



CURSO DE **PBR-SED**

PROGRAMACIÓN GUBERNAMENTAL

a) Base normativa.

Art. 134 CPEUM

Los **recursos de que dispongan** los tres ordenes de gobierno se administrarán: **con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez; para cumplir con los objetivos** a los que están predestinados.

Art. 110 LPyRH

La **evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas**, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales.

Art. 111 LPyRH

El **SED** permitirá identificar la eficiencia, economía, eficacia, y la calidad en la Administración Pública Federal, el impacto social del ejercicio del gasto público.

Los sistemas contables de las dependencias la **Información programática**, con la desagregación siguiente:

- a) **Gasto por categoría programática;**
- b) Programas y proyectos de inversión;
- c) **Indicadores de resultados.**

Art. 46, 47 Y 48
LGCG

La **información presupuestaria y programática** que forme parte de la cuenta pública deberá relacionarse, con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo. Asimismo, deberá incluir los resultados de la evaluación del desempeño de los programas federales, de las entidades federativas, municipales...Para ello, deberán utilizar indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las metas y objetivos...

Art. 54 LGCG

Además de la IF incluirán en sus respectivas leyes de ingresos y presupuestos de egresos, apartados específicos con la información siguiente:

- El **listado de programas** así como sus **indicadores** estratégicos y de gestión aprobados.
- La aplicación de los recursos conforme a las **clasificaciones administrativa, funcional, programática, económica**, que faciliten el análisis para valorar la eficiencia y eficacia en el uso y destino de los recursos y sus resultados.

Art. 61 LGCG

Los entes públicos deberán **publicar en sus páginas de Internet** a más tardar el último día hábil de abril su programa anual de evaluaciones, así como las metodologías e indicadores de desempeño.

Art. 79 LGCG

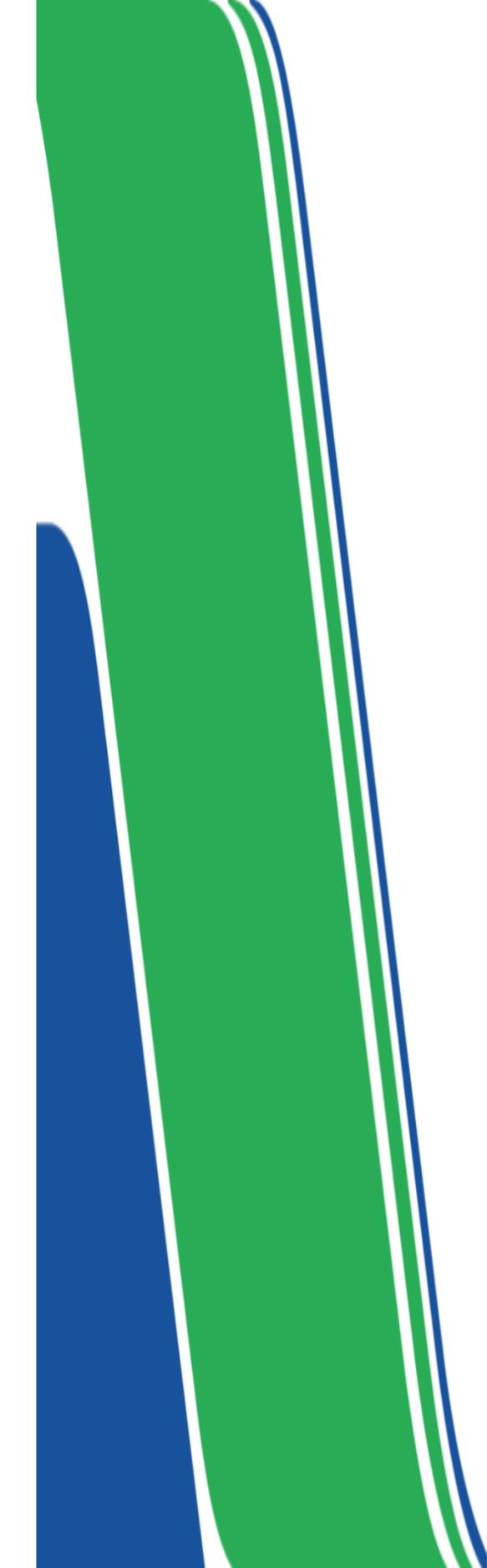


En el Diario Oficial de la Federación (16 de mayo de 2013), se publicaron los **Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico.**

El CONAC en dichos lineamientos, señala que:

...Con la finalidad de definir y establecer las consideraciones en materia de **Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación al Desempeño**, se hace necesario **involucrar la Metodología de Marco Lógico** dentro del proceso de armonización contable...

Cuarto.- Para la generación, homologación, actualización y publicación de los Indicadores de Desempeño de los programas operados por los entes públicos, éstos deberán considerar la **Metodología de Marco Lógico a través de la Matriz de Indicadores de Resultados...**



PLANEACIÓN GUBERNAMENTAL

Metodología del Marco Lógico

¿Qué es la Gestión para Resultados (GpR)?

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

¿Qué es el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)?

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

METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS Y EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ELABORACIÓN DEL MARCO LÓGICO:

- a)Árbol de problemas.
- b)Árbol de objetivos.
- c)Elaboración de la Matriz de Indicadores (MIR).

ÁRBOL DE PROBLEMAS

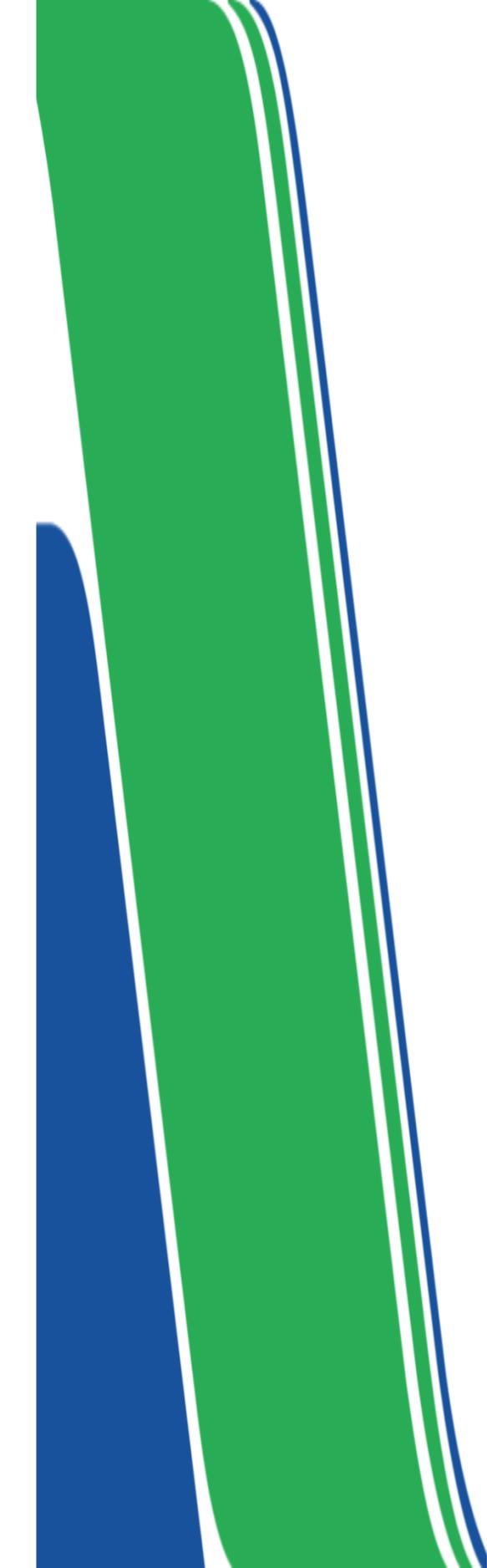
- Problema central.
- Efectos.
- Causas inmediatas y secundarias.

