



SECRETARÍA
DE HACIENDA

GOBIERNO DE CHIAPAS

Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño



ORGANISMO PÚBLICO DEL SISTEMA NACIONAL DE COORDINACIÓN FISCAL

Preguntas de Control:

¿Cómo se diseña un Programa Presupuestario?

¿Cómo se verifica y valida un Programa Presupuestario?

¿Cuál es la función de la Matriz de Indicadores para Resultados de un Programa Presupuestario?

OBJETIVOS

Objetivo General:

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

Objetivos Específicos:

- **Revisar el marco legal y normativo relacionado con el Modelo de Gestión para Resultados en México.**
- **Identificar el proceso estratégico para definir y alinear Programas Presupuestarios a la Planeación del Desarrollo.**
- **Elaborar la MIR de un Programa Presupuestario.**
- **Verificar el diseño lógico de la MIR de un Programa.**



Implementación del Presupuesto con Base en Resultados *SESIÓN No. 1*

MARCO LEGAL Y NORMATIVO



México: Reforma de Gasto Público.

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

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

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

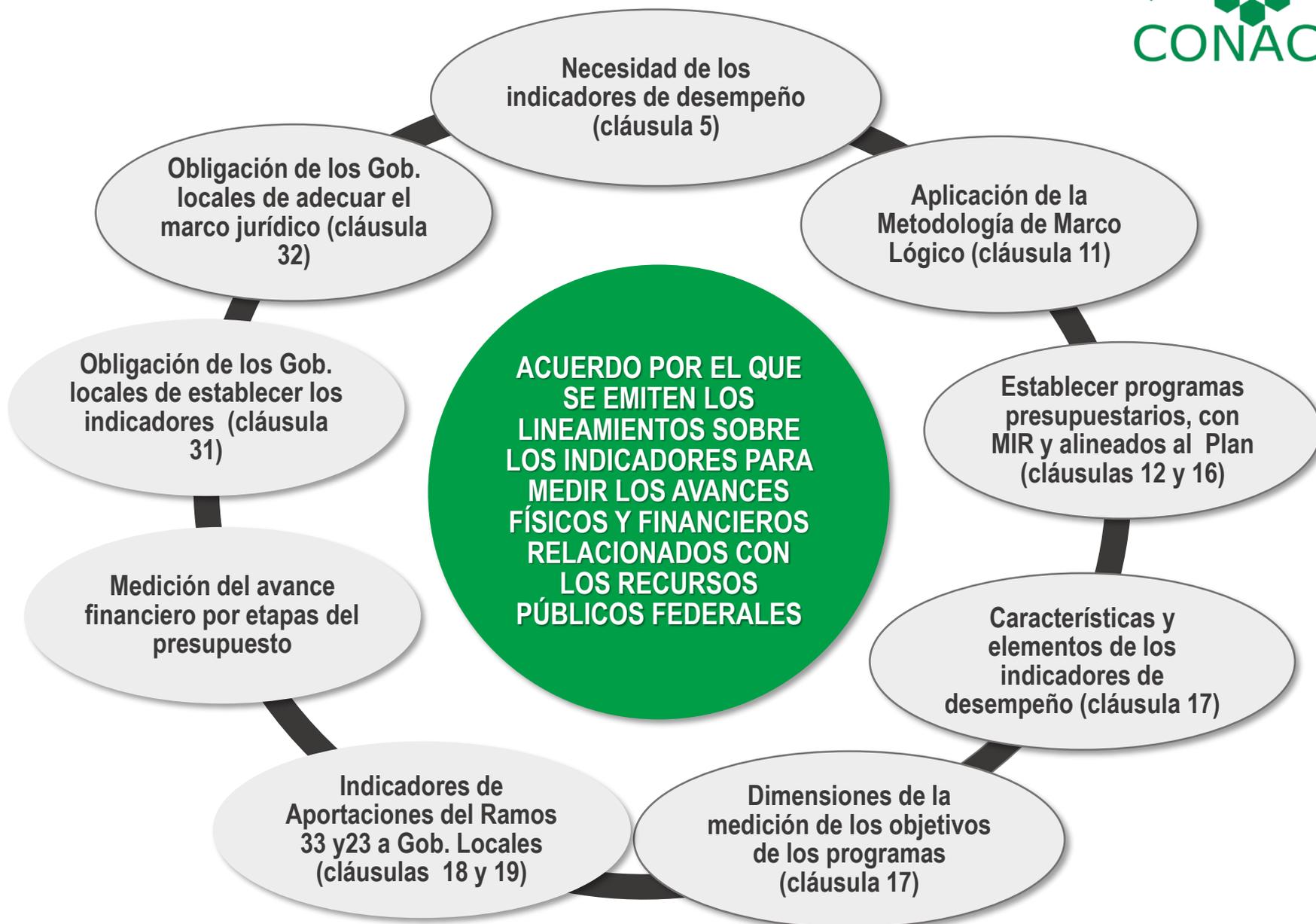
Art. 48 y 49

- 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.



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.

**Conceptos:
Presupuesto con base en Resultados, y
Evaluación de Políticas y Programas
Públicos**

Esquema Integral del PbR y del SED

- Centrar las decisiones en los resultados en todas las fases
- Alinear la planeación estratégica, el monitoreo y la evaluación con los resultados
 - Mantener la medición e información sencillas
 - Gestionar para, no por, resultados,
- Usar la información de resultados para el aprendizaje y la toma de decisiones, así como para la rendición de cuentas

Que implica para la AP?

- Planeación Estratégica
- Vinculación con PMD y sus programas
- Objetivos estratégicos de la dependencia
- Programas Presupuestarios
- Metodología de Marco Lógico

- Tipos de evaluación
- Programa anual de evaluación
- Sistema de monitoreo y evaluación
 - Art. 79 LGCG
 - Art. 110 LFPRH
 - Art. 49 LCF

Gestión para Resultados, GpR

Presupuesto Basado en Resultados (PbR)

Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) Art. 85 LFPRH Art. 54 LGCG

Evaluación de Programas

Mejoramiento de la Gestión, PMG

Convenios de compromiso:

- Para resultados
- De mejoramiento de la gestión

- Indicadores para resultados
- Nueva organización del proceso presupuestario
- Asignación con base en evaluación de resultados

- Programa Marco
- Evaluación del desempeño institucional
- Programa de Mejoramiento de la Gestión
 - Art. 61 LFP

¿Que 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.

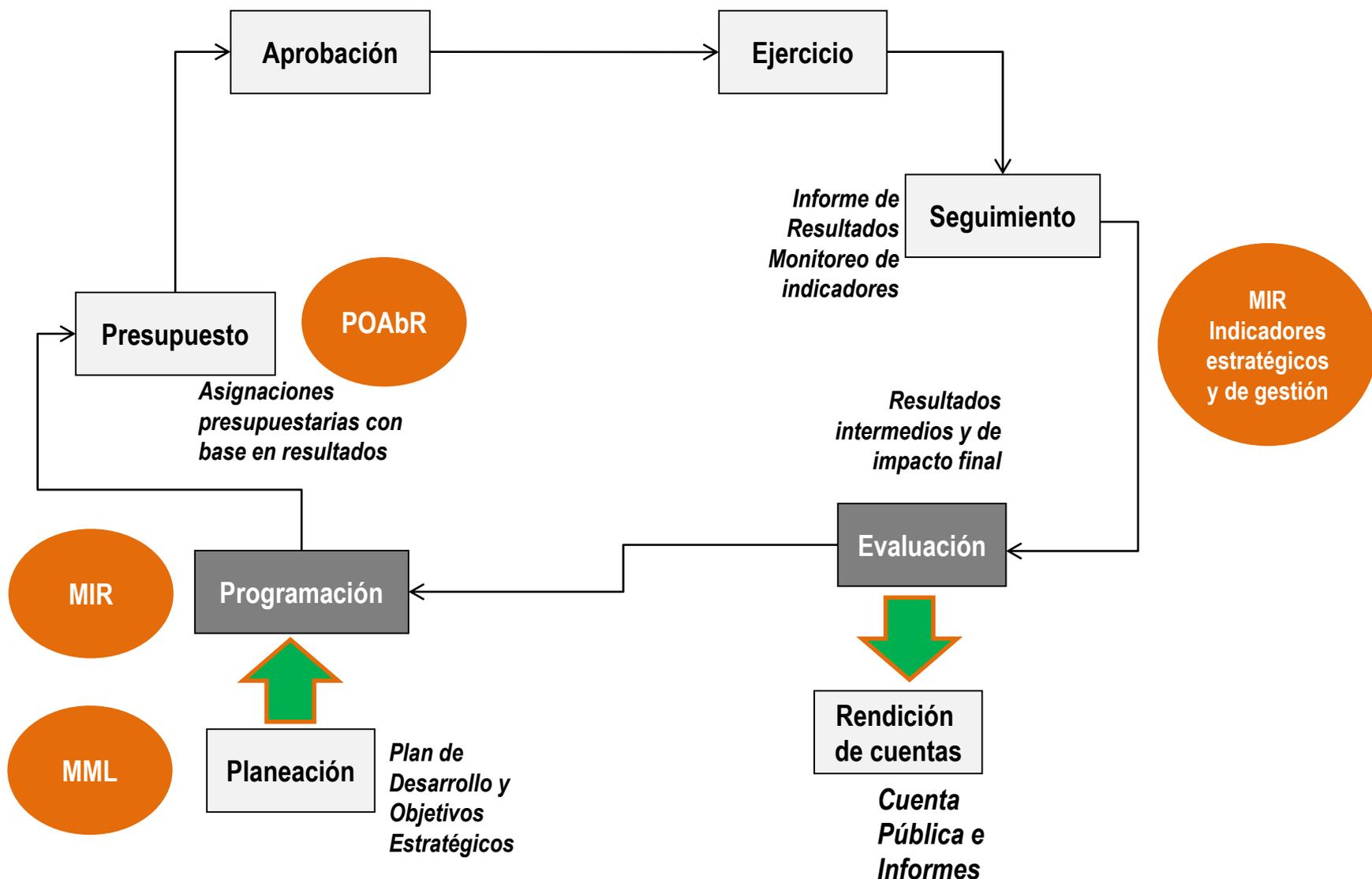
Sistema de Evaluación del desempeño, SHCP, 2008

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).

Ciclo Programático- Presupuestal en PbR



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

Proceso de cambio: De un presupuesto tradicional a un Presupuesto con base en Resultados

**Pasar de Presupuestos
Inerciales e
incrementales**

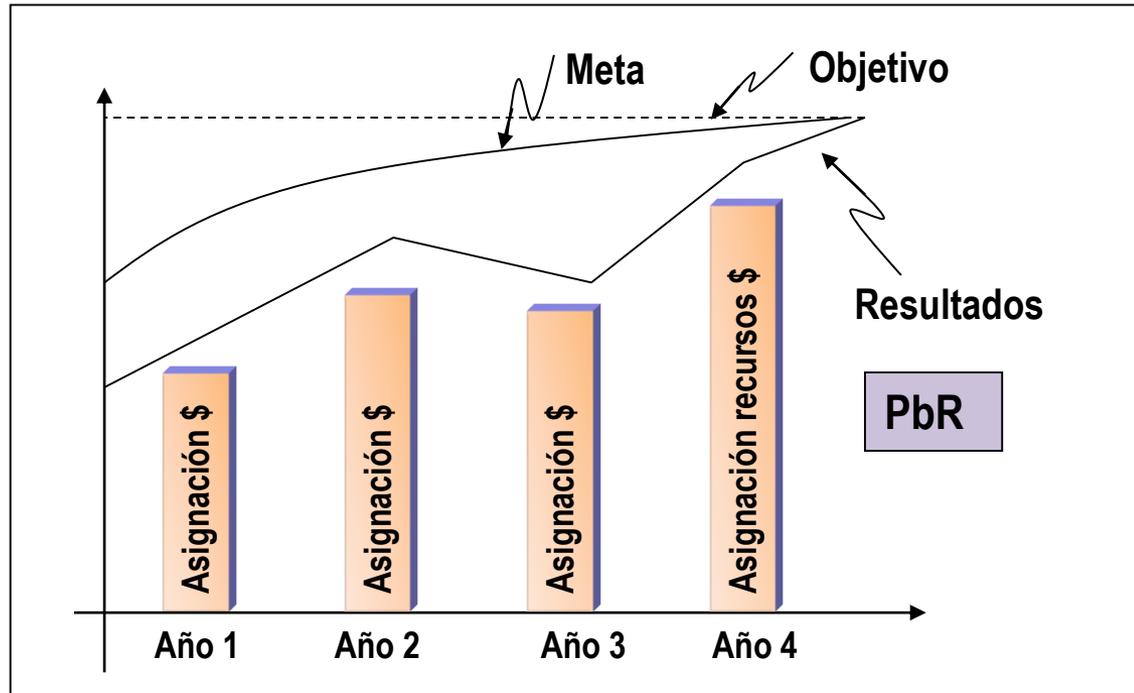
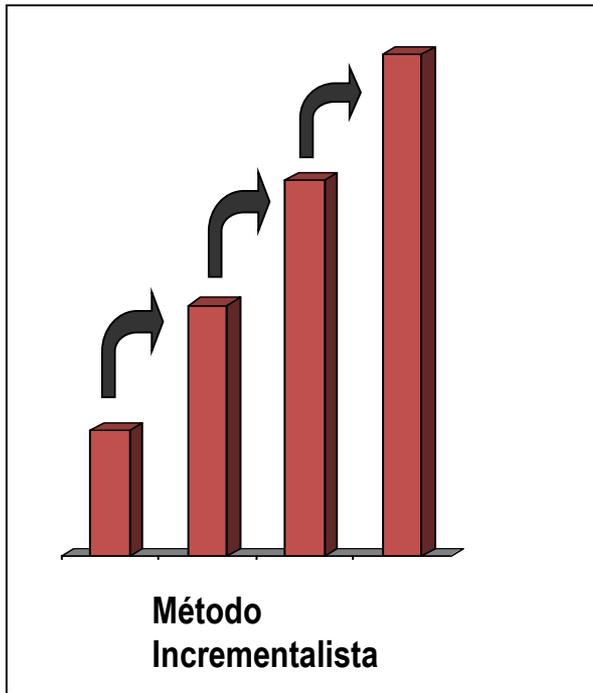
Con visión funcionalista

**A Presupuestos
Con base en resultados
medibles**

**Con visión focalizada en los
beneficiarios**



Proceso de cambio: De un presupuesto tradicional a un Presupuesto con base en Resultados



INSUMOS



RESULTADOS MEDIBLES

¿Qué puedo comprar?



