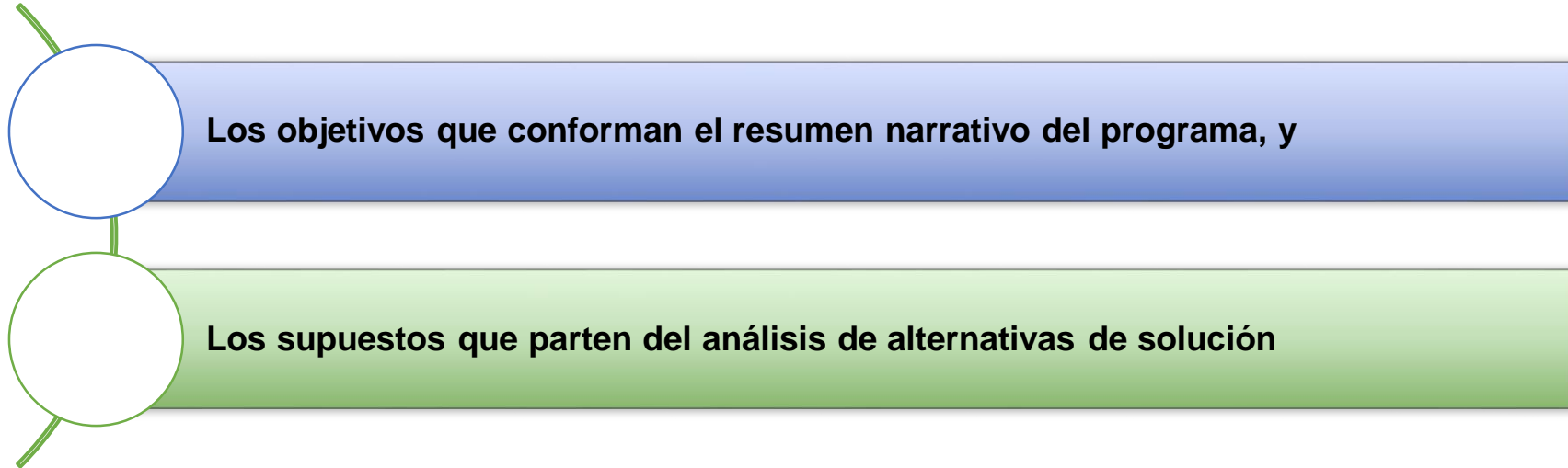
LÓGICA VERTICAL ASCENDENTE

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:



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

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?

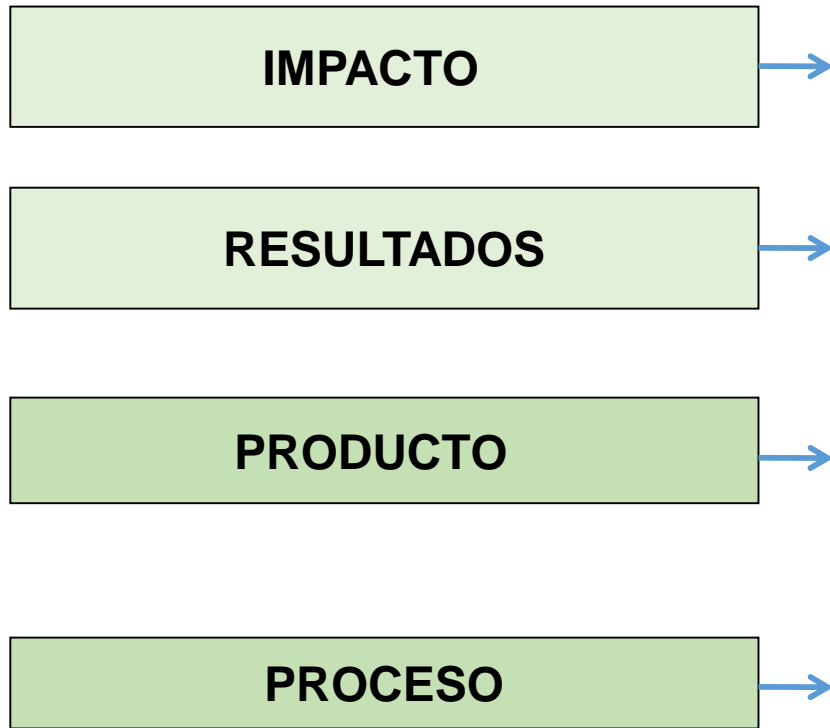
Porque **las alternativas de solución no están en responsabilidad del programa, o de la dependencia responsable del mismo.**

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.

Ubicación de los Supuestos de Acuerdo con el Ámbito de Desempeño



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

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.