ÁRBOL DE OBJETIVOS

- Generación de estrategias y objetivos para obtener resultados.

ELABORACIÓN DE LA MIR

- Matriz del Marco Lógico.
- Basada en el Árbol de Objetivos.
- Estructura sistemática y lógica de objetivos de un proyecto / programa.



ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS:

a)Apertura programática.

b)Programación.

c)Presupuestación.

APERTURA PROGRAMÁTICA

- Fin.
- Propósitos.
- Componentes.
- Actividades.

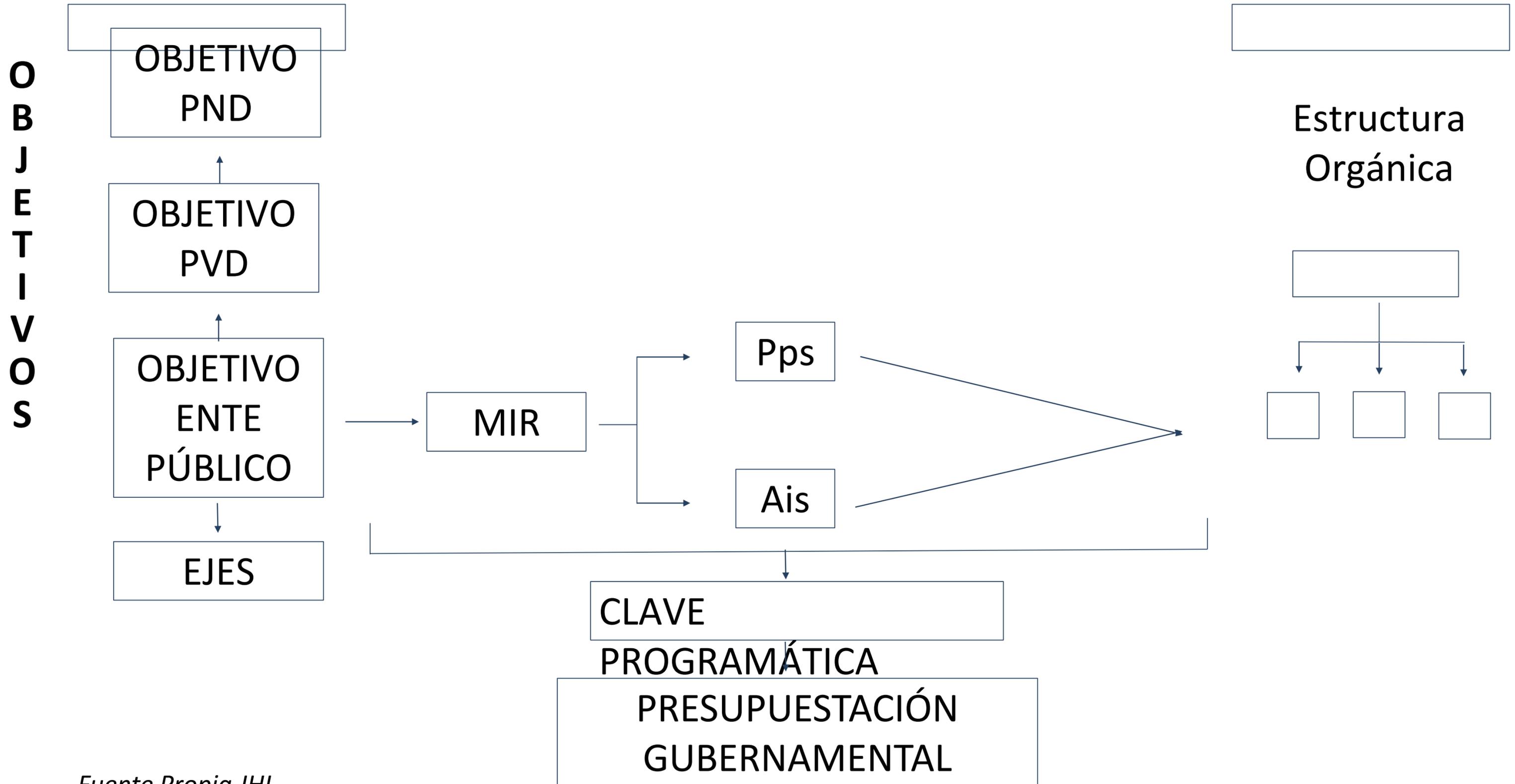
PROGRAMACIÓN

- Cuantificación de actividades.
- Definición de metas para cada indicador.
- Acción a desarrollar.

PRESUPUESTACIÓN

- Asignación de recursos basados en las actividades a desarrollarse.