¿Qué beneficios puedo conseguir?

¿Cuántos uniformes y útiles escolares a distribuir?



¿Cuántas niñas y niños concluyen su educación básica?

¿Cuántas vacunas contra la poliomielitis aplicar?



¿Cuánto disminuye la incidencia de poliomielitis en la población infantil?

¿Cuántos profesores de tiempo completo puedo habilitar?



¿Cuánto aumenta la capacidad académica?

RESULTADO = VALOR PÚBLICO

El valor se crea mediante las transacciones individuales y/o grupales, a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones, garantizando derechos, satisfaciendo demandas y prestando servicios de calidad



GESTIÓN PARA RESULTADOS



GESTIÓN PARA RESULTADOS

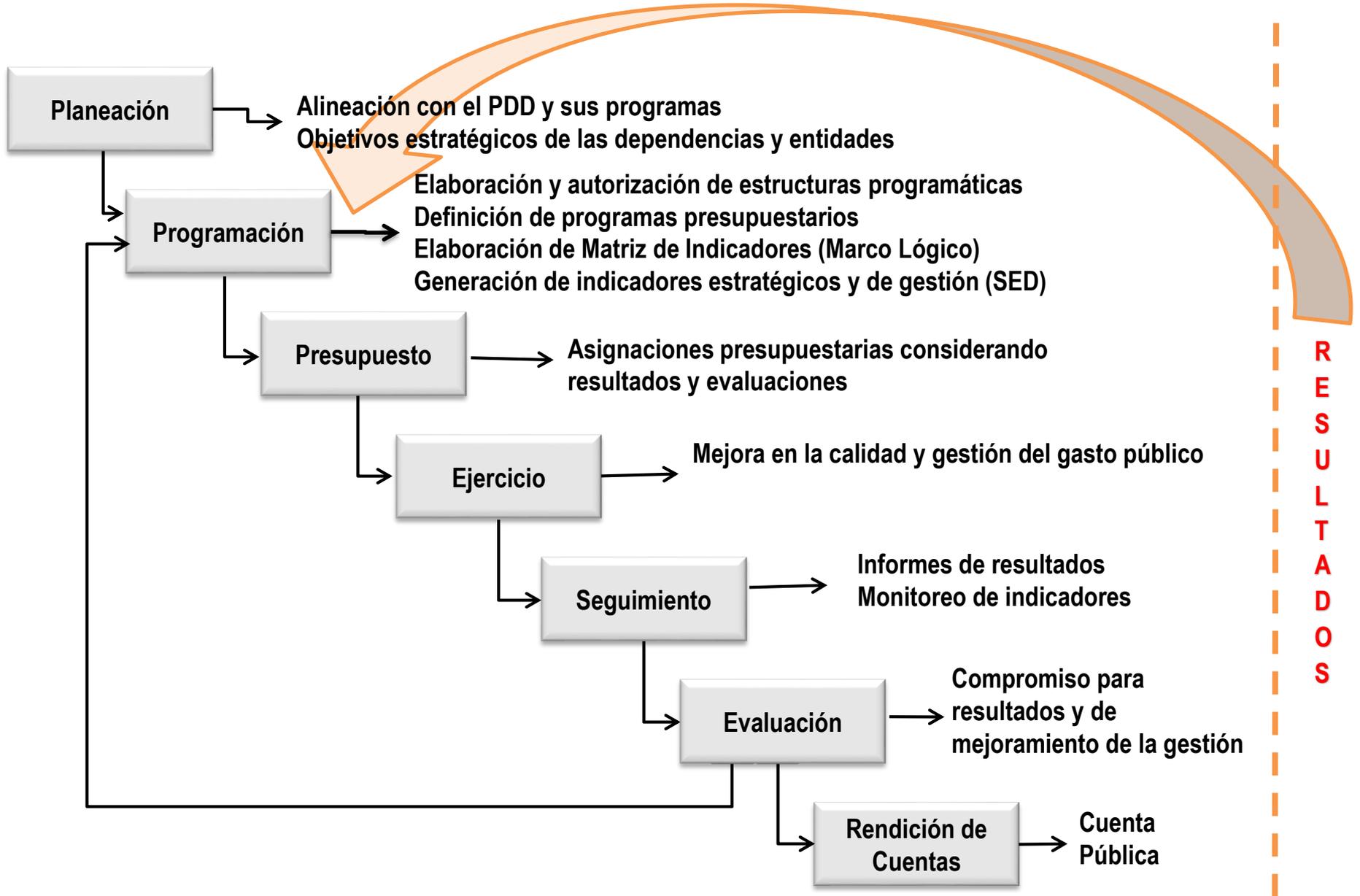


**RESULTADOS E
IMPACTOS**

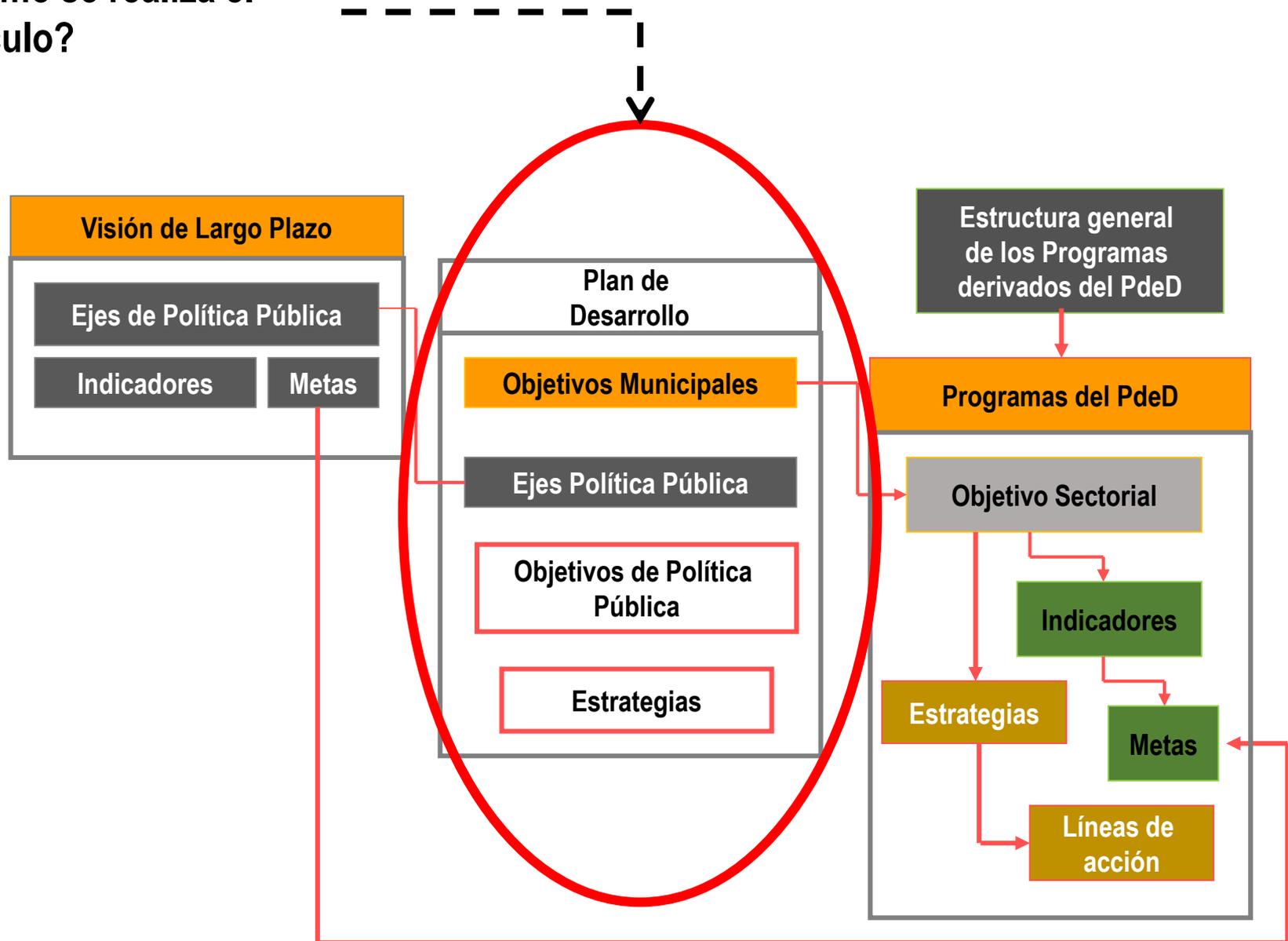
**R
E
S
U
L
T
A
D
O
S**

- Impulsar el desarrollo
- Mayor bienestar de la población
- Aumento en la eficiencia y mayor desempeño de la gestión pública
- Fortalecimiento de la transparencia
- Mejor rendición de cuentas
- Calidad del gasto público

Alineación del Proceso Presupuestario para Resultados: PbR



¿Cómo se realiza el vínculo?



Planeación

I PDM

- Objetivos de Desarrollo;
- Ejes de política pública y
- Objetivos de los ejes de política pública

Indicadores

Metas

Estrategias

Líneas de acción

II Programas del PD:
•Sectoriales,
•Especiales
•Regionales

Objetivos

Indicadores

Metas

Estrategias

Líneas de acción

III Planeación estratégica en dependencias y organismos

Objetivos estratégicos de las dependencias y organismos

Indicadores

Metas

IV Programas presupuestarios

Objetivos de los programas presupuestarios

Indicadores

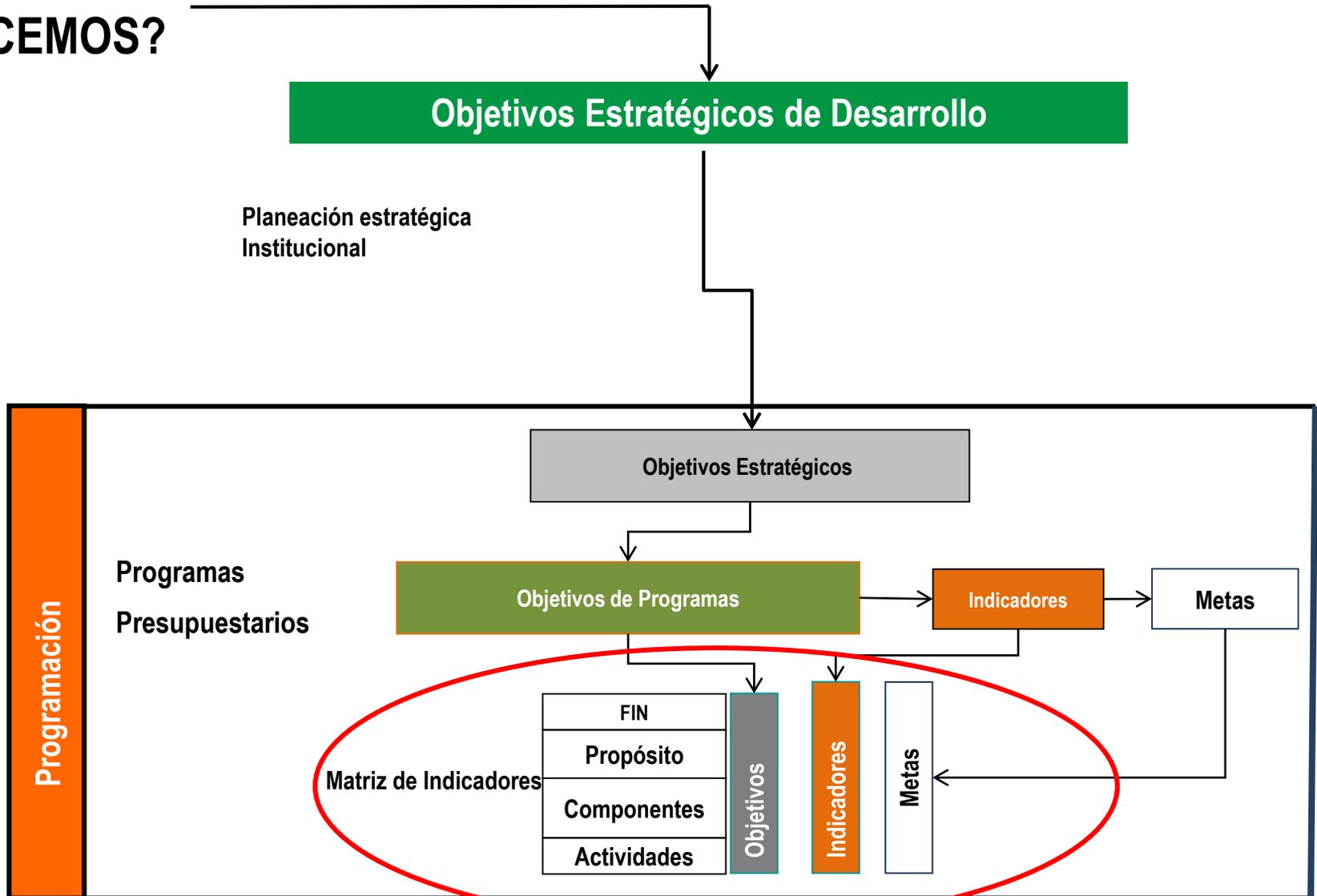
Metas

| | | | | |
|-------------|--|--|--|--|
| Fin | | | | |
| Propósito | | | | |
| Componentes | | | | |
| Actividades | | | | |

Matriz de Marco Lógico

Vínculo de la Planeación - Programación con Enfoque de Resultados

¿CÓMO LO HACEMOS?



