



CHIAPAS
GOBIERNO DEL ESTADO



METODOLOGÍA

del Marco Lógico y Creación de Indicadores

2024



METODOLOGÍA

del Marco Lógico y Creación de Indicadores

2024



Contenido

Introducción.....	3
I. Planeación por Resultados.....	4
II. Presupuesto basado en Resultados (PbR).....	5
III. Metodología del Marco Lógico (MML).....	7
IV. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).....	9
V. Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).....	14





CHIAPAS
GOBIERNO DEL ESTADO

Introducción

El presente documento constituye una guía para la construcción y el diseño de indicadores de desempeño. También tiene como objeto poner a disposición de las áreas de gestión de la administración pública estatal, las herramientas técnicas-metodológicas existentes para el diseño y construcción de indicadores, así como de otros elementos cualitativos que sustentan y acompañan el proceso presupuestario en sus distintas fases de desarrollo, es decir desde la planeación hasta la rendición de cuentas.

También dicho documento enfatiza en una serie de recomendaciones metodológicas para que de manera simplificada, esquematizada y homogénea se tenga claridad de los conceptos metodológicos básicos a utilizarse para la medición del resultado; específicamente cuando se requiere obtener resultados que sean útiles y se perciba el cambio en la forma de hacer las cosas, sobre todo en mejorar la transparencia y la rendición de cuentas. Por tanto, los elementos metodológicos a los que hace mención esta guía, así como los pasos a seguir en las propuestas que se ejemplifican tal vez no sean vastos en las recomendaciones sugeridas, sin embargo sí permiten apoyar y facilitar la comprensión y elección del proceso de construcción de indicadores de desempeño.

En conclusión, la consulta y conocimiento de las herramientas metodológicas debe ser un insumo de consulta permanente de todo ejecutor de recursos, principalmente para dar certeza de que los recursos asignados están siendo utilizados en los beneficios que la población espera obtener, pero sobre todo que las estrategias a implementar conduzcan verdaderamente al logro o mejora de la problemática previamente identificada.





I. Planeación por Resultados

La planeación es la principal herramienta para garantizar el éxito en los resultados que se esperan obtener en un periodo determinado, es decir cuando un plan de trabajo está bien diseñado se obtienen resultados significativos y son útiles en la toma de decisiones. En este sentido planear es necesario para conocer con claridad el camino al cual se requiere orientar la acción específica para su conducción al logro esperado.



La **falta de Planeación** puede tener consecuencias negativas en el entorno en que se realice cualquier proceso, sobre todo puede conducir al escenario siguiente:

- Metas y objetivos no cumplidos
- Pérdida de oportunidades
- Opacidad o mal manejo de los recursos
- Pérdida de confianza de las instituciones
- Escasos resultados y beneficios
- Rendición de cuentas inconsistente

Planear por resultados debe enfocarse en un involucramiento integral en aspectos técnicos, metodológicos, normativos y organizacionales, a efectos de tener una perspectiva amplia de la acción a enfrentar o del resultado que se quiere lograr.