Esquema base para la elaboración de la Clave Programática



C
L
A
V
E

P
R
O
G
R
A
M
Á
T
I
C
A

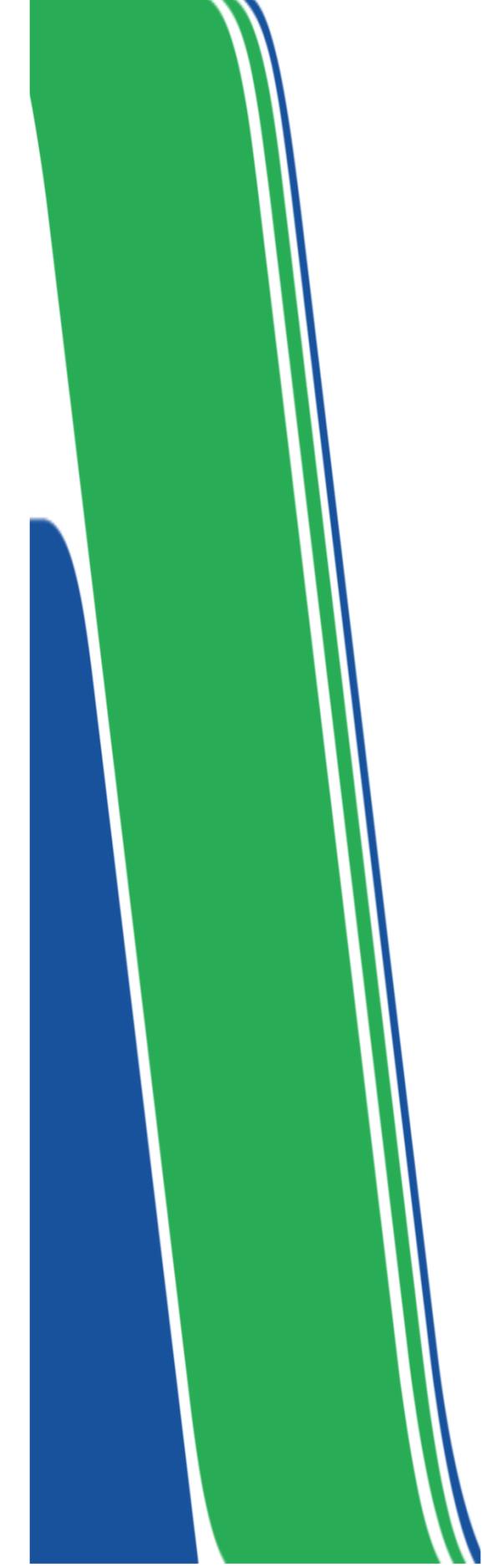
GESTIÓN

DINERO
PRESUPUESTO

Progra.	Funcional			MIR			Adm.
	Finalidad	Función	Sub- Funciona I	Pp	AE	Programática	Área
E	1	2	3	P1	A1	P y 1	3.1.2.

CLASIFICADORES		
COG	Tipo de Gasto	Fuente de Financiamiento
1.1.1.2.1	3	4
1. Capitulo 2. Concepto 3. Partida Genérica Específica Opcional E.P	1. Corriente 2. Capital 3. Deuda	1. Rec. Financieros 2. F . F . I 3. F . F . E 4. Ingresos Propios 5. Rec. Federales 6. Rec. Estatales 7. Otros Recursos

Fuente Propia JHL



ELABORACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

- a) Desarrollo de indicadores.
- b) Realizar fichas técnicas de los indicadores.
- c) Desarrollar formatos de recolección de datos.
- d) Línea base.
- e) Formato de procesamiento.

DESARROLLO DE INDICADORES

- Toman los **indicadores** elaborados para el PbR

FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES

- Diseño de una **ficha** por cada indicado.

FORMATOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Diseñar instrumentos de recolección de información de las variables.
- Encuestas, Formatos, Registros administrativo, etc.

LÍNEA BASE

- Punto de partida del Sistema de Evaluación.
- Establece a partir de los **resultados arrojados** de los instrumentos.

FORMATOS DE PROCESAMIENTO

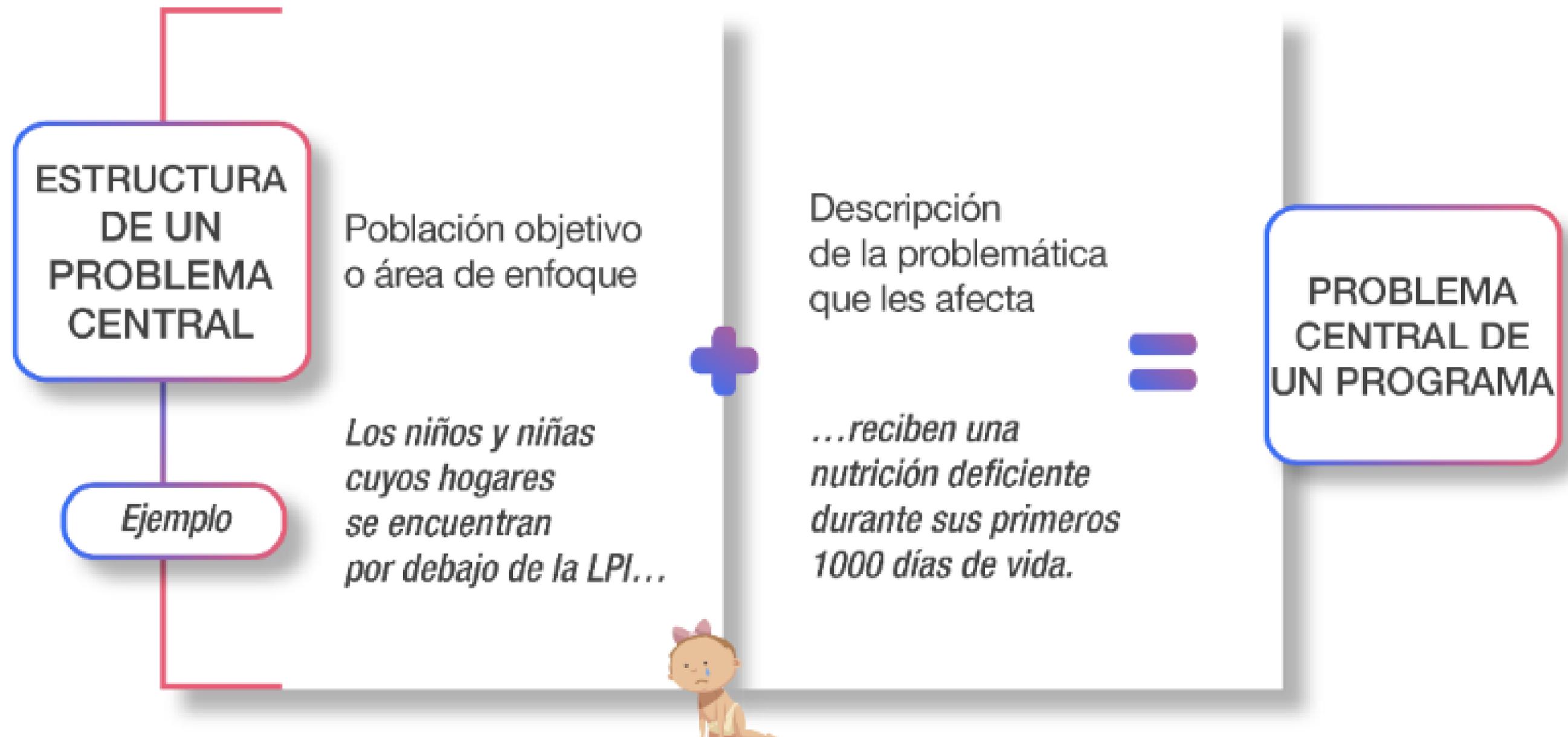
- Instrumentos** probados que arrojan los resultados de acuerdo a indicadores.

MIR



Jerarquía de Objetivos	Indicador verificable Objetivamente (IVO)	Fuentes de Verificación	Supuestos
Fin (objetivo de Desarrollo)			
Propósito (Objetivo General) (Situación Final)			
Componentes (Objetivo Especifico)			
Actividades (Actividades Principales)			

Estructura que deberá tener un problema principal en la MML



Recomendaciones para un adecuado planteamiento del problema central

1	Se deben establecer solo problemas existentes, no potenciales.
2	Plantear el problema como un estado de hecho negativo para brindar claridad.
3	No confundir el problema con la falta de solución.
4	Debe ser un estado o situación existente negativa.
5	Definir el área de enfoque o la población objetivo afectada, permite acotarlo y clarificarlo.
6	Sustentar las situaciones negativas planteadas con diagnósticos, estudios, información estadística y con evidencia internacional respecto de como se resolvió en otros contextos.