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

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

Incorporación de riesgos

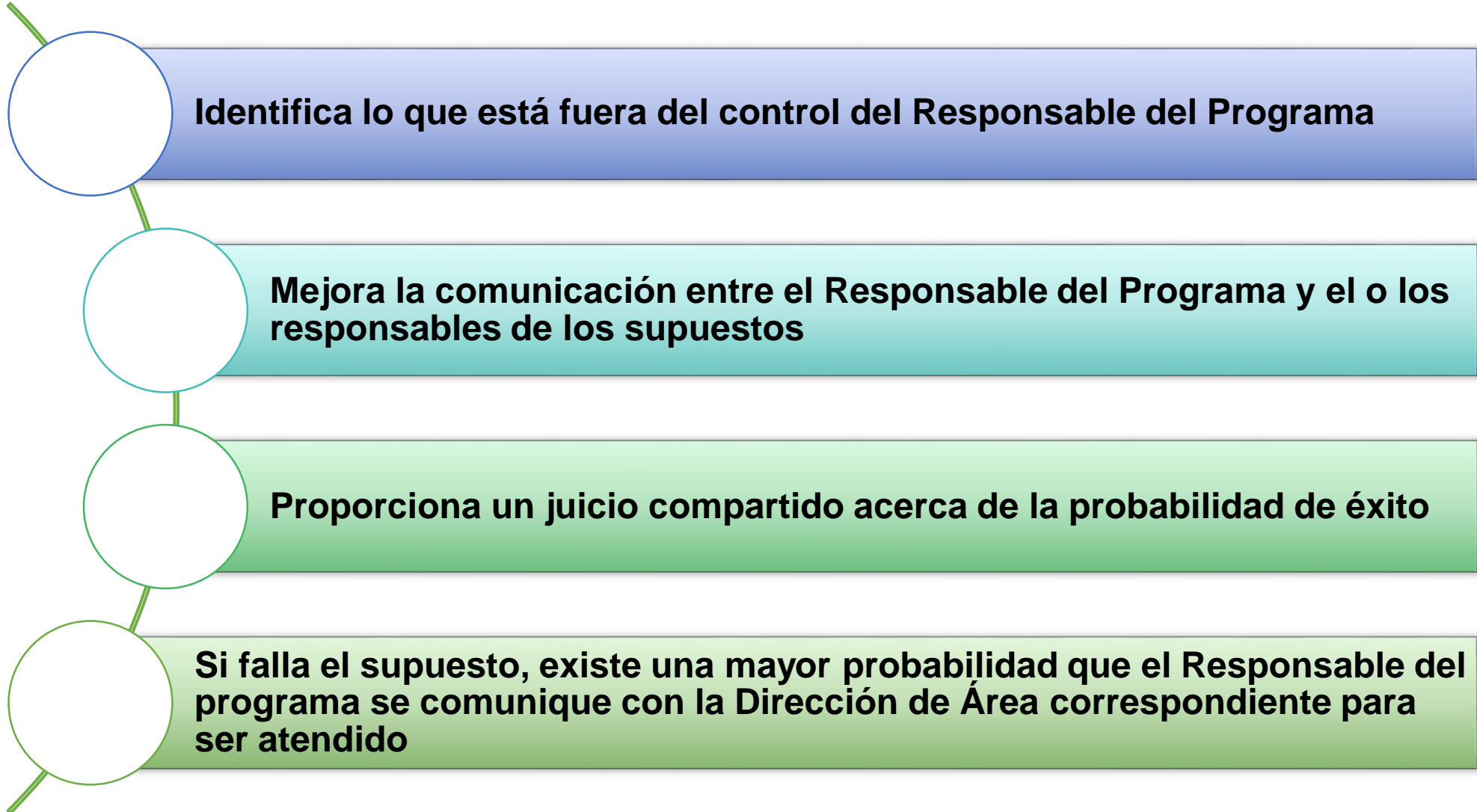
Sólo se dejan los riesgos que son relevantes, tanto por la importancia de sus consecuencias, como por la probabilidad de que ocurran.

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



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

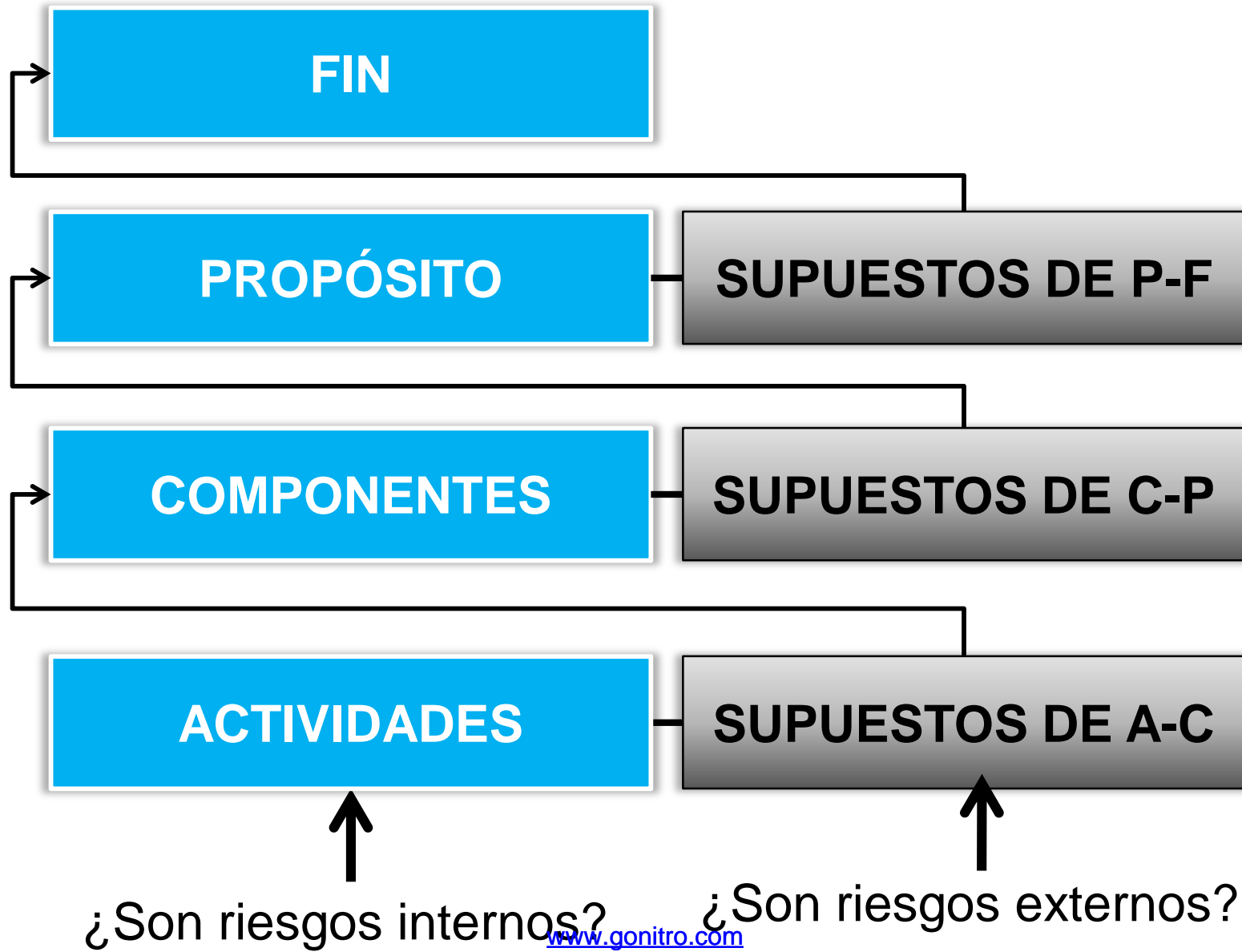
- Para lograr este encadenamiento, los supuestos se ubican en una de tres posiciones:

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



Lógica vertical ascendente

Ámbitos de Desempeño en la Matriz del marco Lógico: Resumen Narrativo	Indicadores de Evaluación del Desempeño	Fuentes de Información y Medios de Verificación	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 otro programa o de otra dependencia, que son necesarios para lograr el Propósito
Actividades (Gestión de Procesos de producción)			Actividades o procesos que están en responsabilidad de otro programa o de otra dependencia y que son necesarios para producir y entregar los Componentes del programa

Indicadores de Evaluación del Desempeño de Programas Presupuestarios

INDICADORES DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

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

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

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.			