¿A qué Responde?

¿En dónde se **GASTA**?

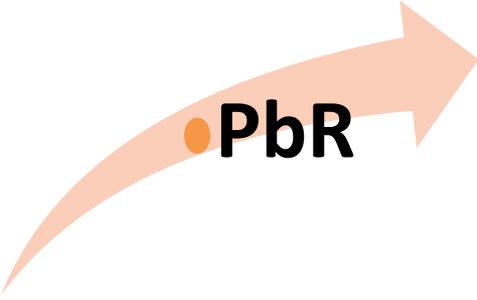
¿Para qué se **GASTA**?

¿En qué se **GASTA**?

¿Quién se **BENEFICIA**?

¿Qué **BENEFICIO** genera?

¿Qué **IMPACTO** genera el **GASTO**?



• **PbR**

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.

ESQUEMA CONCEPTUAL DE LA ESTRUCTURA PRESUPUESTAL

PLANEACIÓN

PROGRAMACIÓN

CATEGORÍAS PROGRAMÁTICAS

ELEMENTOS PROGRAMÁTICOS

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

Unidad Ejecutora de gasto
Misión (Dependencia o Entidad) objetivos institucionales

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

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

PLAN DE DESARROLLO

OBJETIVOS
Estrategias
Vínculo Plan-Programa
Líneas de acción
Estrategias
OBJETIVOS

Programas Presupuestarios

MATRIZ DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

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

Programas Sectoriales

Programas Presupuestario tipo K (Inversión)

Cartera de Inversión

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

INCLUIR LAS CLAVES DE PROGRAMAS SEGÚN CONAC: K; M; O:ETC

ESTRUCTURA DE LA CLAVE PRESUPUESTAL

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

**Programas
Presupuestarios**

MATRIZ DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

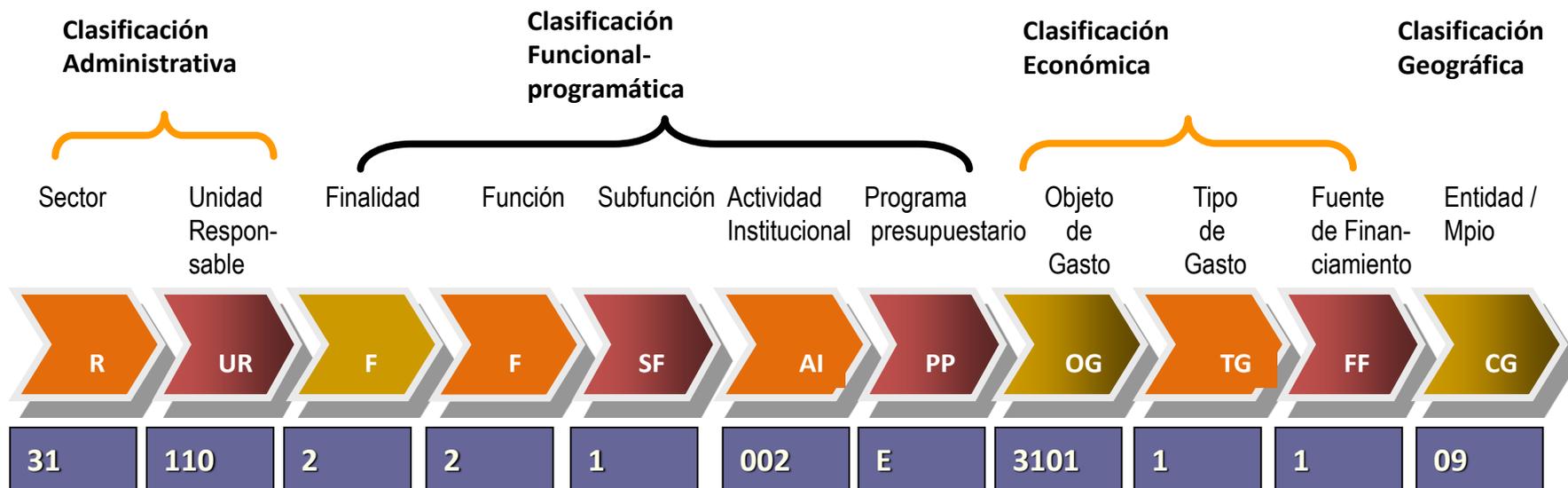
| Nivel de Desempeño | Objetivos | Indicadores | Metas | Medios de verificación | Supuestos |
|---|-----------|-------------|-------|---------------------------|-----------|
| FIN | | | | | |
| PROPÓSITO | | | | | |
| COMPONENTES | | | | | |
| ACTIVIDADES | | | | | |
| Unidad Responsable del Seguimiento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

¿Cómo presupuestar?
POAbR

CLAVE PRESUPUESTARIA (*)

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

Ejemplos de claves presupuestarias:



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 | | | | | |

Sistema de Evaluación del Desempeño – (SED).

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.

RESUMEN DE OBLIGACIONES

Artículo 49, fracción V, de la Ley de Coordinación Fiscal, indica que se deberán evaluar los resultados del ejercicio de los Fondos de Aportaciones Federales con base en indicadores, por instancias técnicas independientes de las instituciones que los ejerzan, designadas por las entidades, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos a los que se encuentren destinados dichos fondos; asimismo, que dicho ejercicio deberá sujetarse a la evaluación de desempeño en los términos del artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y sus resultados se reportarán en el sistema establecido para ello;...

Artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, establece la obligación que tienen los entes públicos de publicar su Programa Anual de Evaluación PAE, así como las metodologías e indicadores de desempeño;...

Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. Establecen que la evaluación del ejercicio de los recursos transferidos a las entidades federativas y municipios deberán sujetarse a lo establecido en el respectivo Programa Anual de Evaluación.

Introducción:
**Metodología del Marco Lógico como la
herramienta de 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.

EL MARCO LÓGICO

- ✓ Diseñada en 1969 por la firma consultora *Practical Concepts Inc.*, específicamente por Leon Rossenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID).
- ✓ Desarrollado para mejorar la calidad de las inversiones sociales, superando así tres problemas de diseño de Proyectos:
 1. *Planificación demasiado imprecisa*
 2. *Responsabilidad gerencial ambigua*
 3. *Evaluación excesivamente controversial*
- ✓ En respuesta a lo anterior, se plateó una metodología que permitiera el diseño en función de tres requerimientos fundamentales de calidad que deben estar presentes en un proyecto: *coherencia, viabilidad y evaluabilidad*

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.

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

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

EVALUABILIDAD

VIABILIDAD

LAS BASES METODOLOGICAS

- Objetivos **exógenos**, pertenecientes al **contexto político, económico y social** en que se inserta el programa.

- Objetivos **endógenos**, pertenecientes al ámbito de la **gestión gerencial** del programa.

OBJETIVOS EXÓGENOS

OBJETIVOS ENDÓGENOS

EL NODO CENTRAL DEL MARCO LÓGICO

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

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

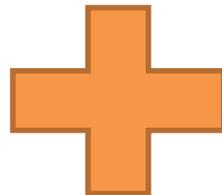
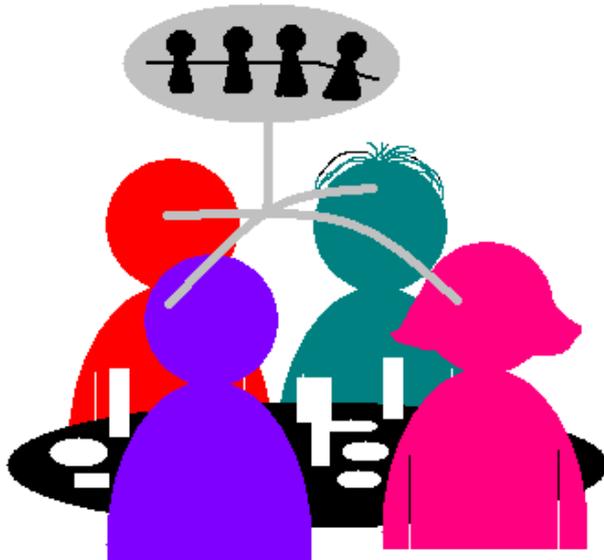
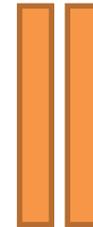
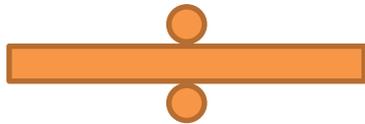
El éxito del programa se obtiene sólo si lo que ofrece el diseño del programa coincide con la demanda externa al mismo.



Problema específico
que aqueja a la
población



Solución = Propósito
del Programa



La Solución o Propósito, se puede definir de dos maneras distintas:

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

DEMANDA SOCIAL

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

PROYECCIÓN DE IMPACTO

Modalidades de la MML para el Diseño de Programas Presupuestarios

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.

EL MARCO LÓGICO: COMO MATRIZ Y COMO ENFOQUE

Marco Lógico como Matriz

Clasificación de los Ámbitos de Desempeño:

| | Ámbitos de Desempeño en la Matriz del marco Lógico: <i>Resumen Narrativo</i> | Indicadores de Evaluación del Desempeño | Fuentes de Información y Medios de Verificación | Supuestos |
|------------------------|---|---|---|-----------|
| IMPACTO O OUTCOME | FIN (Objetivo Estratégico) | Indicadores Estratégicos | | |
| RESULTADOS INTERMEDIOS | Propósito (Objetivo del programa) | Indicadores Estratégicos | | |
| PRODUCTO O OUTPUT | Componentes (Bienes y Servicios) | Indicadores Estratégicos e Indicadores de Gestión | | |
| PROCESO | Actividades (Tareas y acciones) | Indicadores de Gestión | | |
| INSUMOS O INPUTS | Recursos financieros, humanos y tecnológicos invertidos para operar las actividades del proceso. ESFUERZO. | | | |

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

Marco Lógico como Enfoque



Marco Lógico como Enfoque

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

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

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

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

Condiciones necesarias + Condiciones suficientes



Marco Lógico como Enfoque: LÓGICA VERTICAL

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

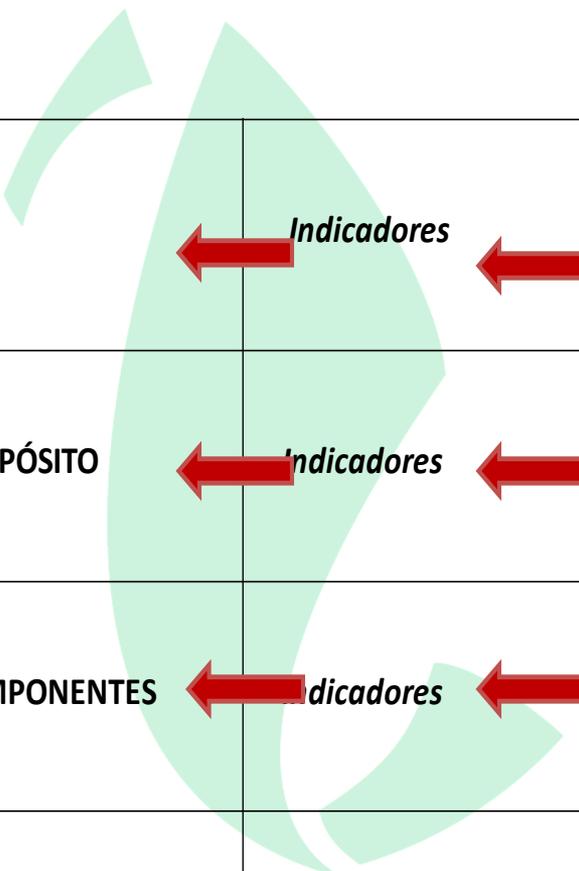
Marco Lógico como Enfoque: LÓGICA HORIZONTAL

Se resume en los siguientes puntos:

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

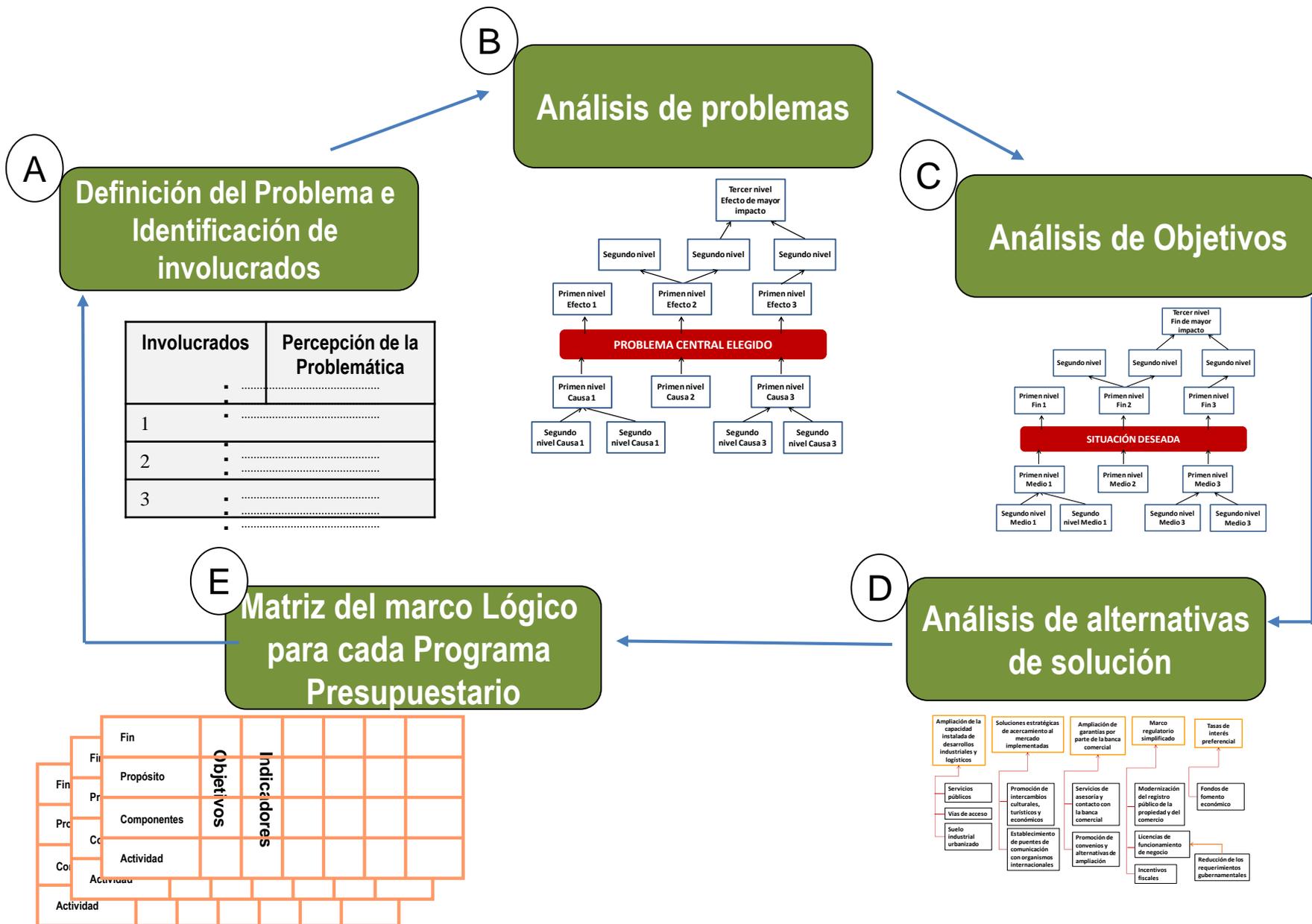
Marco Lógico como Enfoque: LÓGICA HORIZONTAL

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



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

Etapas para la implementación del Marco Lógico.



**Identificación del Programa
Presupuestario a diseñar por mesa de
trabajo, Análisis de Problemas,
Esquemmatización del Árbol de
Problemas.**

Clasificación Lógica de Problemas

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

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

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?

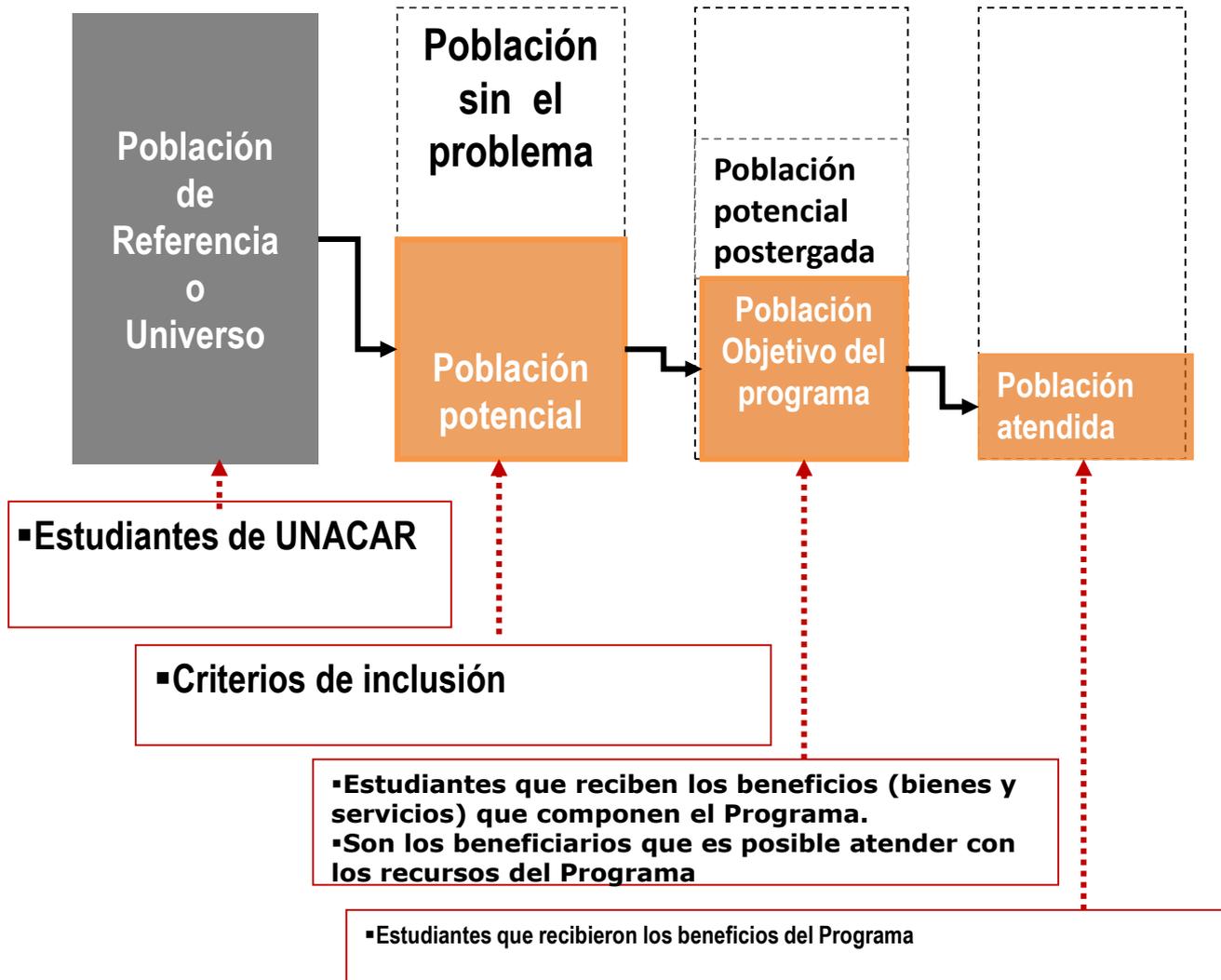
- El responsable directo del programa, y
- Los involucrados en la operación del programa



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

SITUACIÓN DESEADA:
PROPÓSITO

La Población Objetivo



Se requiere sustentar la población con análisis cuantitativos y de caracterización

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

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



¿A qué PROBLEMA responden los COMPONENTES?

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

PROPÓSITO

Análisis de Agrupamiento

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

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

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:

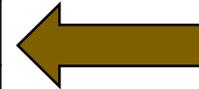
Análisis de bienes y servicios en responsabilidad de otro programa

| 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 | | |
| | | |



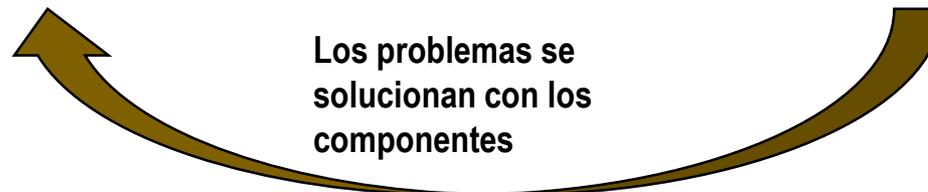
I. Listado simple sobre la opinión de las personas involucradas:

- 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

IDENTIFICAR EL PROBLEMA CENTRAL

¿QUÉ PROBLEMA SE INTENTA RESOLVER?

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

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

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?

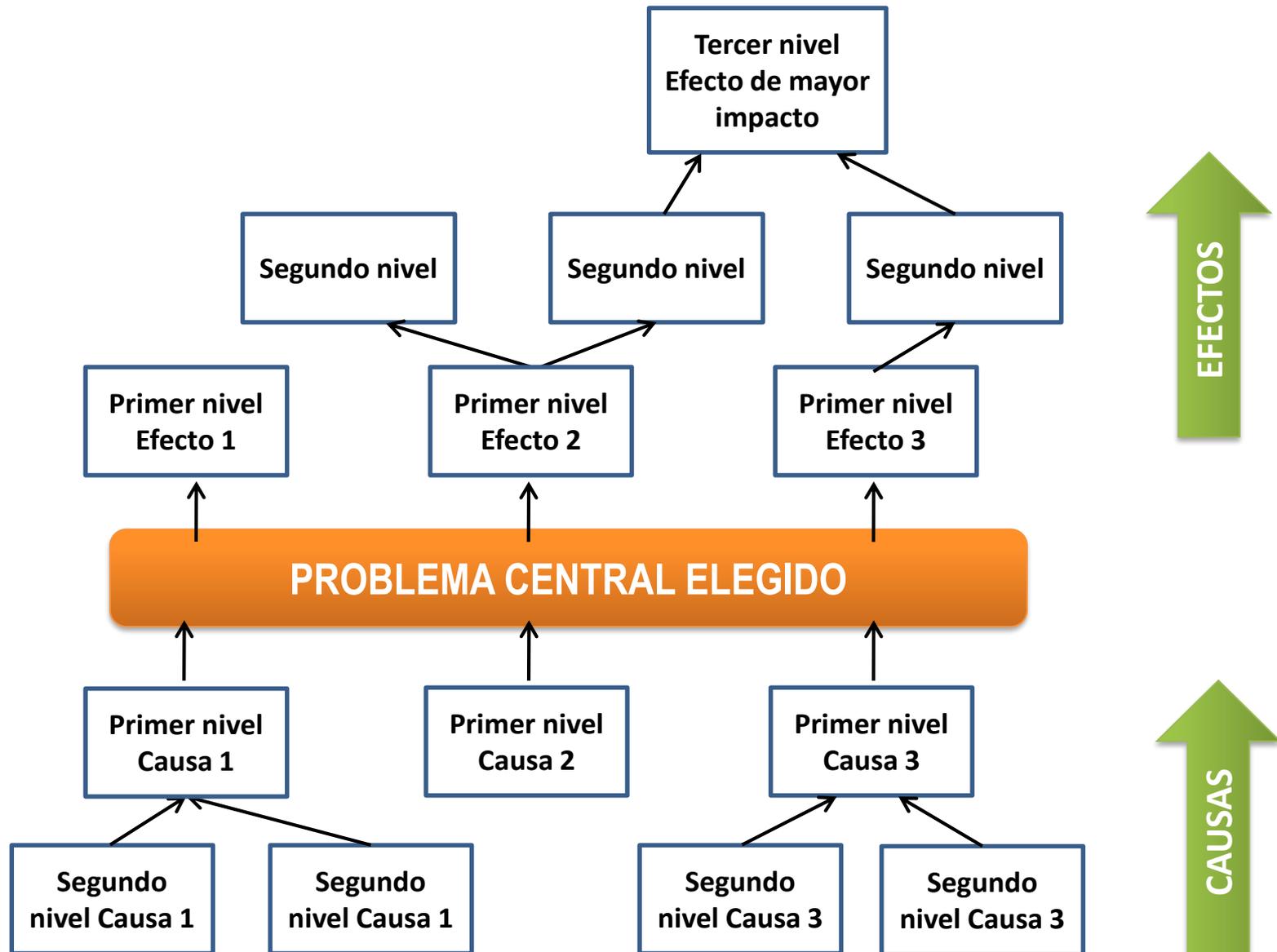
PROBLEMA CENTRAL: Incremento de siniestros y accidentes vehiculares en la red vial primaria municipal