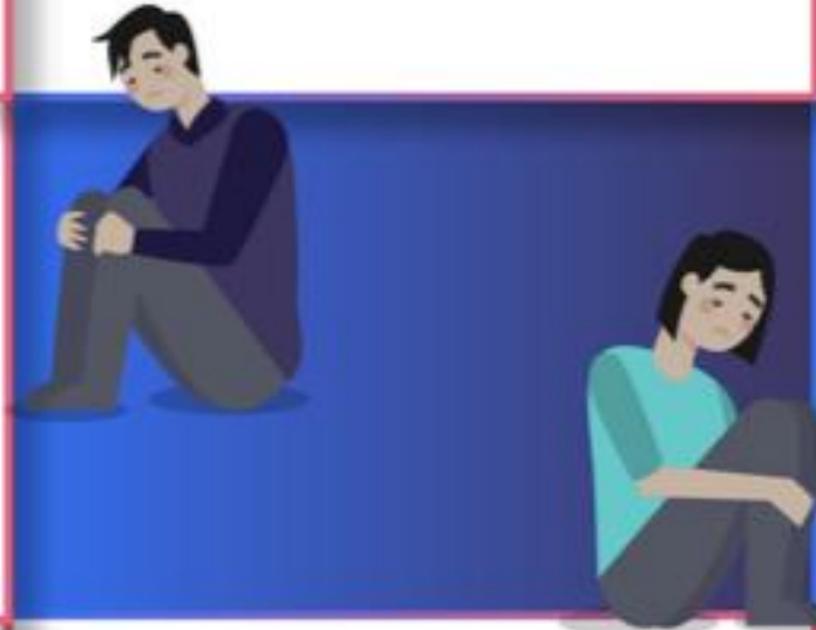
Problemas identificados con la lluvia de ideas

Los jóvenes dejan de estudiar porque al salir de la escuela no encuentran trabajo.

Los jóvenes se incorporan al sector informal de la economía desde una temprana edad.

Los jóvenes abandonan la escuela porque no les alcanza el dinero para los gastos escolares.

Los jóvenes tienen poca oportunidad de desarrollo.



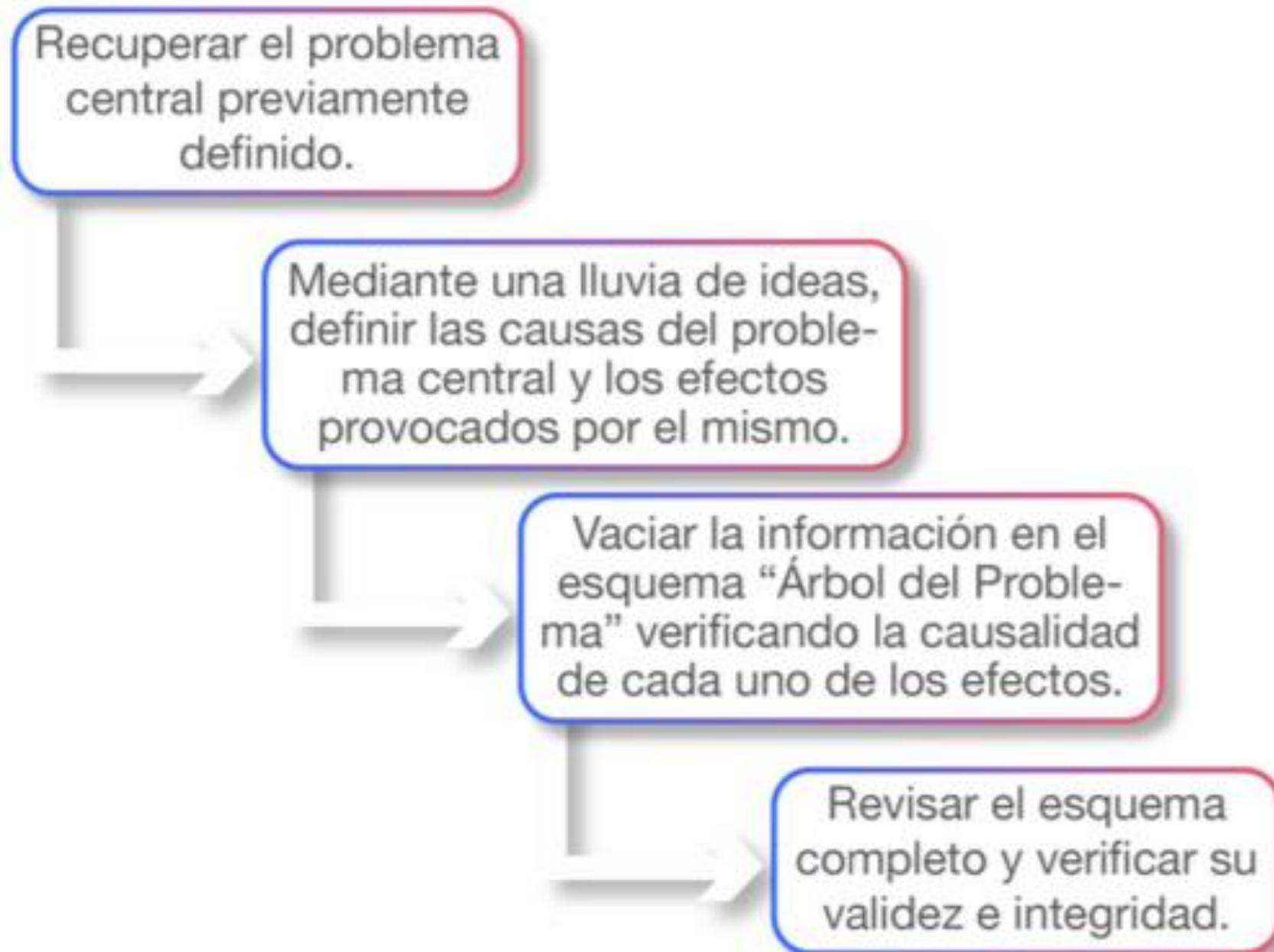
Los jóvenes no sienten que son capaces para trabajar en sectores que requieren especialización.

Los jóvenes pertenecen a familias con bajos ingresos por lo que tienen que abandonar sus estudios para contribuir en su casa.

La deserción escolar sucede porque los jóvenes no están motivados a continuar con sus estudios.

Las mujeres del nivel medio superior abandonan sus estudios porque se convierten en madres.