INDICADORES DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

•Ventajas de los Indicadores de Desempeño:

Son un medio eficaz de cuantificar los progresos conseguidos con el logro de los objetivos.

Facilitan el establecimiento de puntos de referencia comparativos entre las organizaciones e instituciones, y a lo largo del tiempo.



•Inconvenientes de los Indicadores de Desempeño:

Los indicadores mal definidos no permiten cuantificar Adecuadamente los objetivos y metas conseguidos.

Existe una tendencia a definir indicadores numerosos o sin fuentes de datos accesibles, lo que hace costoso y poco práctico el seguimiento y la evaluación de resultados.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Son herramientas de gestión que proveen un *valor de referencia* a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado

Un indicador de desempeño entrega información cuantitativa respecto del *logro o resultado* de los objetivos del programa

Los indicadores de desempeño son *medidas* que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, a qué costo y con qué nivel de calidad

TIPOS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

ESTRATÉGICOS

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

DE GESTIÓN

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

DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO

Eficacia: mide el grado de cumplimiento de los objetivos de los programas;

*** Eficiencia: mide la relación entre los productos y servicios generados respecto a los insumos o recursos utilizados;**

*** Economía: mide la capacidad de gestión de los programas, a efecto de ejercer adecuadamente los recursos financieros; y**

*** Calidad: mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos de los programas.**

INDICADORES DE DESEMPEÑO

RECOMENDACIONES:

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

Componentes del Nombre del Indicador

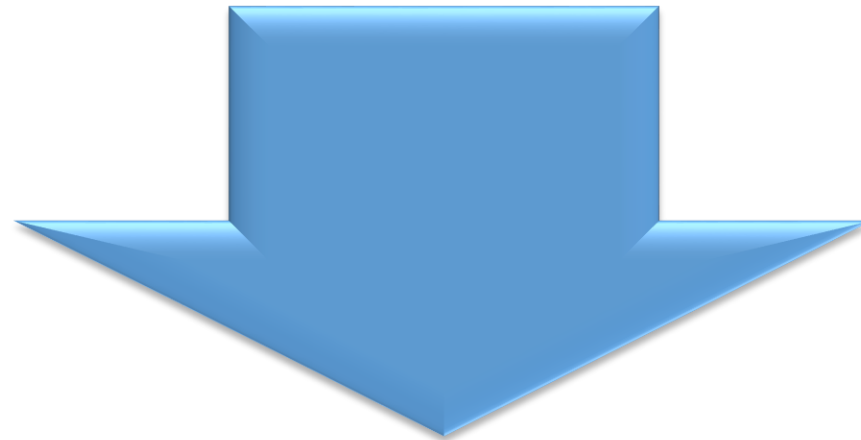
Forma de medición



Factor relevante (lo que se quiere medir)



Contexto
(tiempo/espacio/periodo)



Nombre del Indicador.

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



*¿Qué quiero
saber?....*

Identificando el Factor Relevante

OBJETIVO DE IMPACTO O “FIN”			
Se contribuye a	Verbo en infinitivo	Complemento (lo que se va a medir)	Mediate o a través de.....

OBJETIVO DE RESULTADOS O “PROPÓSITO”		
Sujeto (beneficiarios)	Verbo en presente indicativo	Complemento (lo que se va a medir)

OBJETIVO DE ENTREGA/RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS O “COMPONENTE”	
Complemento (lo que se va a medir)	Verbo en pasado participio

OBJETIVO DE PROCESO DE GESTIÓN O “ACTIVIDAD”	
Sustantivo derivado de un verbo	Complemento (lo que se va a medir)

¿Dónde localizar el factor relevante del Objetivo?

Identificando a los componentes del Indicador

Variación porcentual

Forma de medición

en la cobertura de comunidades suburbanas comunicadas

Factor relevante (lo que se quiere medir)

en el ejercicio 2015 del estado de Michoacán

Contexto (tiempo/espacio/periodo)

Las fórmulas básicas cuyo resultado expresa lo que queremos saber

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

DIMENSIÓN

FÓRMULAS QUE APLICAN

Calidad: busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas. Las medidas de calidad implican: oportunidad en la entrega de bienes y servicios, acceso a los mismos, satisfacción del beneficiario, y precisión y continuidad en la entrega del bien o servicio.

Porcentaje:

Razón de dos variables con una misma unidad de medida:
 $(\text{numerador} / \text{denominador}) * 100$

Promedio:

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

Numerador año *t* / denominador año *t*

Lo que resulta en unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador

Economía: Mide la capacidad o eficiencia del programa o de la institución que lo ejecuta para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos, expresados en medidas de porcentaje y/o de promedio

Porcentaje:

Razón de dos variables financieras con una misma unidad de medida:
 $(\text{numerador} / \text{denominador}) * 100$

Promedio:

Razón entre dos variables financieras distintas y en un mismo período de tiempo:

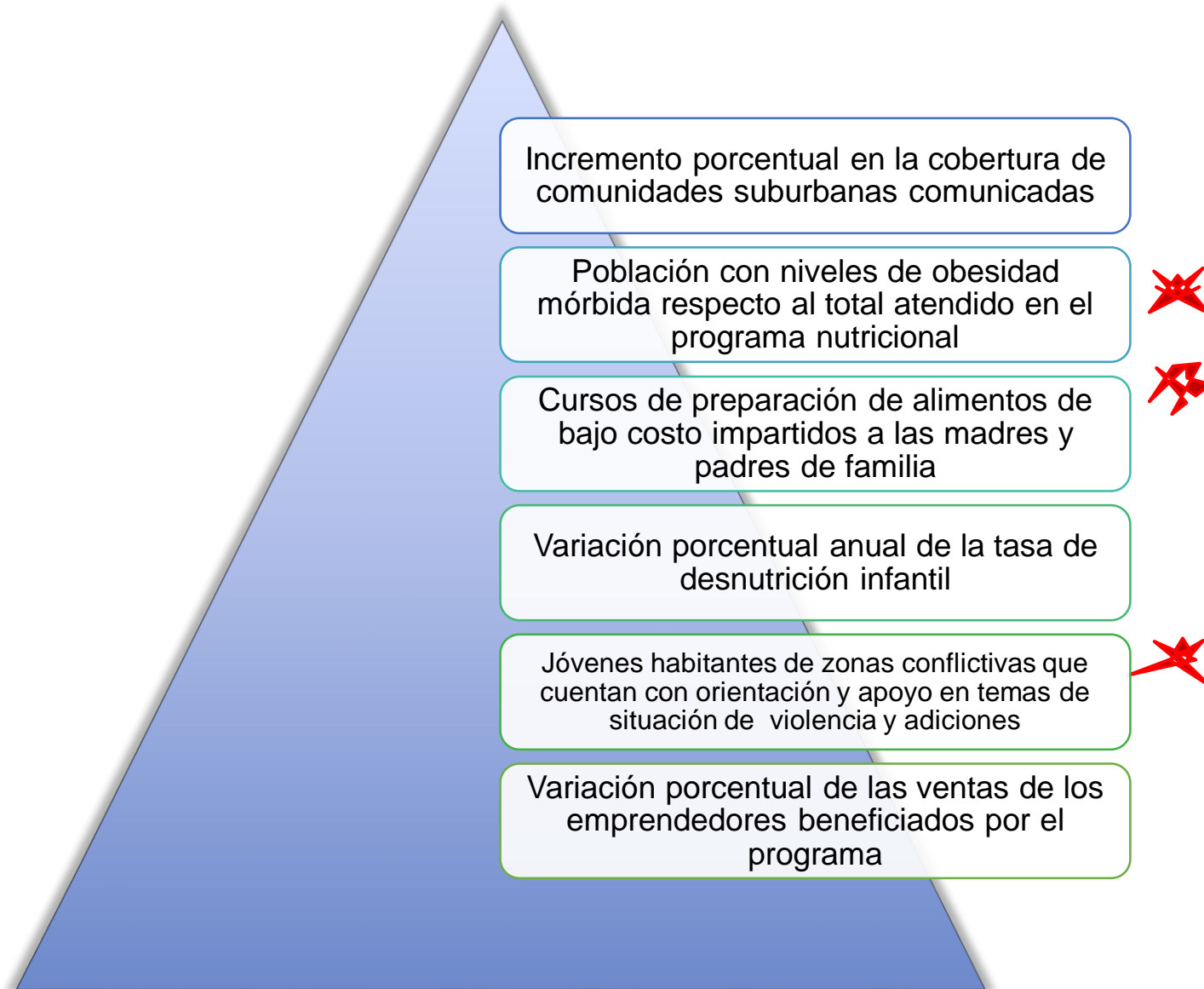
Numerador año *t* / denominador año *t*

Lo que resulta en unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador

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%

Ejemplos de indicadores que evalúan la dimensión de EFICACIA



Ejemplos de indicadores que evalúan la dimensión de EFICIENCIA

Costo promedio de la Dirección General de Desarrollo Urbano por habitante

Número de adultos mayores atendidos por comedor comunitario

Costo total del Programa de Medicina Preventiva entre el total de beneficiarios atendidos

Cantidad de despensas de la canasta básica entregadas durante el mes

Costo promedio por cada 100 kilómetros de calles mejoradas en la zona periurbana

Promedio de infracciones de vialidad emitidas en el Centro Histórico



Ejemplos de indicadores que evalúan la dimensión de ECONOMÍA:

Porcentaje de recursos propios obtenidos respecto al gasto programado para el Hospital Civil

Gasto ejercido para mantenimiento de calles

Porcentaje de la ejecución presupuestaria para al mantenimiento de las clínicas de salud comunitaria.

Porcentaje de recursos financieros ejercidos en la operación del Programa de Drenaje y Alcantarillado.



Ejemplos de indicadores que evalúan la dimensión de CALIDAD:

Porcentaje de solicitudes de reparación de alcantarillas atendidas en un lapso no mayor a 7 días.

Tiempo promedio de respuesta a las demandas de servicio de urgencias en el Hospital Civil.

Cantidad de demandas atendidas relacionadas con los servicios de agua potable y alcantarillado en un período de tiempo no mayor a 24 horas

Porcentaje de Mujeres por delegación que tienen acceso oportuno a los servicios móviles de detección del cáncer mamario e intrauterino

Porcentaje de médicos que asisten al curso de capacitación para la intervención en casos de violencia intrafamiliar evaluados con calificaciones entre 4 y 5 en un rango de 1 a 5



INDICADORES: ¿Cómo sabemos que llegamos?



Algunos elementos que no debemos olvidar respecto de las características de los indicadores:

Los indicadores son factores medibles y la idea es que midan aspectos de resultados claves para la toma de decisiones.

Los indicadores identifican lo que será medido, no cuánto ni en qué dirección. Las metas asociadas a esos indicadores nos representan lo que esperamos obtener como desempeño.

Para que los indicadores tengan utilidad en la entrega de información sobre desempeño, idealmente deben ser factores que se pueden medir de forma continua.

Es importante considerar que el indicador por sí solo no permite la evaluación, solo permite demostrar el comportamiento de una variable sujeto de medición contra ciertos referentes comparativos.

De ahí la importancia de identificar contra que serán comparados los indicadores.

INDICADORES: ¿Cómo sabemos que llegamos?



Los indicadores se pueden comparar:

Con la meta programada

Con el desempeño de los años anteriores

Con las proyecciones de mediano plazo, observando que se espera una continuidad en la mantención de la cobertura

Con metas de cobertura promedio estatal o nacional identificando las diferencias con las zonas críticas

Con estándares técnicos internacionales

También queremos saber si el Objetivo del programa está contribuyendo un Objetivo Estratégico del Eje de Desarrollo

Relación entre las dimensiones de evaluación y el ámbito de desempeño a medir

E S T R A T É G I C O S	FIN	Cómo contribuye el programa al logro del FIN	EFICACIA	En algunos casos, eficiencia, calidad o economía
	Indicadores de impacto			
	PROPÓSITO	Impacto generado al término de la ejecución del programa	EFICACIA Y EFICIENCIA	En ciertos casos, calidad o economía
	Indicadores de resultado intermedio			
G E S T I Ó N	COMPONENTES	Bienes y servicios producidos por el programa	EFICIENCIA Y CALIDAD	En ciertos casos, eficacia o economía
	Indicadores de resultado en la entrega de bienes y servicios			
	ACTIVIDADES	Tareas o acciones realizadas para producir y entregar cada componente	ECONOMÍA Y EFICACIA	
	Procesos; Indicadores de gestión			

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Considerando que ya se tiene claro “lo que se va a medir”, el siguiente paso es redactar el indicador de acuerdo a lo que se quiere saber del objetivo, esto es, **tener claro si lo que se quiere saber está en términos de porcentaje, de promedio, tasa de variación, o índice.**



¿Por qué?