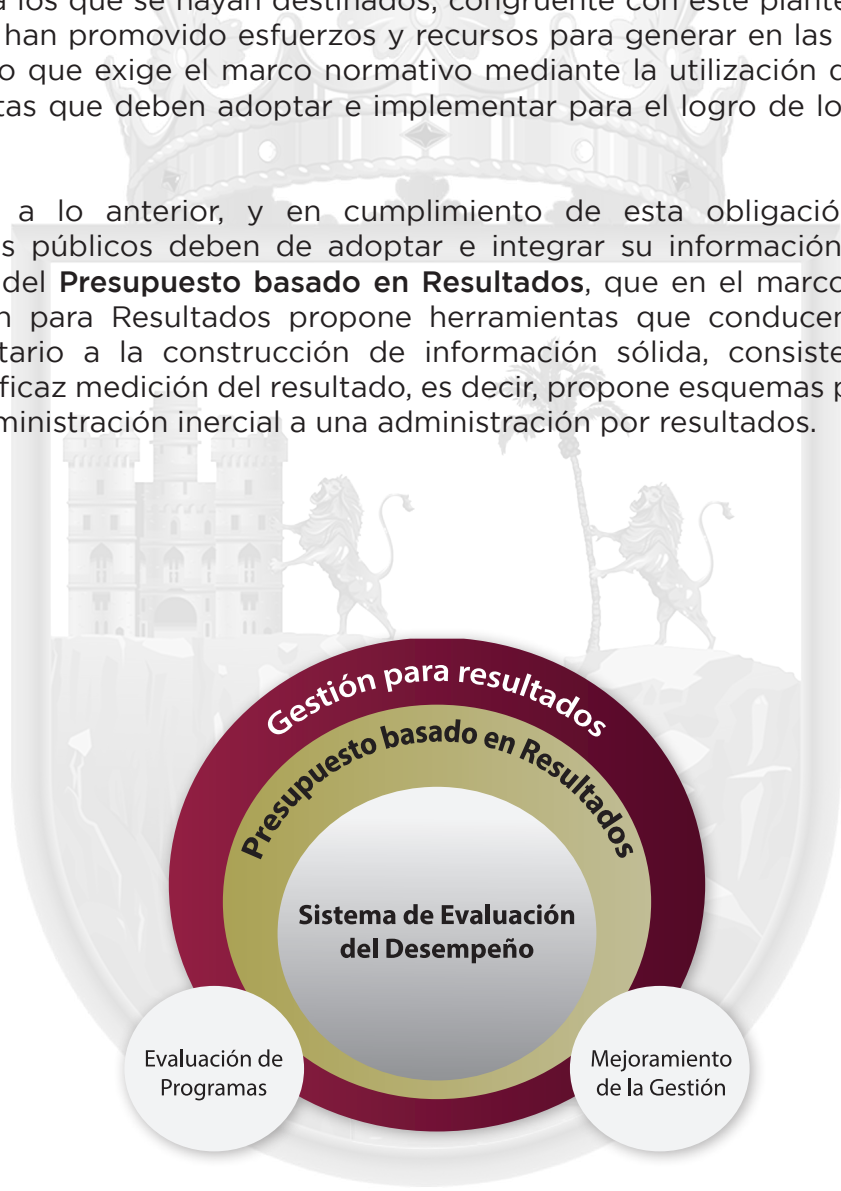




II. Presupuesto basado en Resultados (PbR)

Administrar los recursos públicos con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez y evaluar los resultados es un principio fundamental contenido en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual establece que todos los recursos deben encaminarse al cumplimiento de los objetivos a los que se hayan destinados; congruente con este planteamiento, los gobiernos han promovido esfuerzos y recursos para generar en las instituciones ese cambio que exige el marco normativo mediante la utilización de técnicas y herramientas que deben adoptar e implementar para el logro de los resultados.

Con base a lo anterior, y en cumplimiento de esta obligación todos los organismos públicos deben de adoptar e integrar su información con base a la técnica del **Presupuesto basado en Resultados**, que en el marco del modelo de Gestión para Resultados propone herramientas que conducen el proceso presupuestario a la construcción de información sólida, consistente y veraz para una eficaz medición del resultado, es decir, propone esquemas para transitar de una administración inercial a una administración por resultados.





Desde otra perspectiva todo organismo público debe conocer el punto de partida para iniciar el proceso de su acción gubernamental a la obtención del producto final que es la integración de la Matriz de Indicadores para Resultados y de cómo ésta puede ser una información útil para la evaluación del desempeño.



Modelo integral



Los organismos públicos desde la fase de la planeación deben contar con elementos técnicos y metodológicos para asegurar información consistente y de calidad en la integración de sus programas y proyectos.





III. Metodología del Marco Lógico (MML)

El administrador del Sistema Integral, debe establecer una coordinación estricta con los responsables de la Unidad de Apoyo Administrativo y de Planeación u Homólogos de cada Organismo Público, para efectos de dar permiso a los usuarios operativos, con acceso a los apartados que instruyan los propios jefes.

El administrador del Sistema es el responsable de dar o quitar los permisos operativos, de acuerdo a la instrucción de los Jefes Administrativos o de Planeación.

La MML consiste en una herramienta de planeación del modelo de Presupuesto basado en Resultados que facilita el proceso de conceptualización de los problemas públicos y propone esquemas que permiten su atención mediante técnicas y métodos de integración siguiendo un orden secuencial y una serie de pasos que facilitan la identificación, el análisis, integración y elaboración de la información.

En toda gestión de los recursos la Metodología del Marco lógico debe ser una estrategia fundamental para encaminar todo proceso que consolide información y sea un insumo para la evaluación de los resultados. La MML se integra en seis pasos principales, son los siguientes:

La MML constituye una guía para una integración homogénea de la información conforme a las necesidades de cada organismo en la atención o solución de una situación o problema que está afectando a la población.



Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componente				
Actividad				





Pasos de la Metodología del Marco Lógico

El primer paso de la metodología del marco lógico es contar con un diagnóstico que permita dar claridad del problema central y las razones específicas por la cual se requiere la intervención gubernamental.