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

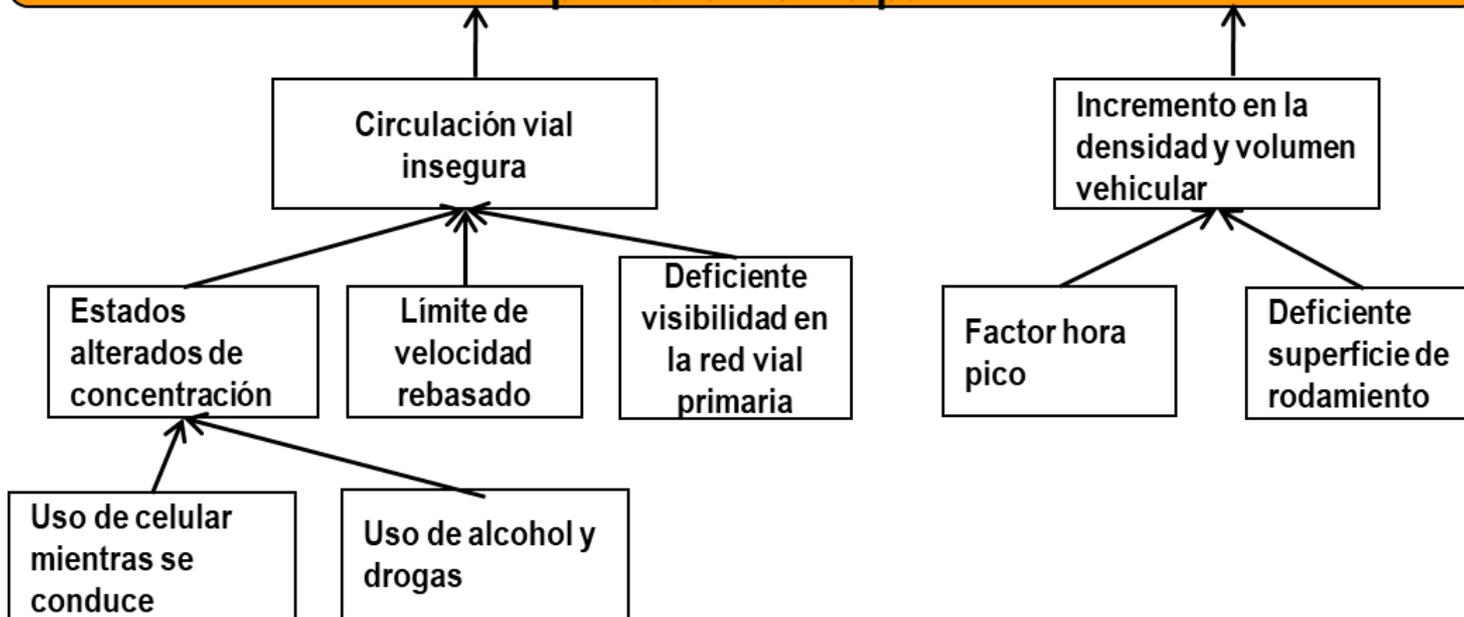


IDENTIFICANDO CAUSAS

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



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



LOS EFECTOS DEL PROBLEMA CENTRAL

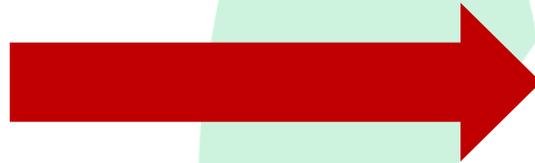
Los efectos son problemas de orden superior, es decir, problemas considerados como “macro” que sólo se consigue resolver con la suma de esfuerzos contenidos en más de un programa presupuestario, y que una vez resueltos, se convierten en “el impacto” que se alcanza.

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.

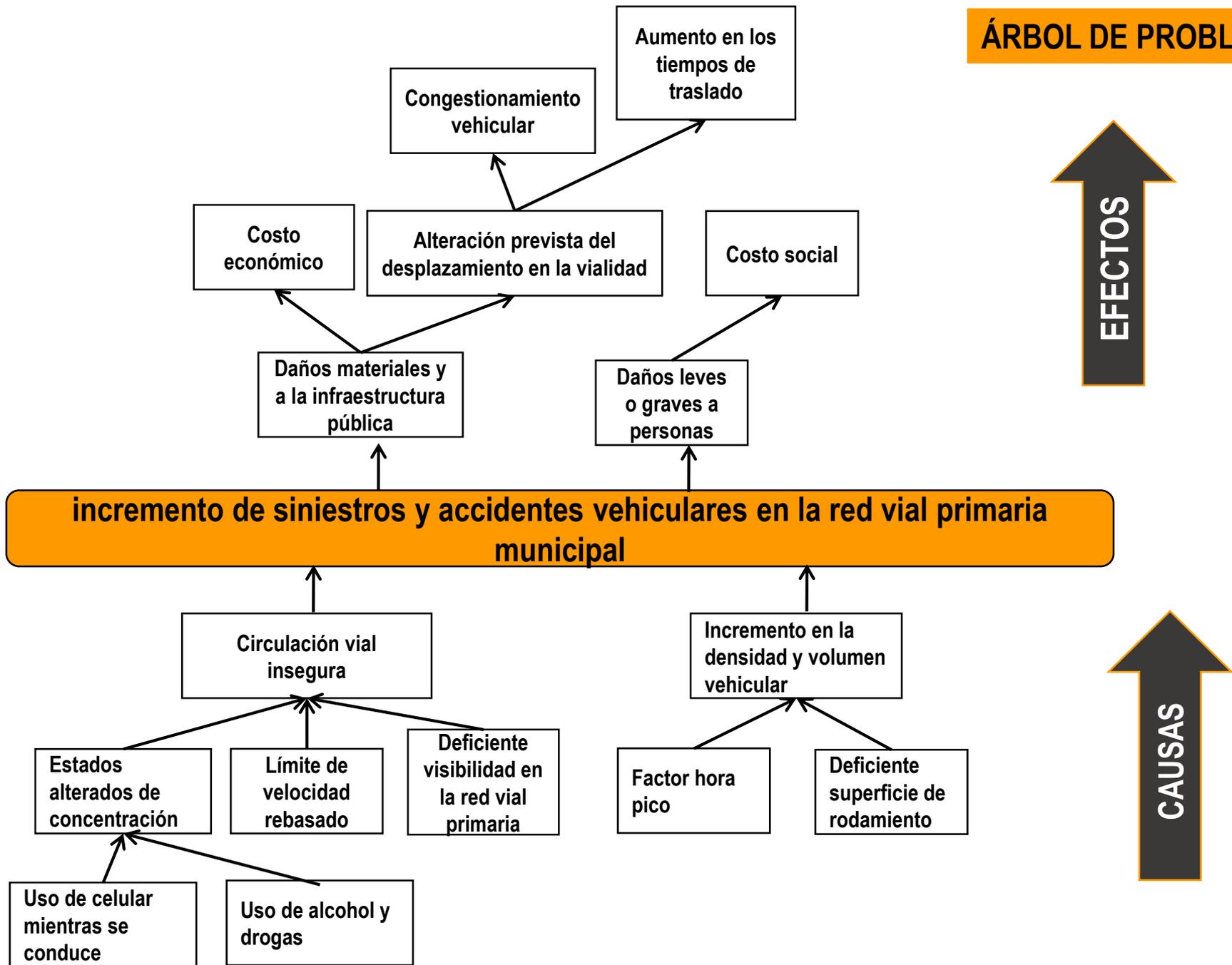
IDENTIFICANDO EFECTOS



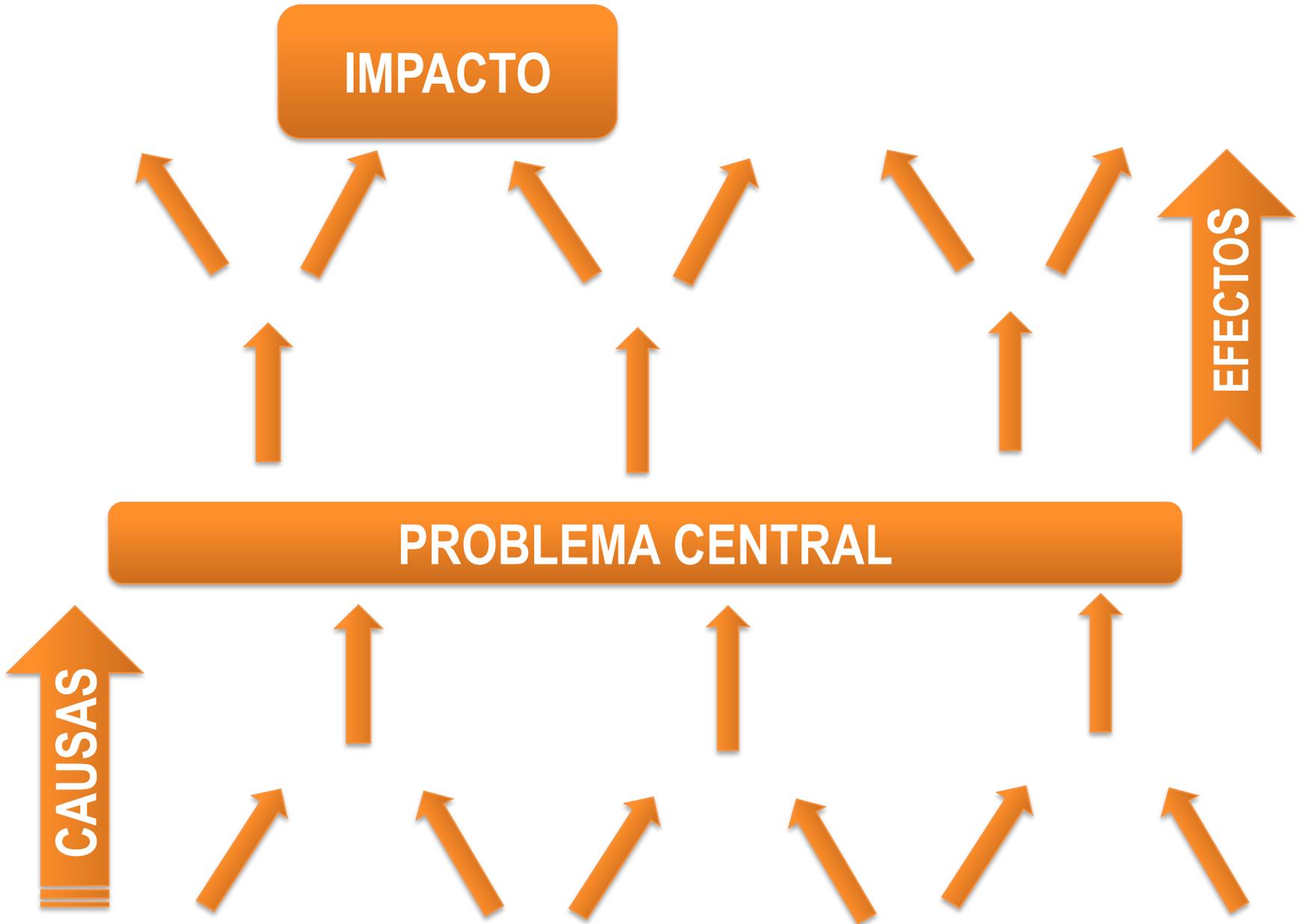
**EFECTOS DEL PROBLEMA CENTRAL,
IDENTIFICADOS Y ACORDADOS POR LOS
INVOLUCRADOS**