Pasos para la elaboración del esquema Árbol del Problema



3

DEFINE
EFECTOS

1

DEFINE
EL PROBLEMA
CENTRAL

2

DEFINE
CAUSAS

EFEECTO SUPERIOR
(Alineado con la planeación nacional o local)

Efecto indirecto 1.1 Efecto indirecto 1.2 Efecto indirecto 2.1 Efecto indirecto 2.2

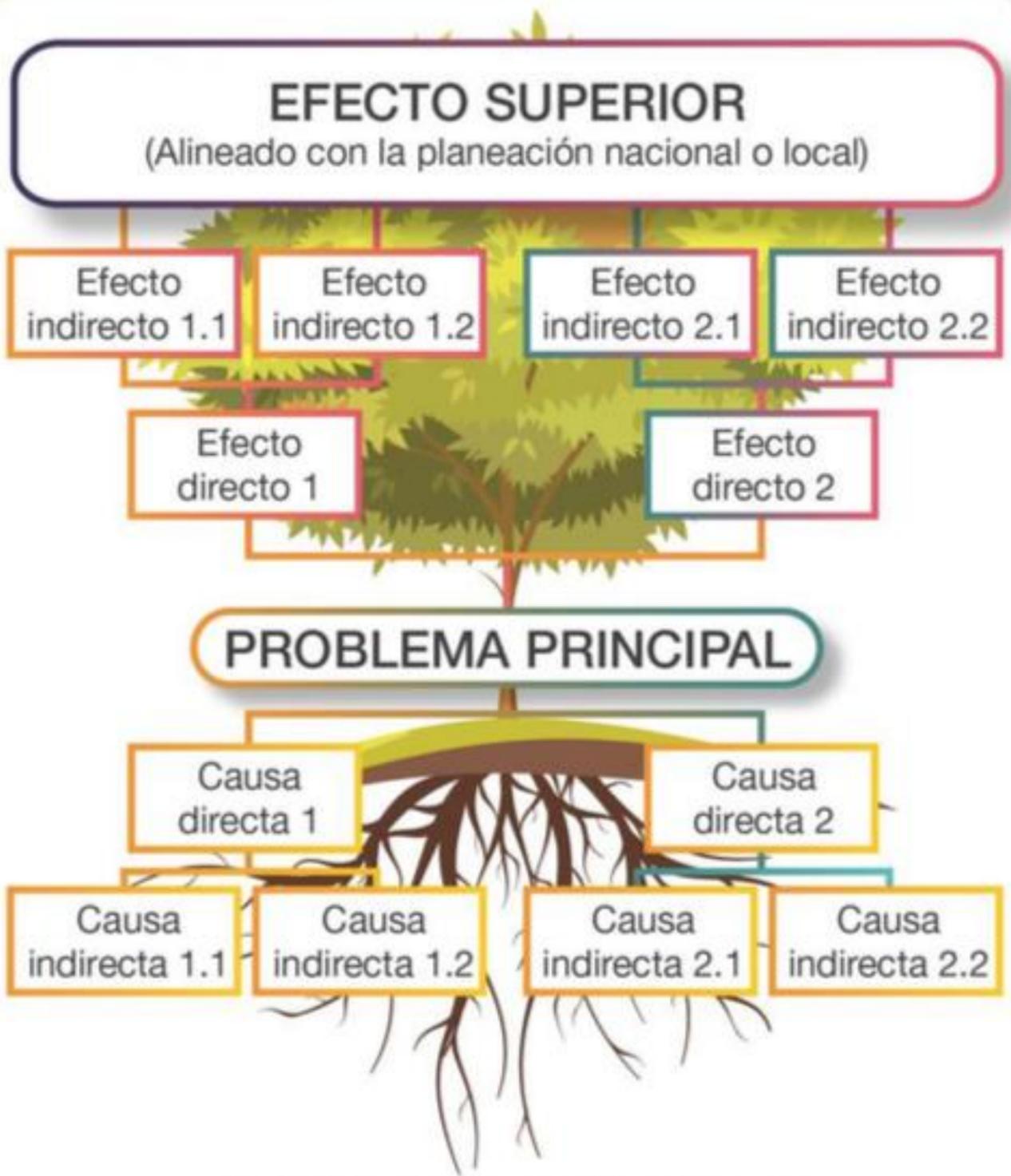
Efecto directo 1 Efecto directo 2

PROBLEMA PRINCIPAL

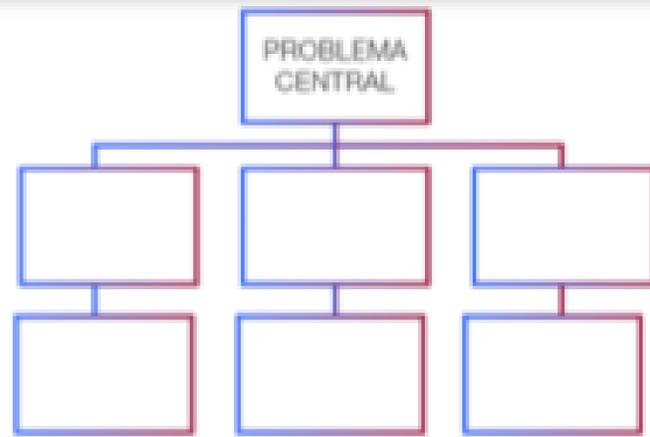
Causa directa 1 Causa directa 2

Causa indirecta 1.1 Causa indirecta 1.2 Causa indirecta 2.1 Causa indirecta 2.2

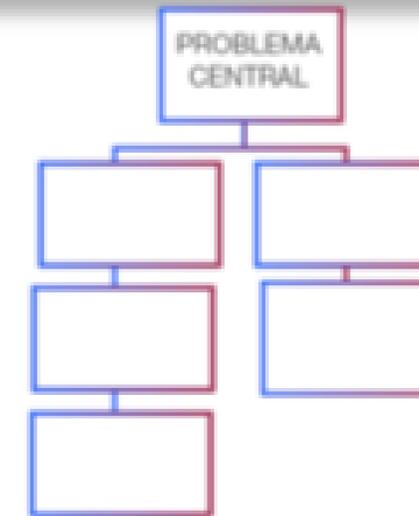
ÁRBOL DEL PROBLEMA



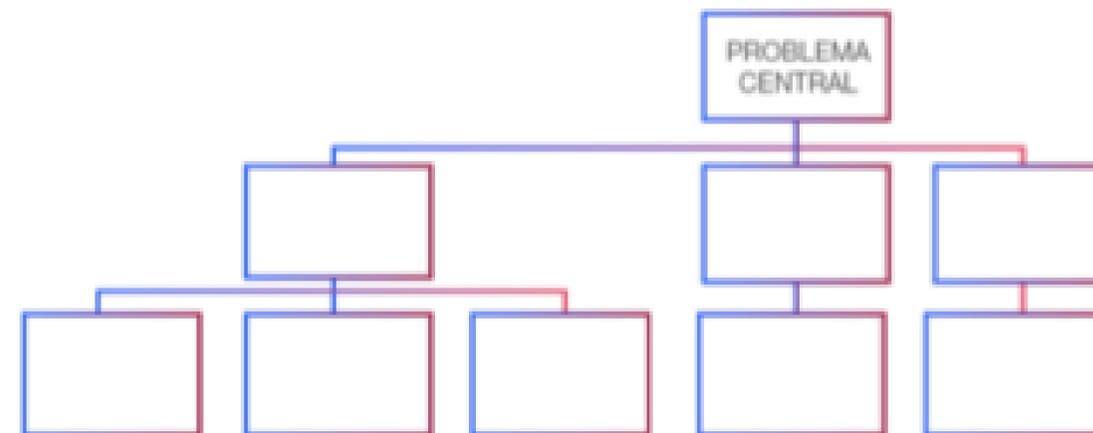
Estructura de árboles que son funcionales y que no están equivocados de acuerdo con la metodología



Árbol del problema con tres raíces, cada una con sus respectivas causas directas e indirectas.