En el orden que establece la MML es necesario seguir estas recomendaciones.

- Tener claridad el problema que se pretende atender o resolver, situándolo en un punto central de referencia para delimitar su campo de acción.
- Identificar los involucrados del problema, es decir a la población potencial y la población objetivo susceptible de ser atendidos mediante la solución del problema.
- Identificar las causas que están generando el problema y los efectos que puede generar el no atenderlo (Árbol de Problemas) .
- Se plantea el objetivo con el cual se espera que el problema sea resuelto planteado en un estado positivo (Árbol de Objetivos).
- Elegir las alternativas adecuadas para resolver el problema, consideran su factibilidad y menor costo.
- Elaborar la Matriz de Indicadores para Resultados como producto final.





IV.- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

La MIR es una herramienta que debe ser de utilidad para todas las personas implicadas en el proyecto, de manera que estudiarla permita entender hacia dónde se está dirigiendo el trabajo, pero también debe ser útil para personas que no conozcan el proyecto, de forma que cualquier persona que tenga acceso a la MIR pueda comprender con sólo estudiarla cuáles son las líneas de trabajo, las actividades y los recursos contemplados en el proyecto. La MIR es una tabla, dividida en filas y columnas, en la que la información se estructura en función de las conexiones entre cada elemento del proyecto.

Una vez realizado los pasos de la MML la integración de la MIR debe considera lo siguiente:

- Organizar la información cualitativa en una estructura lógica que permita el seguimiento de metas durante el ejercicio.
- Traspasar la información obtenida en el árbol de objetivos a la columna de resumen Narrativo de la MIR

La estructura que integra la MIR es la siguiente, está compuesta por cuatro filas y cuatro columnas:

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

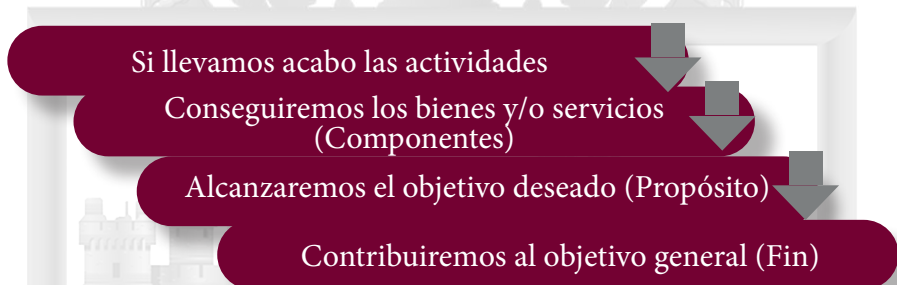




Estructura de integración de la MIR

A partir de la selección del objetivo del proyecto, resultado de elaborar el árbol de objetivos, la MML prevé el diseño de uno de sus elementos clave: la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR); la cual puede definirse como un resumen estructurado y completo de los elementos fundamentales del proyecto, y de las relaciones que conectan estos elementos entre sí.

La **primera columna de la MIR**, es el **Resumen narrativo** y resume lo que queremos hacer y cómo tenemos pensado conseguirlo; su nombre hace referencia a que en esta primera columna se refleja la relación medios-fines establecida entre los elementos del proyecto durante la identificación, de manera que debe cumplirse una lógica de funcionamiento del proyecto.



Algunos aspectos a considerar en el desarrollo de estos son:

- El fin y el Propósito siempre se redactan como “logro” y no como “acción y/o tarea/”, en el caso de los Componentes al referirse a un producto y/o servicio, éste sí puede referirse a una acción.
- Cuidar que la traducción del árbol de objetivos hacia la MIR sea en los niveles correspondientes.
- Para el nivel de Fin “coadyuvar” no es un término adecuado, en su caso, se puede sustituir por “contribuir”.
- El objetivo a nivel de Fin y Propósito, puede contener de manera opcional la población objetivo y/o área de enfoque.
- Verificar la lógica vertical, de abajo hacia arriba y viceversa.

En la **segunda columna de la MIR** se encuentran los **indicadores**. Los indicadores sirven como señales que marcan el nivel de consecución de los objetivos y resultados del proyecto; en otras palabras, permiten medir si se está cumpliendo la planificación prevista durante el desarrollo del proyecto y, una vez éste ha finalizado, si se ha cumplido la lógica de intervención.