ÁRBOL DE PROBLEMAS



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



Implementación del Presupuesto con Base en Resultados *SESIÓN No. 2*

Análisis y Esquematización de Soluciones

Clasificación Lógica de Objetivos

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

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

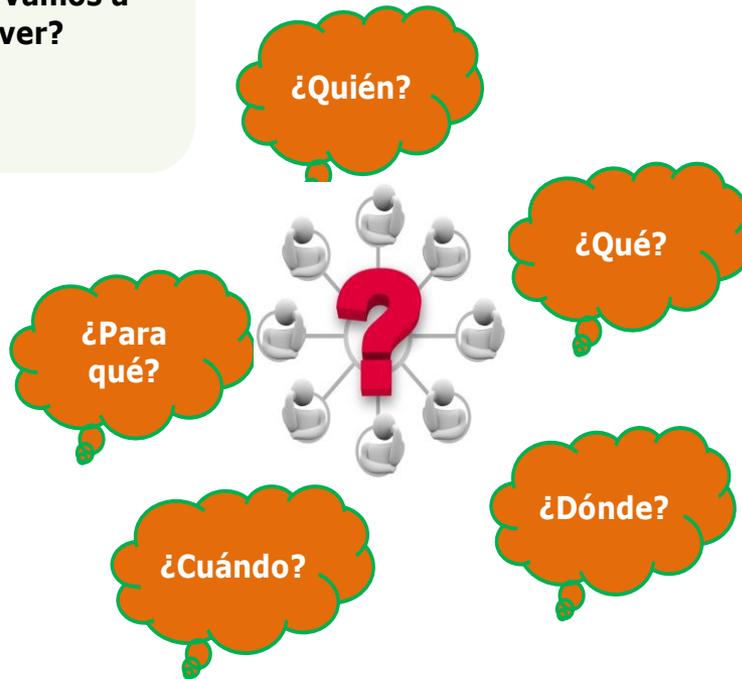
ANÁLISIS DE OBJETIVOS

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

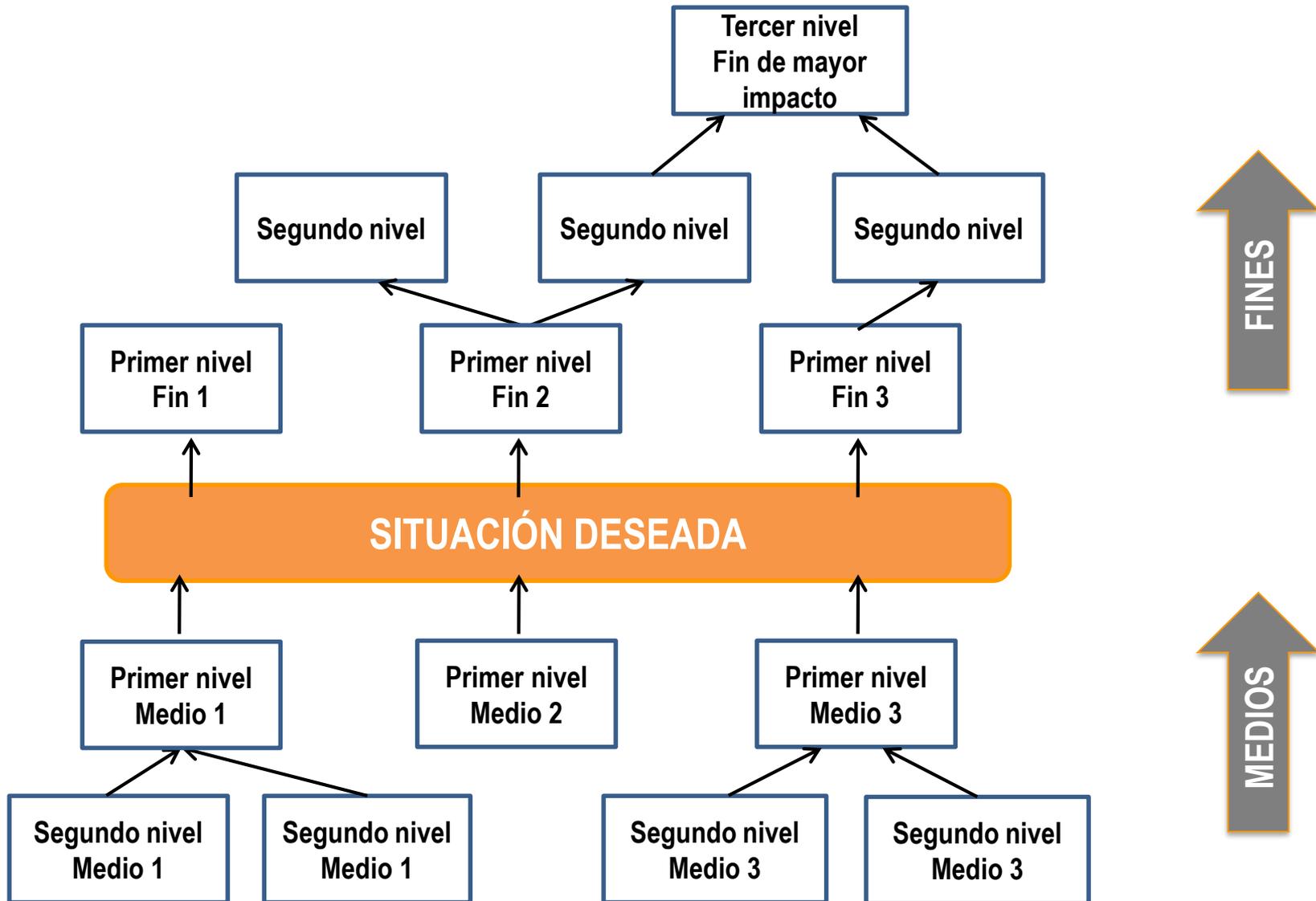
¿Cómo lo vamos a resolver?



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

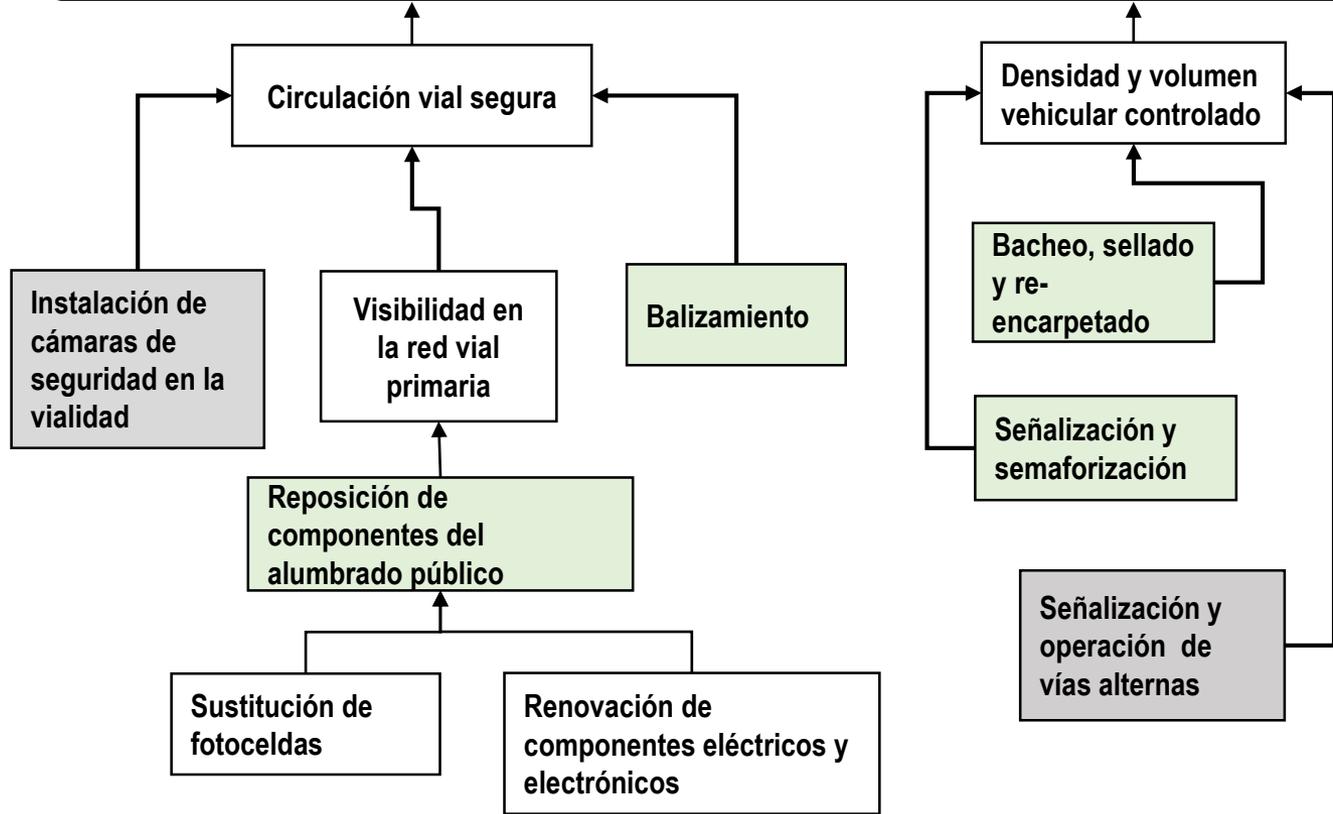
El análisis de medios-fines, implica formular todas las condiciones que aparecieron en el árbol de problemas, *en forma de soluciones* que son deseadas y realizables en la práctica, de la siguiente manera:

- ✓ El Problema central se convierte en una Situación Deseada; esto es, que cambia la situación hacia un estado positivo.
- ✓ Los Efectos se convierten en Fines; esto es, en las consecuencias positivas derivadas del cumplimiento del Propósito.

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 .*

| 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



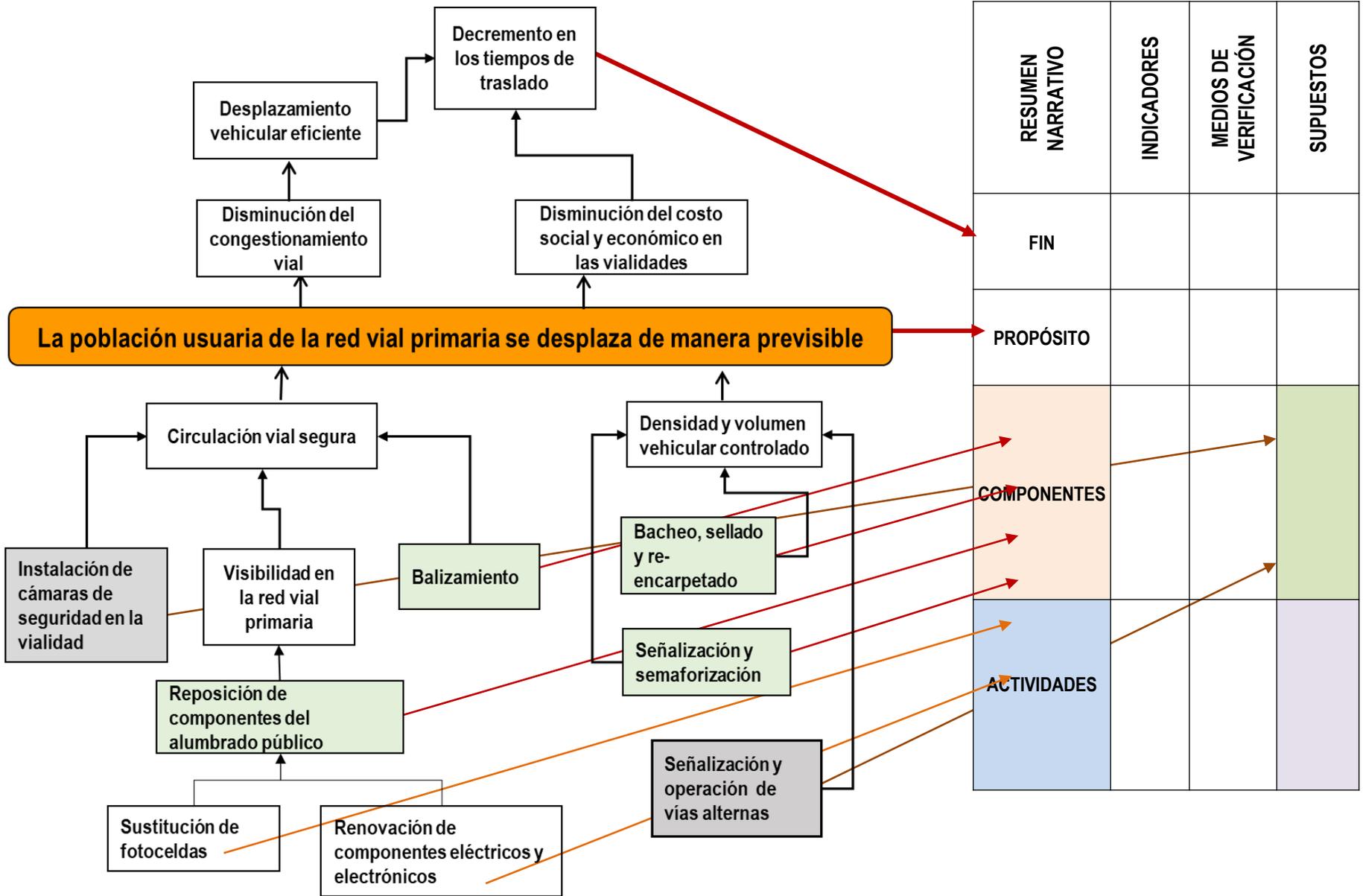
**Conceptos:
Transferencia de objetivos y las reglas
de redacción**

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



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, 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.

REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

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”.

REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

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”.

REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

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”.

REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

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” | | | |
|------------------------------------|---|-------------------------------|-------------------|
| 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 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 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 | |

| 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 | | |

Conceptos: La 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:

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

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

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.