Porque los indicadores, no son cantidades en términos del número de personas beneficiadas, o de la cantidad de componentes entregados.

Los Indicadores nos “indican”, en términos de resultado, el desempeño del programa de acuerdo a la dimensión que se quiere medir del ámbito que se está evaluando, esto es: **eficacia, eficiencia, calidad, y economía.**

VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

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

Claridad (validez): debe ser preciso e inequívoco

¿No hay dudas respecto de qué se está midiendo?

Relevancia: debe reflejar una dimensión importante del logro del objetivo

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

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

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

VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

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

¿Cualquier persona puede comprobar los resultados del indicador?

Adecuado (confiable): en sucesivas mediciones mide lo mismo

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

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

¿Mide aspectos no considerados en los demás indicadores?



VALIDACIÓN DE INDICADORES

Plantilla para la Aplicación de los Criterios CREMAA

Objetivos del Resumen Narrativo	Indicadores Propuestos	Calificación de Criterios						Puntaje Total	Seleccionado	
		C	R	E	M	A	A		SÍ	NO
Fin										
Propósito										
Componente 1										
Componente 2										
Componente 3										
Actividad 1.1										
Actividad 1.2										
Actividad 1.3										
Actividad 2.1										
Actividad 2.2										
Actividad 2.3										
Actividad 3.1										
Actividad 3.2										
Actividad 3.3										

Definición de la Frecuencia de la Medición

Fin

Propósito

Componentes

Actividades

Disminuye



Frecuencia



Aumenta

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

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

Fuentes de Información y Medios de Verificación

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 y Municipal**

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

procesos

productos

resultado

impacto

FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

INDICADORES ESTRATÉGICOS

INDICADORES DE GESTIÓN

Lógica Horizontal de la Matriz de Indicadores

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:

- 1. Las fuentes de Información identificadas ¿Son las necesarias y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores?
- 2. Los medios de verificación identificados ¿Son los necesarios y suficientes, y permiten confirmar que la información es confiable, correcta y transparente?
- 3. Los indicadores definidos ¿Permiten hacer un buen seguimiento del programa?
- 4. 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>

EI POAbR

¿Cómo se DISEÑA un Programa Presupuestario?

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

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

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

POA: Presupuestar el Pp.

Ámbitos de Desempeño en la Matriz del Marco Lógico: <i>Resumen Narrativo</i>	<i>Indicadores de Evaluación del Desempeño</i>	<i>Fuentes de Información y Medios de Verificación</i>	<i>Supuestos</i>
FIN (Objetivo Estratégico de la Dependencia)	Estratégicos	Base de datos con nomenclatura clara; y el sitio en donde se encuentra la información sobre el cumplimiento de las metas de los indicadores.	
Propósito (Objetivo del programa)	Estratégicos	Base de datos con nomenclatura clara; y el sitio en donde se encuentra la información sobre el cumplimiento de las metas de los indicadores.	Resultados adicionales al propósito que son necesarios para contribuir al cumplimiento del Fin (efectos en el árbol de objetivos)
Componentes (Bienes y Servicios)	Estratégicos y de Gestión	Base de datos con nomenclatura clara; y el sitio en donde se encuentra la información sobre el cumplimiento de las metas de los indicadores.	Bienes y servicios en responsabilidad de otro programa o de otra dependencia, que son necesarios para lograr el Propósito
Actividades (Gestión de Procesos de producción)	De Gestión	Base de datos con nomenclatura clara; y el sitio en donde se encuentra la información sobre el cumplimiento de las metas de los indicadores.	Actividades o procesos que están en responsabilidad de otro programa o de otra dependencia y que son necesarios para producir y entregar los Componentes del programa.

¿Cómo se MONITOREA y EVALÚA un Programa Presupuestario?

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

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

POA: Presupuestar el Pp.

Ámbitos de Desempeño del Pp <i>Resumen Narrativo</i>	<i>Indicadores de Evaluación del Desempeño Fuentes de Información y Medios de Verificación</i>						
	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Frecuencia de la Medición	Fuentes de Información y Medios de Verificación	Línea Base	Metas	Comportamiento del Indicador
FIN (Objetivo Estratégico de la Dependencia)	Estratégicos						
Propósito (Objetivo del programa)	Estratégicos						
Componentes (Bienes y Servicios)	Estratégicos y de Gestión						
Actividades (Gestión de Procesos de producción)	De Gestión						

MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

OBJETIVOS	INDICADORES							FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	DIMENSIÓN	COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN		

En una sola línea

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

¿Cómo se Presupuesta un Programa Presupuestario?

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

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

POA: Presupuestar el Pp.

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

COMPONENTES	OBJETIVO/ACCIONES	UNIDAD DE MEDIDA	META ANUAL	META Trimestre 1	META Trimestre 2	META Trimestre 3	META Trimestre 4	TOTAL Prsto. Aprobado	Prsto. Aprobado Trimestre 1	Prsto. Aprobado Trimestre 2	Prsto. Aprobado Trimestre 3	Prsto. Aprobado Trimestre 4
COMPONENTE 1	Carreteras y autopistas reparadas de acuerdo con la norma Técnica	Kilómetros lineales	1273									
ACTIVIDAD 1.1	Valoración e la red carretera	Kilómetros lineales	1800									
ACTIVIDAD 1.2	Elaboración de proyectos ejecutivos	Proyectos	98									
ACTIVIDAD 1.3	Mantenimiento de maquinaria y equipo	Maquinaria y equipo	12									
ACTIVIDAD 1.4	Supervisión de obras	Visitas de inspección	20									
ACTIVIDAD 1.5	Realización de las pruebas de laboratorio para la ejecución	Pruebas	100									
COMPONENTE 2	Ampliación de carriles en las carreteras y autopistas	Kilómetros lineales	1500									
ACTIVIDAD 2.1	Valoración e la red carretera	Kilómetros lineales	1800									
ACTIVIDAD 2.2	Elaboración de proyectos ejecutivos	Proyectos	98									
ACTIVIDAD 2.3	Mantenimiento de maquinaria y equipo	Maquinaria y equipo	20									
ACTIVIDAD 2.4	Supervisión de obras	Visitas de inspección	30									
ACTIVIDAD 2.5	Realización de las pruebas de laboratorio para la ejecución	Pruebas	150									

¿Cómo se Presupuesta un Programa Presupuestario?