Algunos aspectos a considerar en la construcción de estos son:

- A nivel de Fin, lo que se mide al construir el indicador es la **contribución**, lo que se redacta después del mediante no es considerado como factor relevante para la creación de indicadores.
- A nivel de Propósito, lo que se mide al construir el indicador es la **población objetivo o área de enfoque más el resultado directo esperado**, es decir, lo que va después del verbo en presente.
- A nivel de Componente, lo que se mide al construir el indicador es el **bien y/o el servicio más verbo en participio**.
- A nivel de Actividad, son las **acciones** necesarias para lograr el objetivo del componente

En la **tercera columna de la MIR** se encuentran los **medios de verificación**. Para comprobar si los indicadores se han cumplido, a cada uno de ellos se le asigna una fuente de verificación, un instrumento a partir del cual obtener la información que permita saber si se ha cubierto o no el indicador. Las fuentes pueden ser documentos o instrumentos propios del proyecto (memorias de capacitaciones, listados de asistencia, actas de reuniones, fotografías, entrevistas a la población, etc.), o documentos externos al proyecto (estadísticas de instituciones reconocidas, documentos oficiales, registros).

Algunos aspectos claves sobre las fuentes de verificación son:

- Tienen que ser fácilmente accesibles para comprobar el cumplimiento de los indicadores.
- Es importante asegurarse de que la fuente existe y es fiable. Si se plantea una fuente nueva, hay que presupuestar su creación y definir una persona responsable que garantice que se contará con esa fuente de verificación.
- Acceder a las fuentes previstas no debe suponer un esfuerzo desproporcionado, ni económico, ni temporal.
- La fuente para verificar cada indicador debe ser la misma desde el inicio y hasta el final del proyecto, de manera que se pueda comparar la evolución de los datos.

En la **cuarta columna de la MIR** se encuentran los **supuestos**. Son los factores externos al proyecto, ajenos a nuestro control, que inciden directamente en sus resultados: el clima, el contexto político, o la actitud de la población respecto a las actividades influyen en el desarrollo del proyecto. No podemos controlarlos pero afectan tanto al resultado que es necesario considerarlos a la hora de planificar e incorporarlos a la MIR.

Para ser incorporado a la MIR del proyecto como una hipótesis, un factor externo debe cumplir cuatro condiciones:

- Ser una cuestión con verdadera incidencia en los resultados del proyecto
- Tratarse realmente de un factor externo ajeno a nuestro control
- Tener una probabilidad incierta de que se cumpla el factor externo






- Estar formulados de forma positiva, como una condición que debe darse para que se cumpla la lógica de intervención del proyecto




Resumen de la estructura de la MIR



En las **Actividades** deben medirse los procesos que realiza la institución para generar los productos



En los **Componentes** se miden la producción, la entrega y las características de todos los bienes y servicios que se otorgan directamente a los beneficiarios



En el **Propósito**, los indicadores deben enfocarse a medir los resultados del programa en la solución de un problema social concreto; es decir, deben permitir determinar los resultados alcanzados por el programa en la solución del problema



En el **Fin**, los indicadores deben medir el efecto de la intervención del programa en la solución de un problema de mayor complejidad; es decir, permiten verificar los impactos sociales o económicos a los que contribuye el programa



Tipos de Indicadores

- Ubicado en el nivel de Componente o Actividad en la **MIR** (deberá reflejar los procedimientos y la calidad de los servicios de los programas)
- Dar seguimiento a las principales actividades del programa

Indicador de Gestión



- Ubicado en el nivel de Fin o de Propósito en la **MIR** (deberá reflejar el cumplimiento de los objetivos de alto impacto)
- Cuantifica la solución a las problemáticas específicas que atiende un programa
- Se mide con menor frecuencia en comparación con los indicadores de gestión debido a la complejidad inherente.

Indicador Estratégico





Dimensión de los Indicadores



Eficacia

Cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en la intervención. Por ejemplo: cobertura, focalización, capacidad de atender la demanda total.



Eficiencia

Relación entre el logro de objetivos y metas y los recursos utilizados para su cumplimiento. Estos indicadores cuantifican lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado, sin limitarlo a recursos económicos; también abarca recursos humanos y materiales que se emplean para cumplir el objetivo específico.



Economía

Capacidad del programa o política para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros. Se refiere a la cuantificación del uso adecuado de estos recursos sin hacer énfasis en el cumplimiento de objetivos.



Calidad

Atributos, capacidades o características que tienen o deben tener los bienes y servicios que se producen. Por ejemplo: oportunidad, accesibilidad, precisión, continuidad, comodidad, entre otros.





Anotaciones