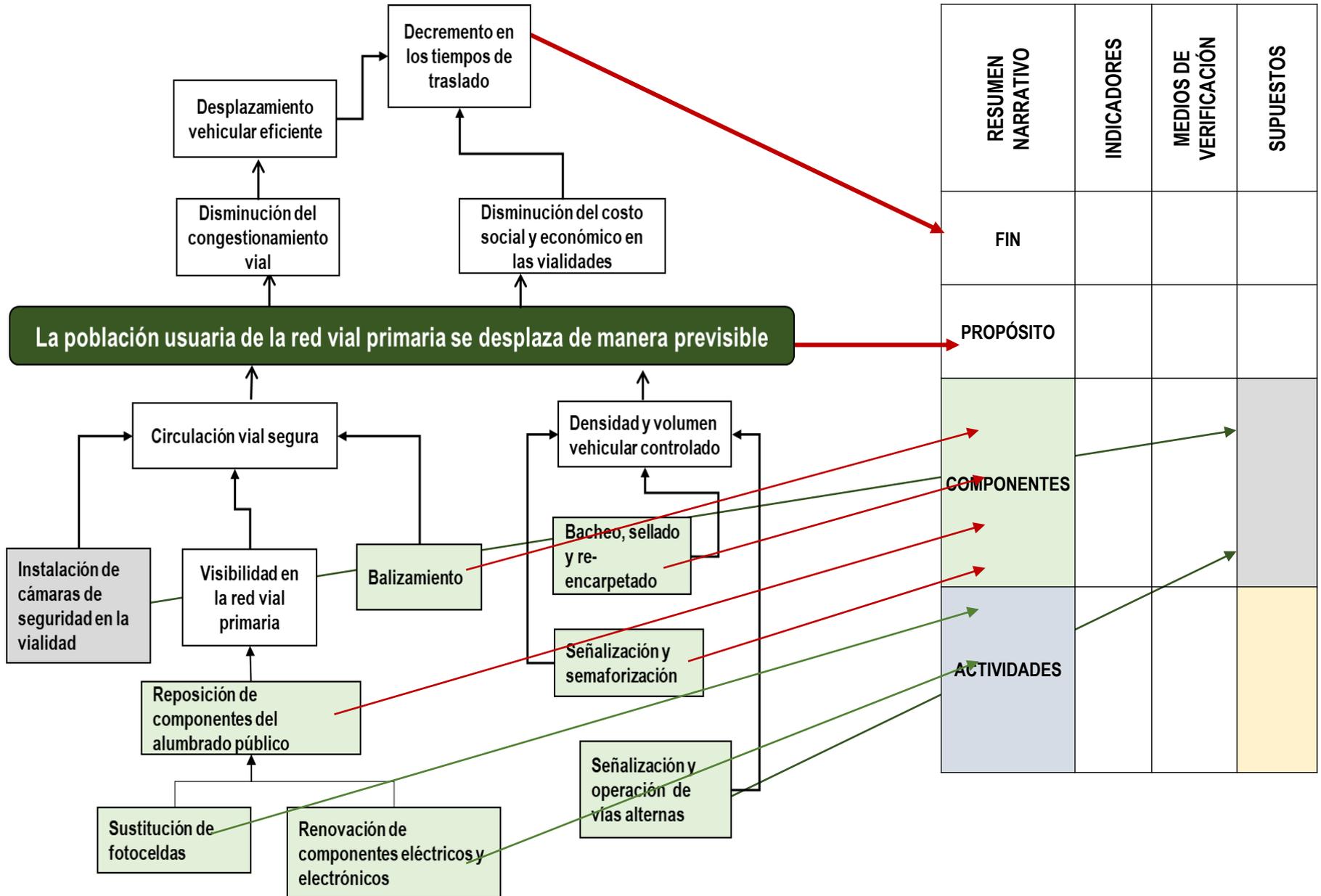
Ubicación de los Supuestos de Acuerdo con el Ámbito de Desempeño

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

| Ámbitos de Desempeño en la Matriz del marco Lógico: Resumen Narrativo | <i>Indicadores de Evaluación del Desempeño</i> | <i>Fuentes de Información y Medios de Verificación</i> | Supuestos |
|--|--|--|--|
| FIN (Objetivo de Impacto) | | | |
| 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 |

**Transferencia de soluciones desde el
Árbol de Objetivos al Resumen Narrativo
y a la columna de Supuestos, del
formato de la MIR.**

TRANSFERENCIA DE OBJETIVOS A LA MATRIZ MML



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) |

Revisión y complemento de actividades de gestión

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

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

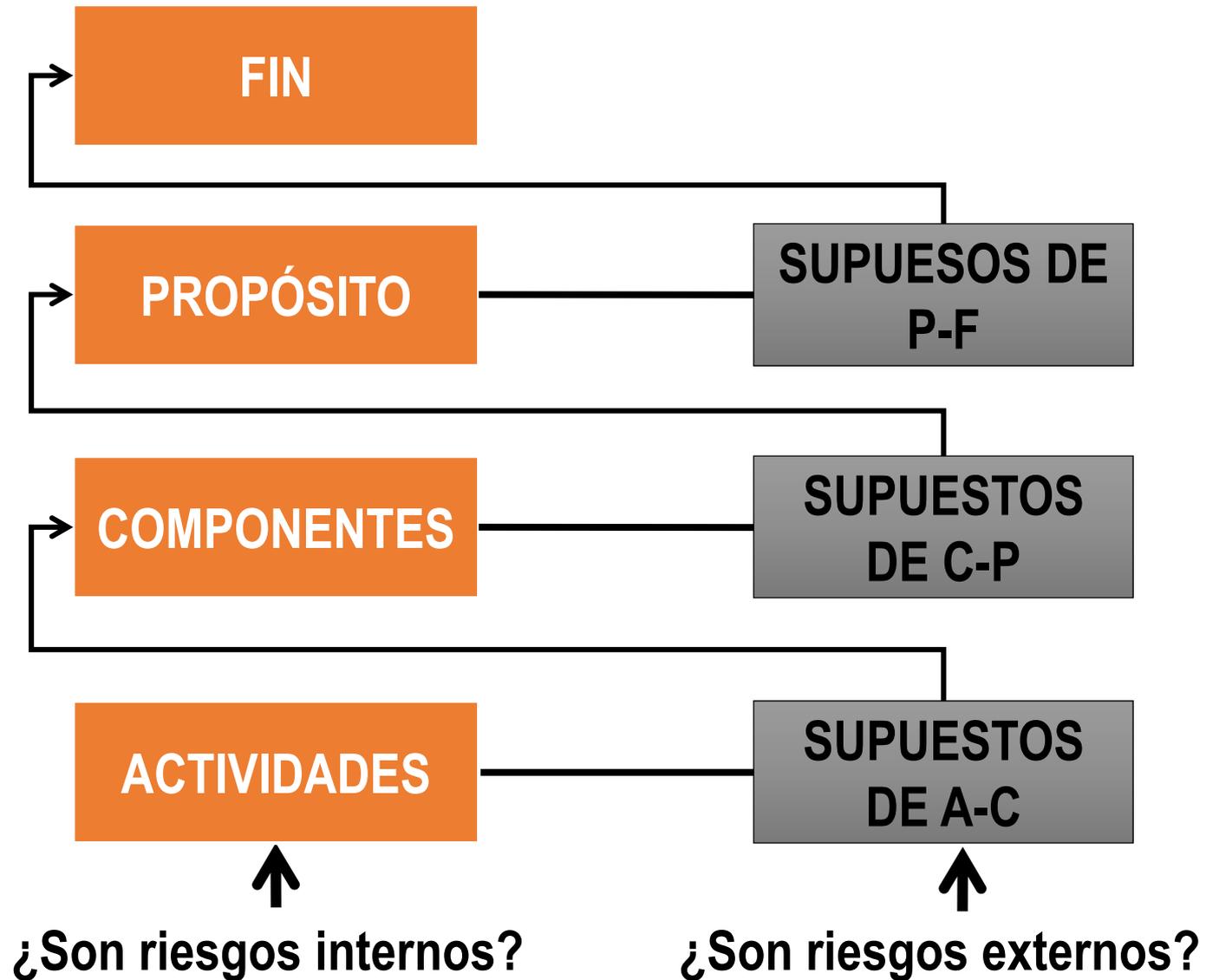
Las Actividades o Procesos de Gestión en la matriz de un Pp, no corresponden a las acciones o funciones que la institución responsable realiza. Cabe recordar que se está diseñando un Pp y no un programa institucional.

Verificación de la lectura Lógica Vertical Ascendente de la MIR

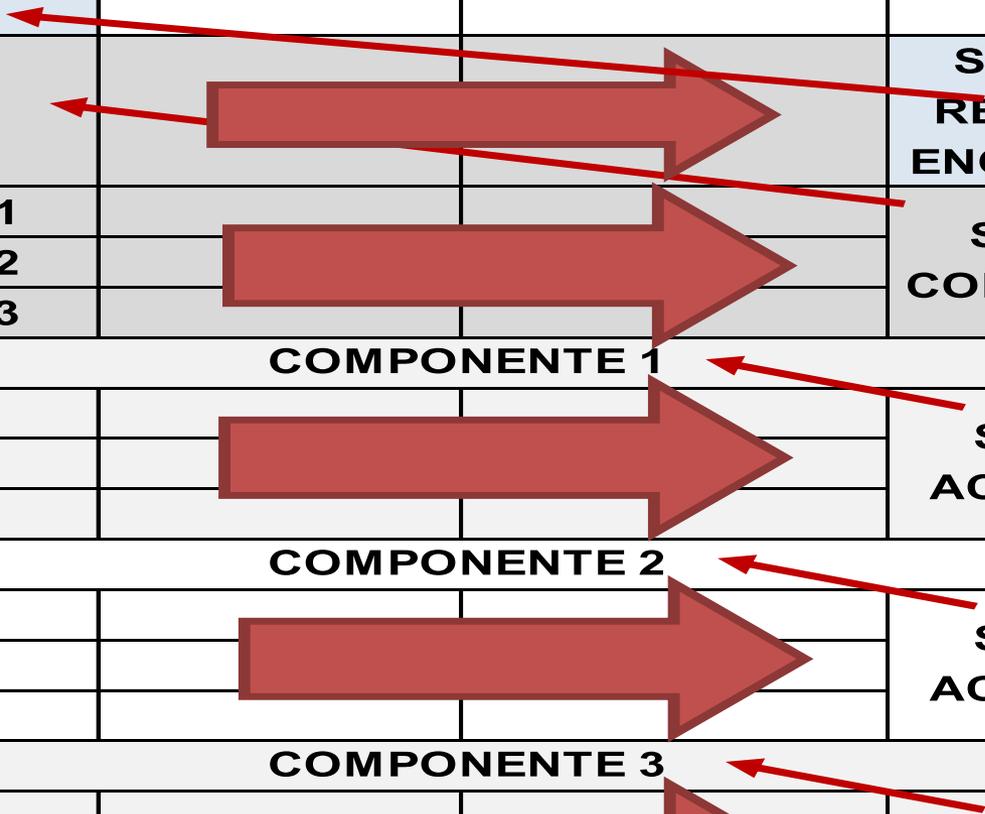
LÓGICA VERTICAL ASCENDENTE

- 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



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



Implementación del Presupuesto con Base en Resultados *SESIÓN No. 3*

Conceptual: Los Indicadores Estratégicos y de Gestión

Indicadores de 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”.

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.

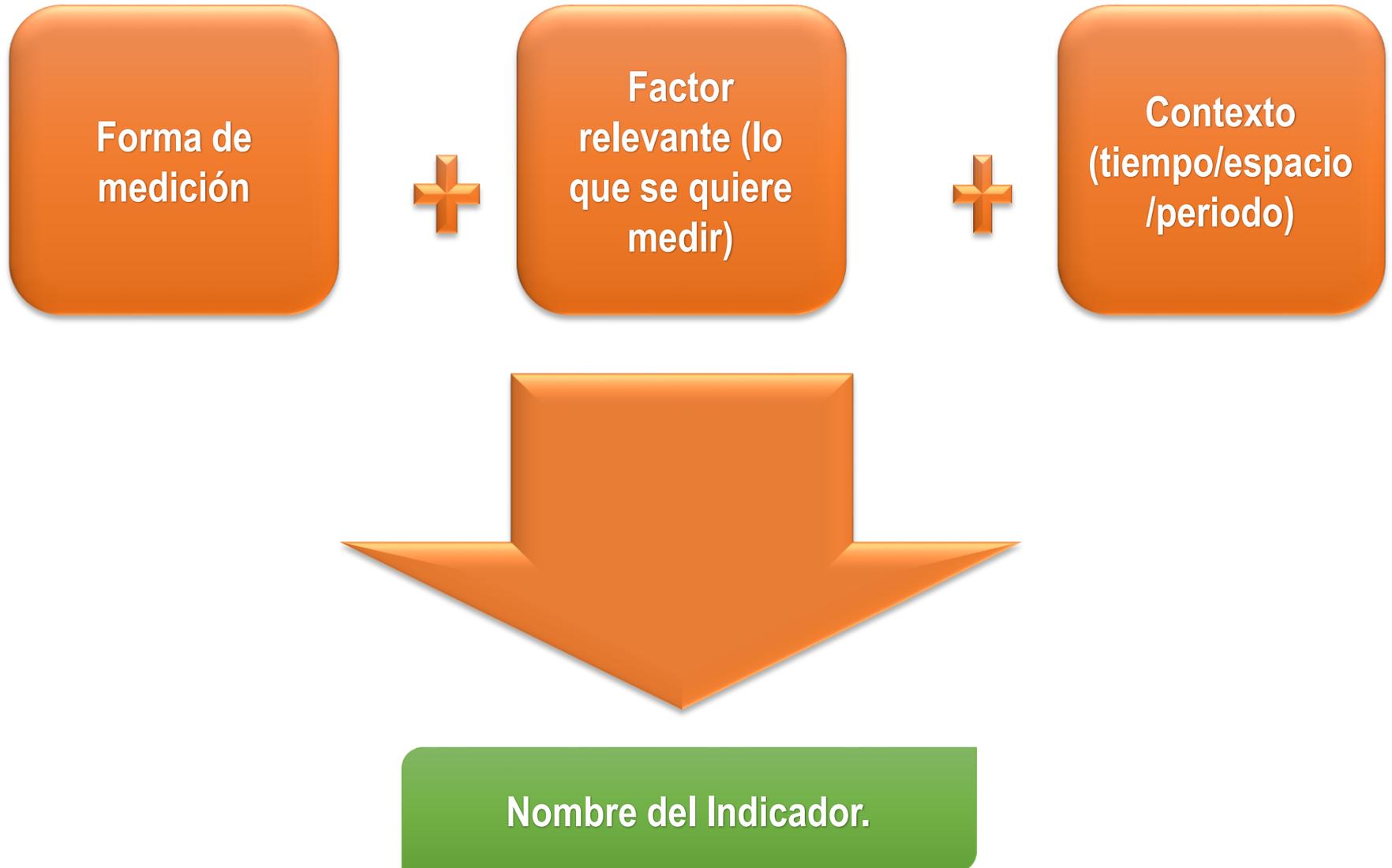
DE GESTIÓN

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 QUE MIDEN LOS INDICADORES 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.