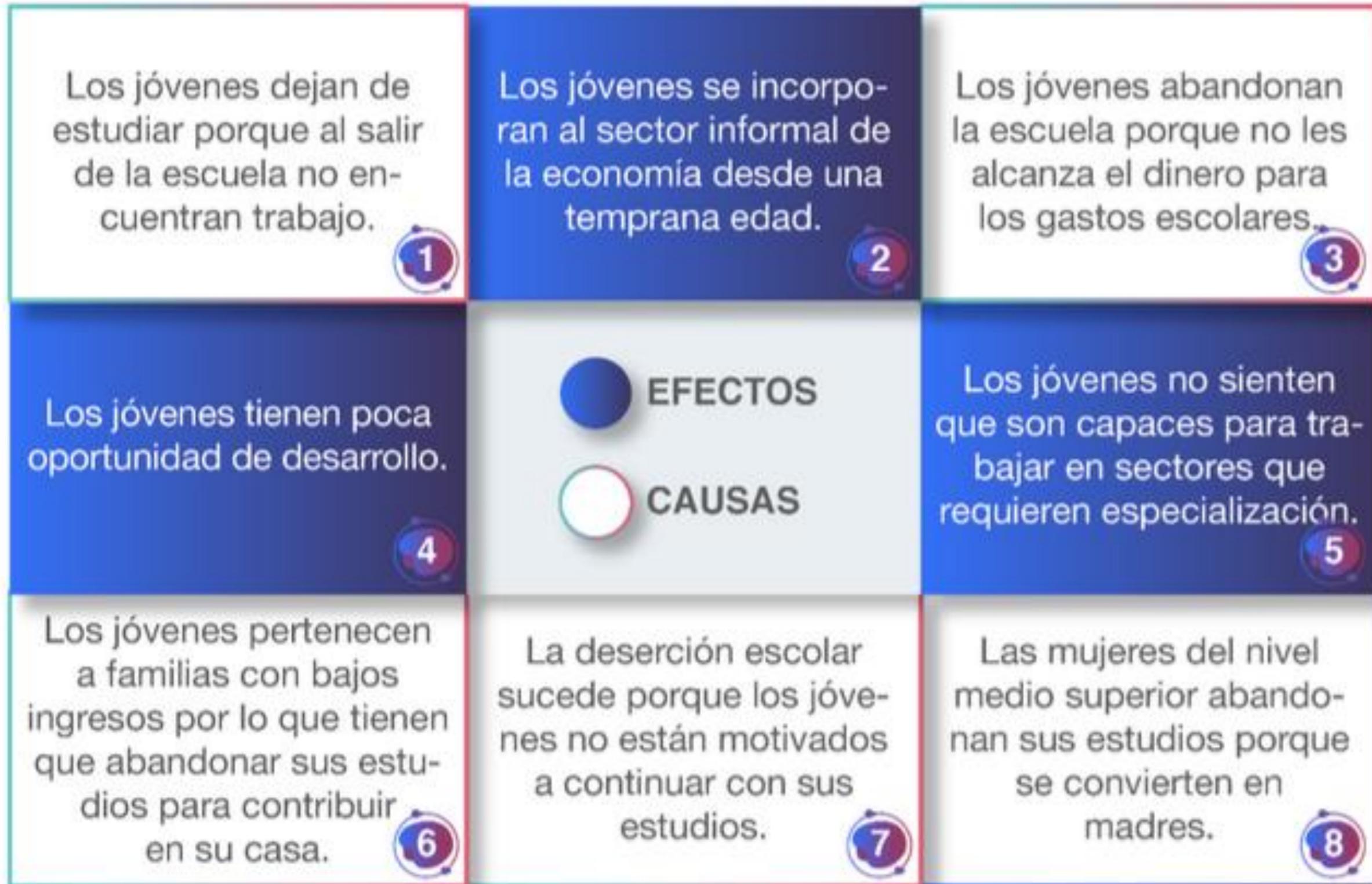


Árbol del problema con dos raíces. Una de ellas tiene una segunda causa profunda pero la otra no.



Árbol del problema con tres raíces. Una de ellas tiene 3 causas indirectas y solo una directa.

División de las problemáticas en causas y efectos



Causas directas y causas indirectas

Los jóvenes dejan de estudiar porque al salir de la escuela no encuentran trabajo.

1

● CAUSAS DIRECTAS

○ CAUSAS INDIRECTAS

Los jóvenes abandonan la escuela porque no les alcanza el dinero para los gastos escolares.

3

Los jóvenes pertenecen a familias con bajos ingresos por lo que tienen que abandonar sus estudios para contribuir en su casa.

6

La deserción escolar sucede porque los jóvenes no están motivados a continuar con sus estudios.

7

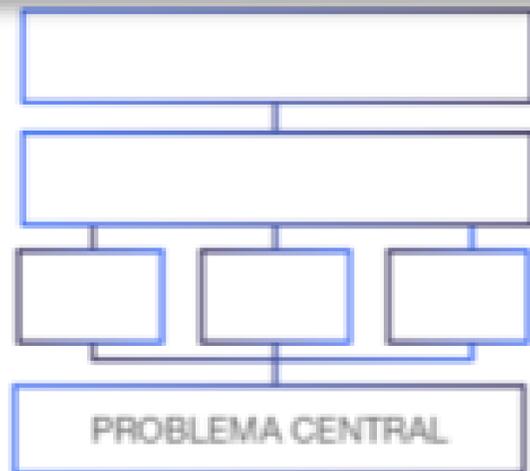
Las mujeres del nivel medio superior abandonan sus estudios porque se convierten en madres.

8

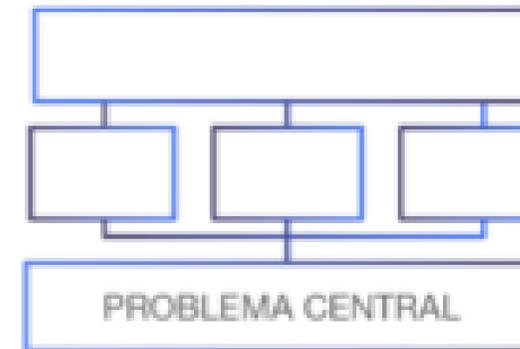
Criterios para definir los efectos del problema

Criterio 1	Preferentemente, definir los efectos como condiciones negativas . Sin embargo, pueden ser también faltas o ausencias.
Criterio 2	Se puede incluir el número de “ramas” (efectos directos e indirectos) que sean necesarios. Sin embargo, se recomienda que se elijan las más sustantivas. Considerar que el árbol puede funcionar perfectamente con una sola rama.
Criterio 3	No necesariamente se tendrán que constituir el mismo número de ramas que de raíces. Tampoco necesitan estar vinculadas las ramas con las raíces ya que el análisis de efectos se lleva a cabo de forma independiente al de las causas.
Criterio 4	Se recomienda que se tengan mínimo dos y máximo tres niveles de causas. El último nivel debe englobar el impacto que la existencia del problema podría generar.
Criterio 5	Es necesario verificar que no se estén repitiendo las causas, incluso cuando la redacción de las mismas sea un tanto distinta.
Criterio 6	Antes de dar por terminado el análisis de los efectos será necesario confirmar por medio de la “lógica vertical” que causalidad del árbol es correcta y que no se tienen efectos en la parte de causas y causas en la parte de los efectos.