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

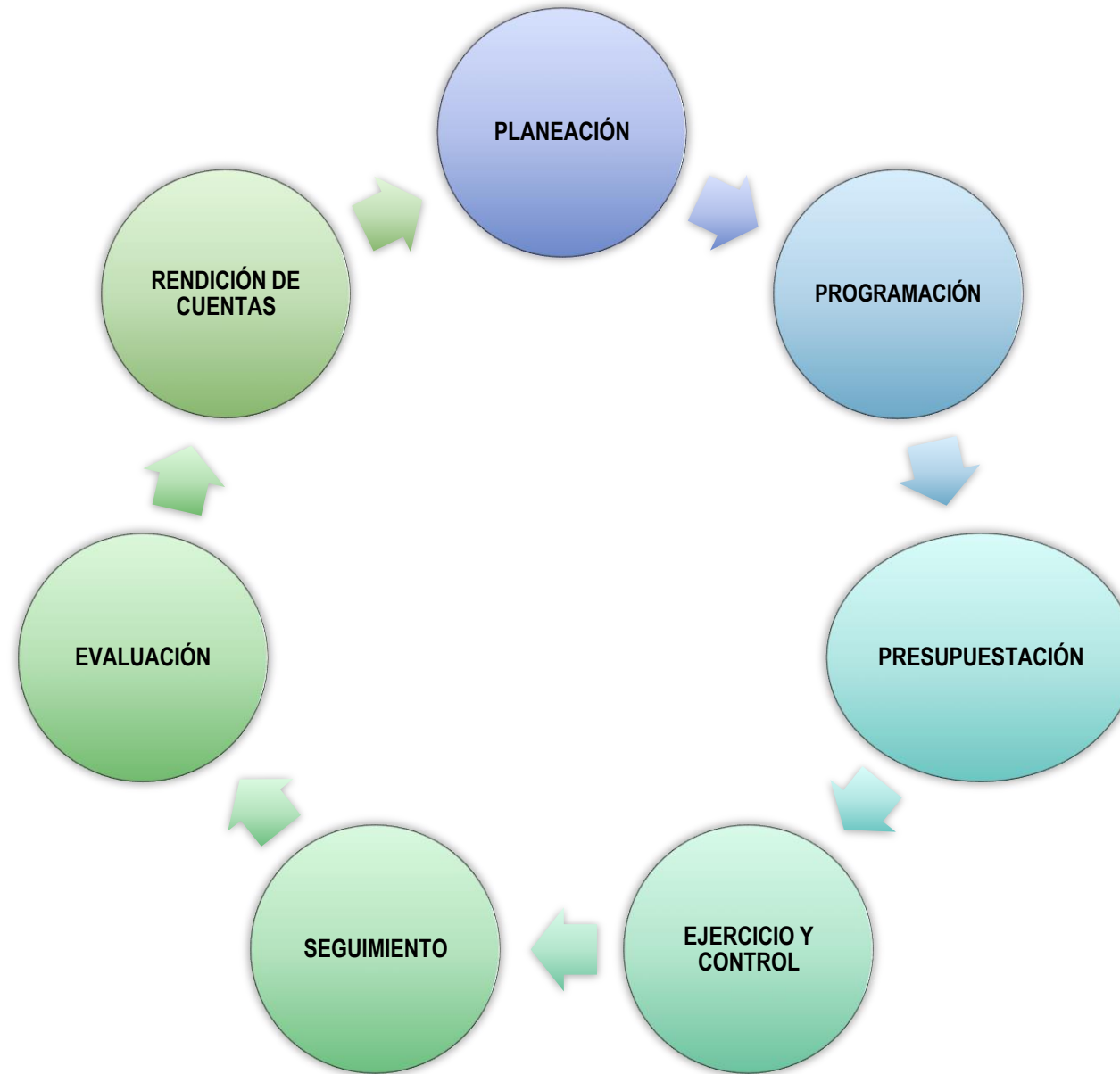
COMPONENTES	OBJETIVO / ACCIONES	UNIDAD DE MEDIDA	META ANUAL	META Trimestre 1	META Trimestre 2	META Trimestre 3	META Trimestre 4	TOTAL Prsto. Aprobado	Prsto. Aprobado Trimestre 1	Prsto. Aprobado Trimestre 2	Prsto. Aprobado Trimestre 3	Prsto. Aprobado Trimestre 4
COMPONENTE 2	Ampliación de carriles en las carreteras y autopistas	Kilómetros lineales	1500									
ACTIVIDAD 2.1	Valoración e la red carretera	Kilómetros lineales	1800									
ACTIVIDAD 2.2	Elaboración de proyectos ejecutivos	Proyectos	98									
ACTIVIDAD 2.3	Mantenimiento de maquinaria y equipo	Maquinaria y equipo	20									
ACTIVIDAD 2.4	Supervisión de obras	Visitas de inspección	30									
ACTIVIDAD 2.5	Realización de las pruebas de laboratorio para la ejecución	Pruebas	150									

CLASIFICACIÓN POR OBJETO DEL GASTO		COSTO ANUAL	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC
1000	Servicios Personales					
2000	Materiales y Suministros					
3000	Servicios Generales					
4000	Trasferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas					
5000	Bienes muebles, inmuebles e intangibles					
6000	Inversión Pública					
7000	Inversiones financieras y otras provisiones					
8000	Participaciones y aportaciones					
9000	Deuda pública					

Sistema de Evaluación del Desempeño

La evaluación de Políticas y Programas Presupuestarios, constituye un elemento clave en el ciclo del presupuesto público, al coadyuvar a establecer un sistema de mejora continua, retroalimentando los ejercicios de planificación y gestión de los programas presupuestarios.

CICLO DEL PRESUPUESTO PÚBLICO



¿Por qué se evalúa el Gasto Federalizado?

CPEUM	Artículo 134	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia, eficiencia, economía, transparencia y honradez. • Evaluación de los resultados del uso de los recursos. • Presupuestos asignados condichos criterios.
LFPRH	Artículos 85 y 110	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del gasto federalizado. • Evaluación del desempeño. • PAE. • Evaluaciones externas y públicas.
LCF	Artículo 49, frac. V	<ul style="list-style-type: none"> • Apego al artículo 110 de la LFPRH para las evaluaciones de las aportaciones federales.
LGCG	Artículos 71 y 72	<ul style="list-style-type: none"> • Apego a la LFPRH y a la LCF para la evaluaciones que realicen los gobiernos subnacionales de recursos transferidos. • Reporte de información sobre el ejercicio y destino de los recursos federales.
CONAC. /SHCP		<p>Norma que establece formato de difusión de resultados de evaluaciones a recursos federales ministrados a entidades federativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos para construcción y diseño de indicadores de desempleo mediante la MML. • Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos a gobiernos locales, y de operación de los recursos del R. General 33

DEFINICIÓN: SED

Sistema de Evaluación del Desempeño:

“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”

LFPRH, Art. 2 Frac. LI.