Componentes del Nombre del Indicador



Fórmulas Básicas que aplican de acuerdo a la Dimensión

| 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> |

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

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



Para practicar...

- ❖ **Porcentaje de solicitudes de reparación de alcantarillas atendidas en un lapso no mayor a 7 días en la ZM.**
- ❖ **Tiempo promedio de respuesta a las demandas de servicio de urgencias en el Hospital Civil durante el periodo vacacional.**
- ❖ **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 en el ejercicio 2016.**
- ❖ **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.**

**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 | | | |
| COMPONENTES | | | |
| Indicadores de resultado en la entrega de bienes y servicios | Bienes y servicios producidos por el programa | EFICIENCIA Y CALIDAD | En ciertos casos, eficacia o economía |
| ACTIVIDADES | Tareas o acciones realizadas para producir y entregar cada componente | ECONOMÍA Y EFICACIA | |
| Procesos; Indicadores de gestión | | | |

**G
E
S
T
I
Ó
N**

¿Cómo saber que tipo de indicador favorece la medición del desempeño con base en los ámbitos?

VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

¿Qué continúa?... Una vez definido el nombre del indicador para cada ámbito de desempeño se deberá validar con base en los criterios de validación que corresponde a la Metodología los cuales se describen a continuación:

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

Claridad (validez): debe ser preciso e inequívoco

¿No hay dudas respecto de qué se está midiendo?

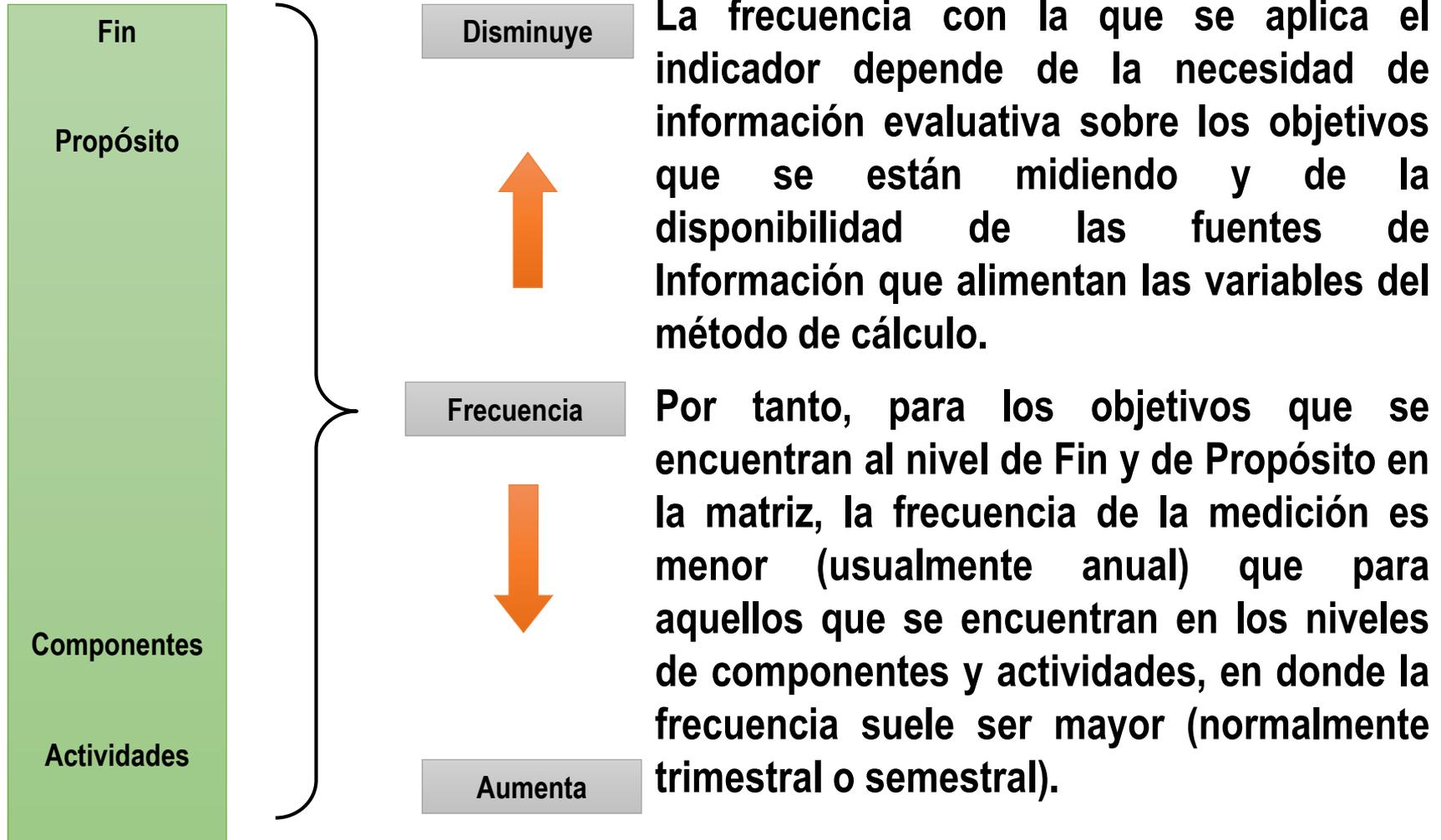
Relevancia: debe reflejar una dimensión importante del logro del objetivo

¿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

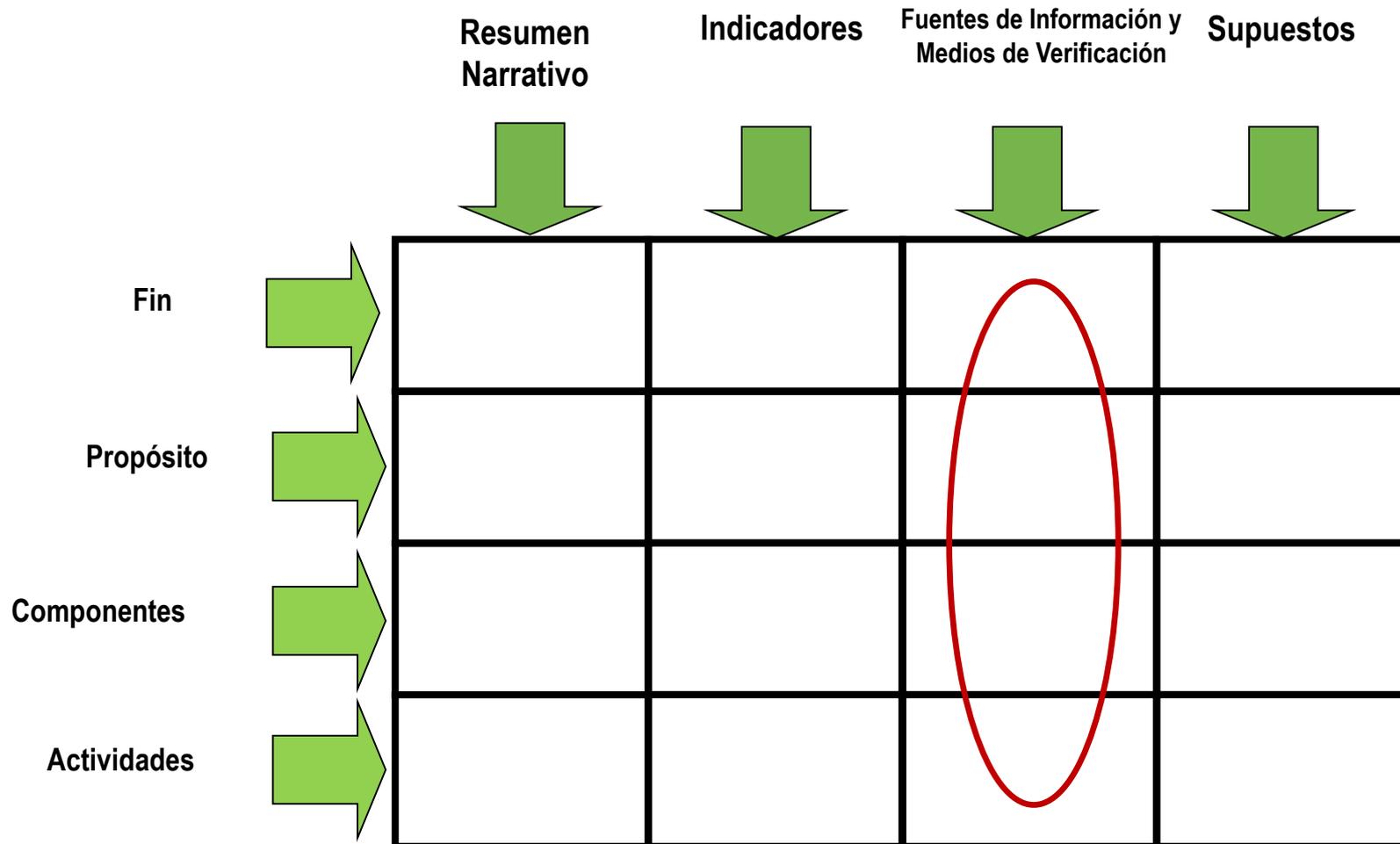
¿El beneficio de la información es mayor que el costo de obtenerla?

Definición de la Frecuencia de la Medición



Conceptual:
**Las fuentes de información como
variables de la fórmula de cálculo del
indicador y los Medios de Verificación**

¿Dónde se localizan?



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.



Conceptual: La Lógica Horizontal

LA LÓGICA HORIZONTAL

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

Esta última, se refiere a 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*.

¿Cómo se hace?

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

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

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

The diagram illustrates a four-level framework. Each level (FIN, PROPÓSITO, COMPONENTES, ACTIVIDADES) is associated with three key elements: *Indicadores*, *Medios de Verificación y Fuentes de Información*, and *Supuestos*. The structure is as follows:

- FIN**: *Indicadores* → **FIN**; *Medios de Verificación y Fuentes de Información* → *Indicadores*; *Supuestos*
- PROPÓSITO**: *Indicadores* → **PROPÓSITO**; *Medios de Verificación y Fuentes de Información* → *Indicadores*; *Supuestos*
- COMPONENTES**: *Indicadores* → **COMPONENTES**; *Medios de Verificación y Fuentes de Información* → *Indicadores*; *Supuestos*
- ACTIVIDADES**: *Indicadores* → **ACTIVIDADES**; *Medios de Verificación y Fuentes de Información* → *Indicadores*; *Supuestos*

Validación de Programas Presupuestarios

-Validación de indicadores-

Ejercicio

- I. **Determinar el factor relevante a medir a partir de los objetivos estratégicos de los ámbitos de desempeño para cada uno de los indicadores que se definirán**
- II. **Determinar la forma de medición y su contexto**
- III. **Definir el nombre del indicador**
- IV. **Validar el Indicador con base en los CRITERIOS CREMA.**
- V. **Establecer la frecuencia de medición**

CRITERIOS PARA REVISAR INDICADORES

CREMA

- **C (Claro).** El indicador debe ser preciso e inequívoco, es decir, poder ser entendido por cualquier persona sea parte del programa o no.
- **R (Relevante).** El indicador debe ser apropiado y medir aspectos importantes del objetivo.
- **E (Económico).** El indicador debe estar disponible a un costo razonable.
- **M (Medible).** El indicador debe poder ser sometido a una evaluación independiente.
- **A (Adecuado).** El indicador debe ofrecer una base suficiente que permita estimar el desempeño y evaluar los resultados.

Ejercicio

- I. Enlistar las variables que intervienen en los indicadores de desempeño**
- II. Definir las fuentes de información y medios de verificación a las cuales pertenecen dichas variables**
- III. Considerar la periodicidad con la que dichas fuentes de información se actualizan y con ello ser congruente con la frecuencia de medición del indicador.**

Ejercicio

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

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***.

¿Cómo se hace?

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

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

| | | | |
|--------------------|--------------------|--|------------------|
| 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> |

Ejercicio

Los Programas Presupuestarios

¿Cómo se DISEÑA 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.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

| 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> | Indicadores de Evaluación del Desempeño <i>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 | | | | | | |

¿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 | | | | | |

Implementación del Presupuesto con Base en Resultados SESIÓN No. 4

- **Revisión y Validación de las MIR**
- **Impresión**
- **Firma de responsables**
- **Entrega a la Tesorería / Secretaría de Finanzas**

Muchas gracias

C.P. Rafael Nambo Jacobo

INDETEC

www.indetec.gob.mx

Tel: 01 (33) 36 69 55 50 AL 413