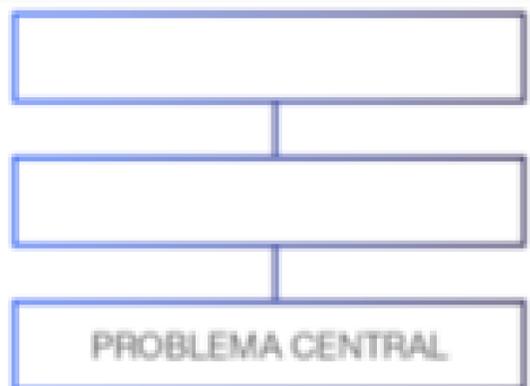
Estructura de efectos que son funcionales y que no están equivocados de acuerdo con la metodología



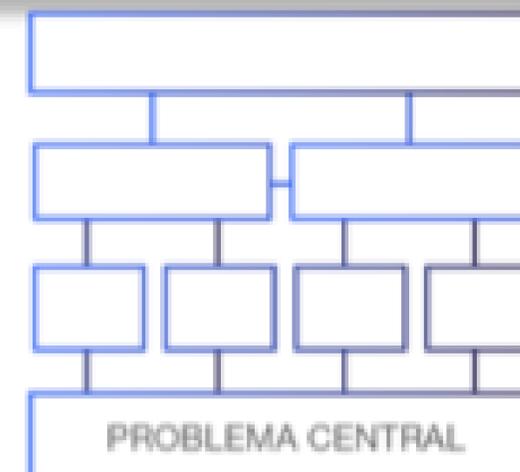
Del problema central derivan tres efectos directos, de estos un efecto indirecto y finalmente en el último nivel se ubica la afectación superior.



Del problema central derivan tres efectos directos del cual deriva la afectación superior.

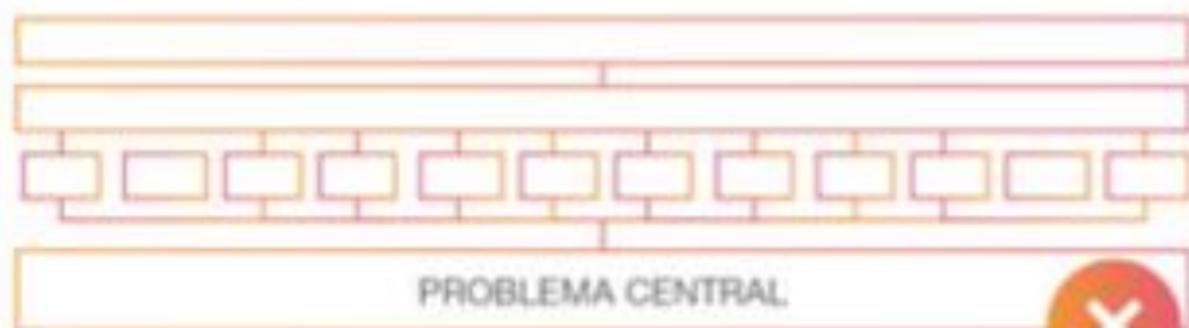


Del problema central deriva un efecto indirecto y de este mismo deriva la afectación superior.

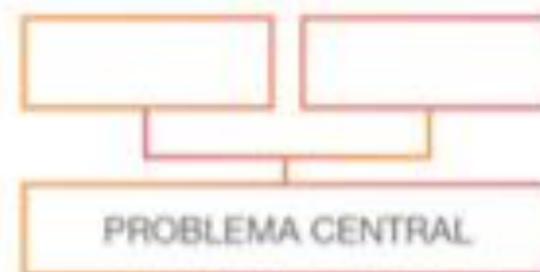


Del problema central derivan cuatro efectos directos, de ahí se identifican dos efectos indirectos los cuales generan la afectación superior.

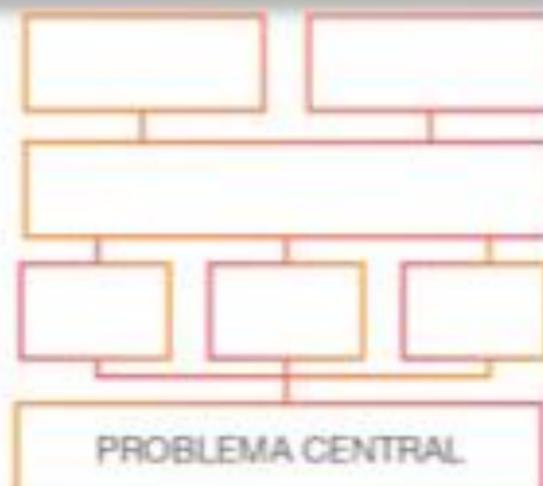
Estructura de efectos que no son funcionales o están equivocados de acuerdo con la metodología



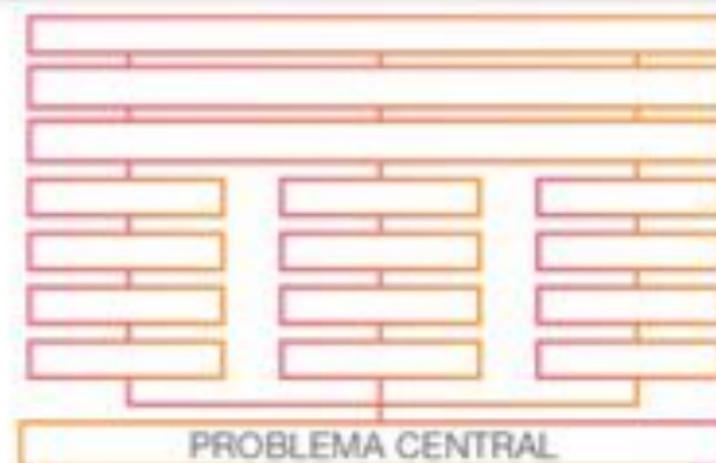
Del problema central derivan demasiados efectos y aunque los niveles superiores están bien, en general el análisis no es funcional.



Del problema central se derivan dos efectos directos y no se identifica ningún efecto indirecto. Este análisis es incorrecto.