DEFINICIONES. EVALUACION DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS PÚBLICOS

En el contexto del SED, la evaluación se entiende como: *el análisis sistemático y objetivo de las políticas públicas y los programas presupuestarios, a fin de:*

Determinar o probar la pertinencia de los mismos

Valorar sus objetivos y metas

Conocer su eficacia, eficiencia, calidad, economía, resultados, impactos y sostenibilidad

SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN

El SED, se define en el Art. 2 Fracción 51 de la LFPRH como;

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.

SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN

En el ámbito del SED, se realizan diversos ejercicios de Monitoreo y Evaluación, entre las cuales se encuentran los siguientes:

Evaluaciones externas a programas, en el marco del Programa Anual de Evaluación que establece el artículo 110 párrafo cuarto de la LFPRH.

La Evaluación del Desempeño y Calidad en el Ejercicio del Gasto, realizada bimestralmente para identificar el avance en la ejecución y resultados de los programas presupuestarios, con base en los indicadores estratégicos y de gestión plasmados en las MIR.

El Modelo Sintético de Información del Desempeño, que hace una valoración general de cada programa presupuestario, tomando en cuenta su comportamiento presupuestario; la conformación de la MIR; los resultados de evaluaciones externas; la mejora de la gestión de las instituciones y la implementación de mejoras en los programas como resultado de las evaluaciones externas.

SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN

A través del SED, se enfocan las funciones del gobierno a la mejora en la entrega de bienes y servicios a la población, se eleva la calidad del gasto público y se promueve la rendición de cuentas. Para lo anterior el SED está basado en dos pilares: **Seguimiento y Evaluación**.

- **Conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales y el impacto social de los programas y de los proyectos.**
- **Identificar la eficiencia, economía, eficacia, cobertura, equidad y calidad del gasto público.**
- **Proveer de información de desempeño para la toma de decisiones.**
- **Vincular la planeación, programación, presupuestación, seguimiento, ejercicio de los recursos y la evaluación de las políticas públicas y los Programas presupuestarios.**
- **Impulsar el Presupuesto basado en Resultados (PbR).**

Seguimiento ¹



Es la verificación del desempeño, esto es, el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas de los programas presupuestarios, por medio de **Indicadores** estructurados en Matrices de Indicadores para Resultados (MIR)² y Fichas de Indicador del Desempeño (FID)³

¹ <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/evaluaciones>

² Es la herramienta de planeación estratégica que, de forma resumida, sencilla y armónica, concentra la información de los programas presupuestarios, lo cual facilita su proceso de conceptualización, diseño y ejecución.

³ Recopilan anualmente la información de gestión, para valorar el desempeño de los programas que se requieren para el funcionamiento adecuado del gobierno, y no cuentan con las características para contar con una MIR.

Evaluación ^{4,5}



Es el análisis sistemático y objetivo de los programas federales para determinar su congruencia y analizar el logro de sus objetivos y metas, para identificar su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.

Dicho de otra manera; la evaluación consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada hacia lo que se había establecido hacer, lo que se ha conseguido y cómo se ha conseguido.

⁴ <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/evaluaciones>

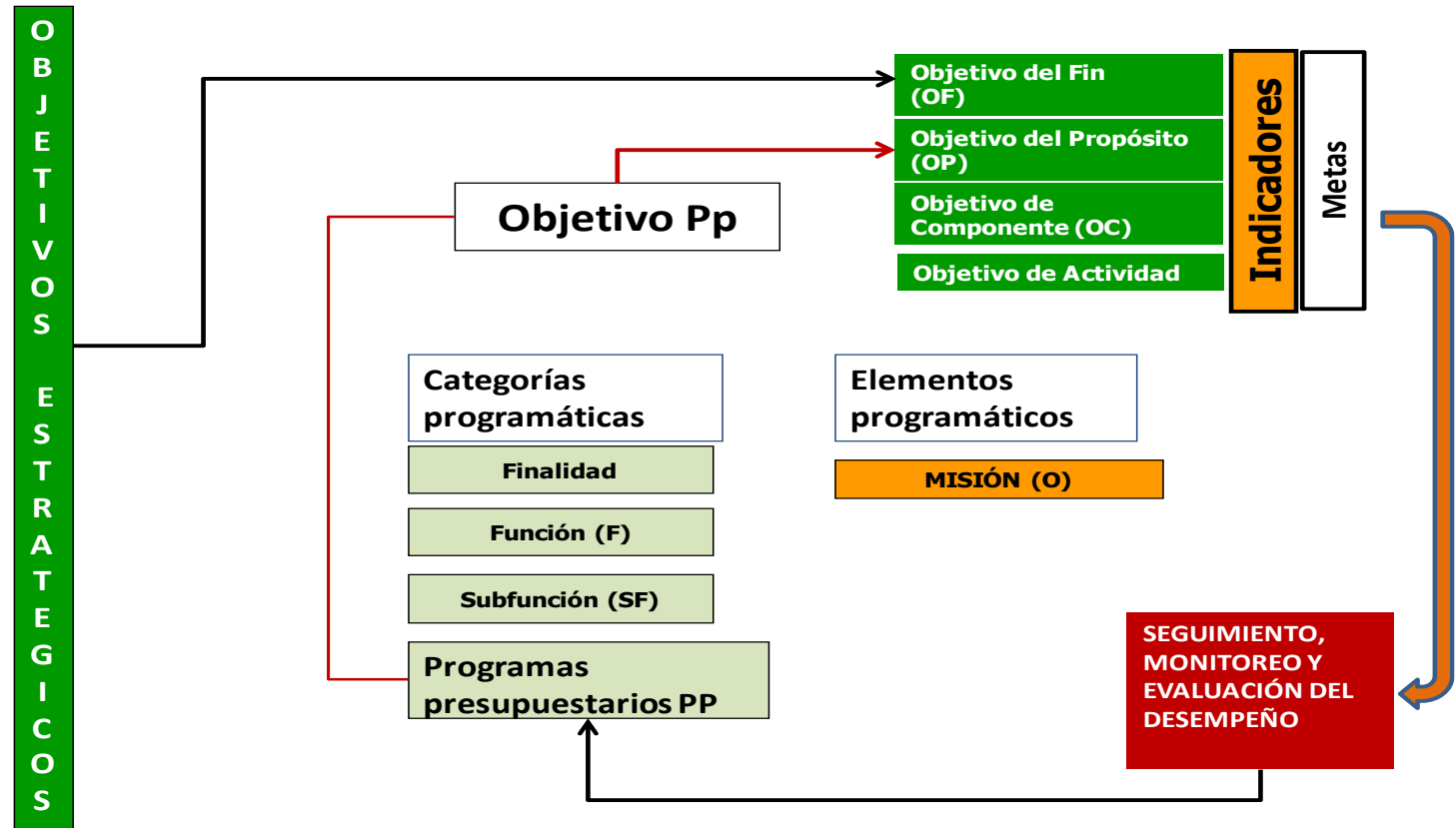
⁵ <https://www.civicus.org/> CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation

LOS PILARES DEL SED

Los **Indicadores** estructurados se monitorean continuamente, dependiendo de su regularidad, por las instancias que los ejecutan.

La información generada sobre el Gasto Federalizado es entregada a la SHCP para su análisis y publicación.

El **seguimiento continuo** permite evaluar las estrategias y adecuarlas a las circunstancias variables, además de contribuir a la toma de decisiones con información de calidad para la asignación y reasignación del gasto.



LOS PILARES DEL SED

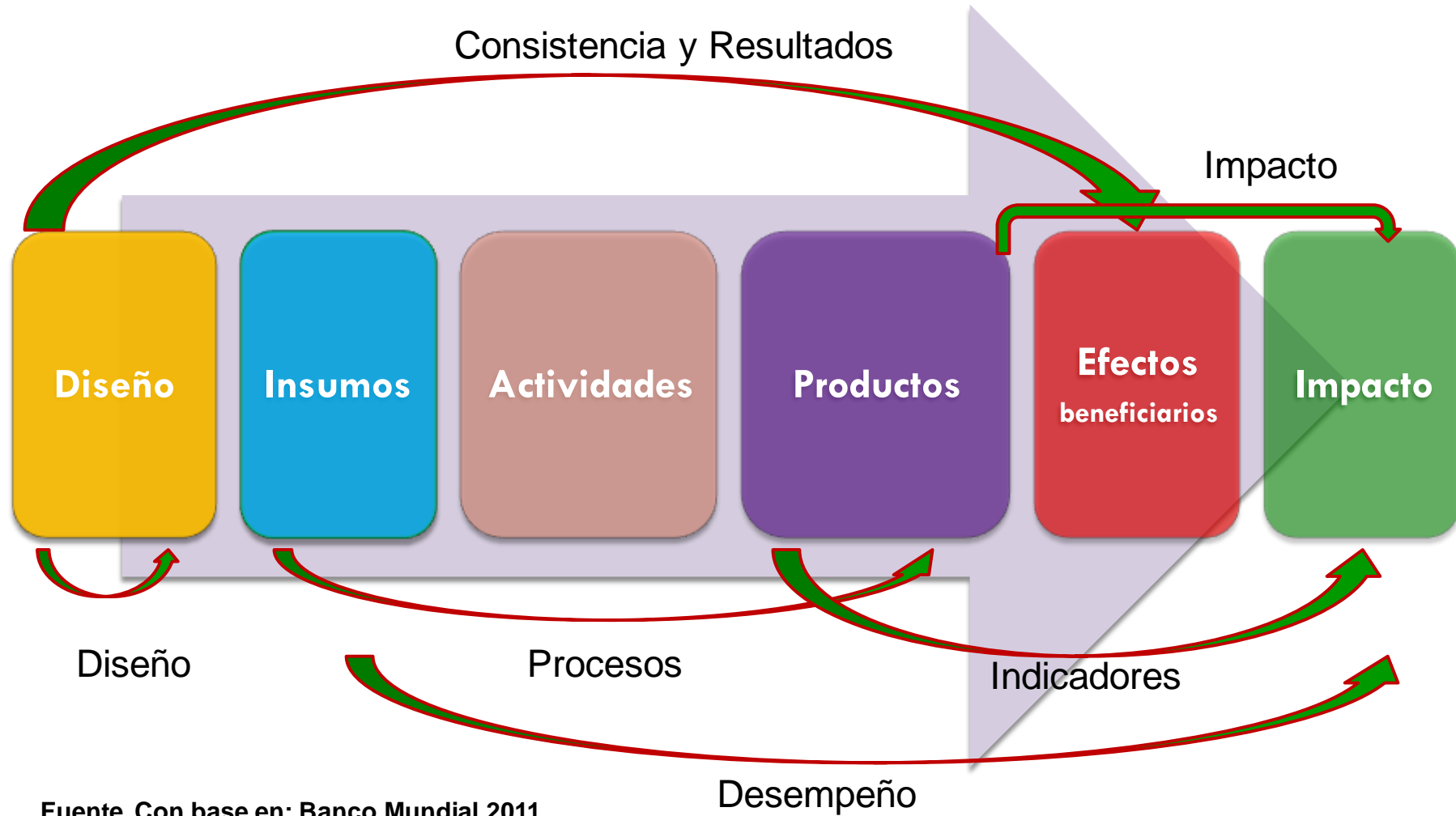
Algunos tipos de Evaluaciones:

- ✓ Complementaria
- ✓ Consistencia y Resultados
- ✓ Diseño
- ✓ Específica de Desempeño
- ✓ Impacto
- ✓ Procesos
- ✓ Resultados
- ✓ Específica de Perspectiva de Beneficiarios
- ✓ Específica de Perspectiva de Género



Nota: Para que las evaluaciones sean objetivas, tendrán que realizarlas evaluadores externos, los cuales sean expertos en la materia.

Alcance y Articulaciones de la Evaluación



Fuente. Con base en: Banco Mundial 2011.

El Proceso de Evaluación



¿Por qué es necesario el Seguimiento y la Evaluación?

Por que estos permiten comprobar el “producto final” de un trabajo de desarrollo: no si se están obteniendo beneficios, sino, si se esta generando un cambio. Por tanto, a través del seguimiento y la evaluación se puede:

- Revisar el progreso,
- Identificar problemas en la planificación y/o en la puesta en práctica, y
- Hacer ajustes de modo que se tenga más probabilidades de “generar un cambio”, entre otras cosas.

Usos de la Evaluación de Programas

- *Seguimiento de la situación de los Programas para fines de rediseño y mejora.*
- *Decisiones de asignación de recursos.*
- *Rendición de cuentas.*