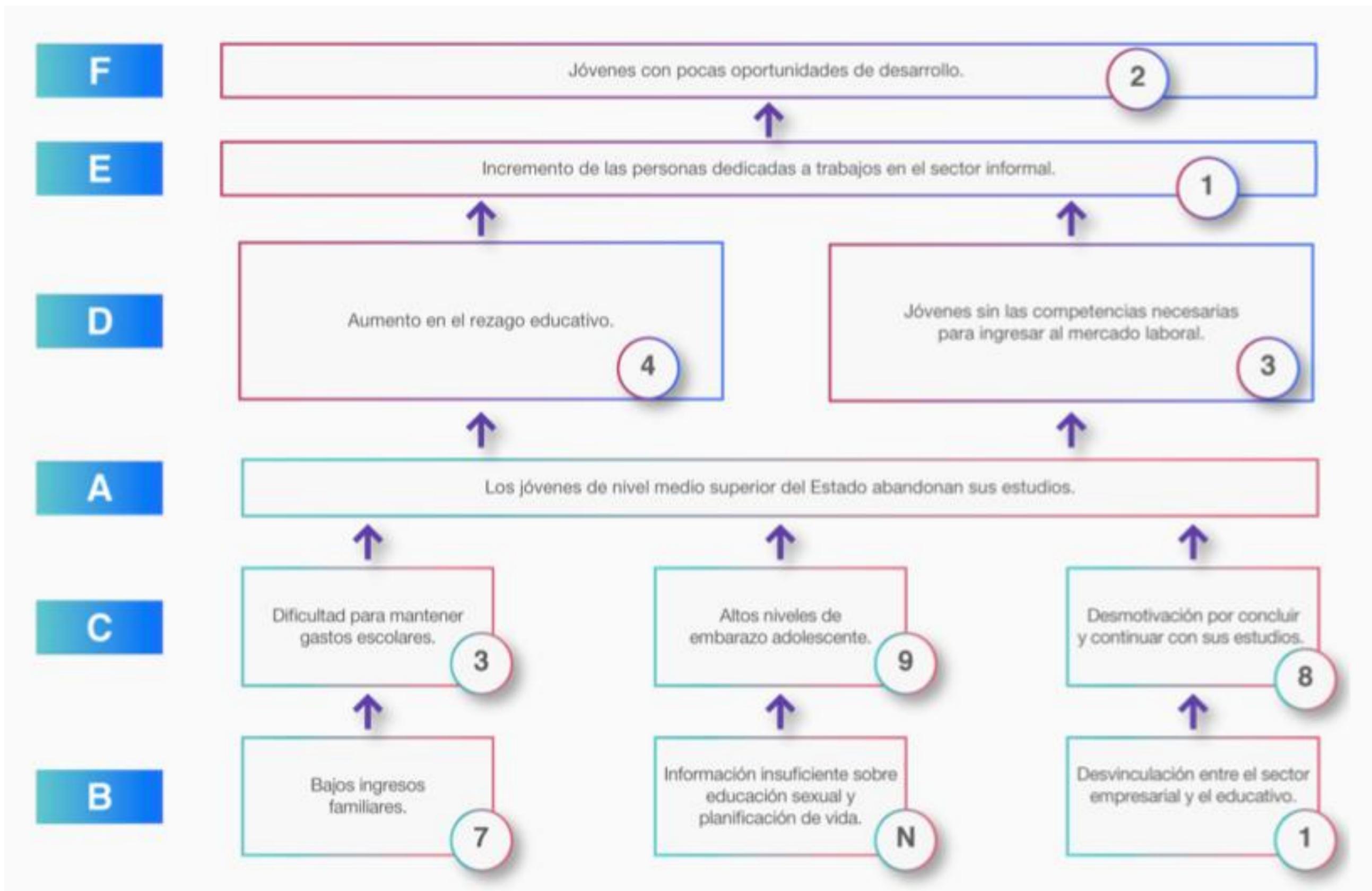


Es correcto en los dos primeros niveles de efectos, sin embargo, se identifican dos afectaciones superiores siendo que debe ser solo una.



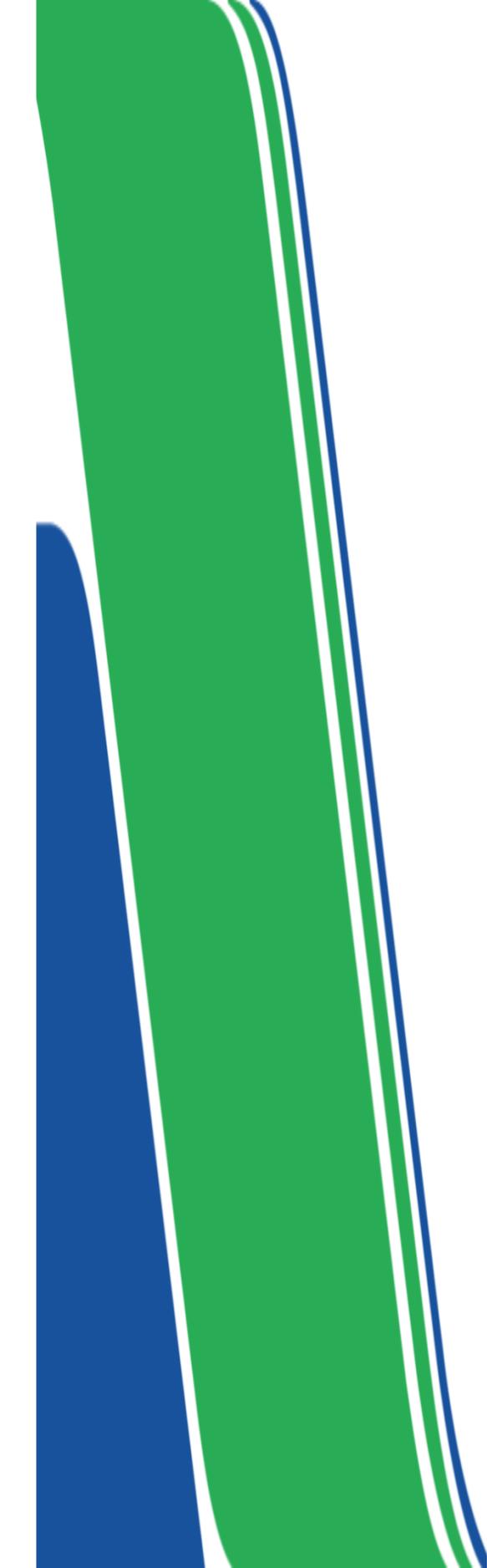
En este árbol se presentan demasiados niveles de efectos indirectos por lo que el análisis no es funcional.

Árbol del Problema en el caso de deserción escolar



Agrupación de involucrados en el caso de deserción escolar





FIN: Enuncia la contribución del Pp en el mediano o largo plazo del objetivo nacional al que impacta, **contribuye a un objetivo superior.**

PROPÓSITO: Identifica la **población o área enfoque** a la que va dirigido el Pp, y la manera en que le impacta.

COMPONENTE: Indica qué **bienes o servicios** debe producir o entregar el Pp.

ACTIVIDAD: Indica las **principales acciones** emprendidas mediante las cuales se movilizaran los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa.

ÁRBOL DE PROBLEMA

EFEECTO*: Empleos mal pagados por la deserción escolar

EFFECTOS: 1.- Reproducción del círculo de pobreza
2.- Bajo nivel de ingreso familiar
3.-Empleos pocos calificados y mal remunerados.

PROBLEMA: (Población) Jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 SM, (Descripción) desertan de la educación media superior. (Magnitud) tasa de deserción 60%

CAUSAS:

- 1 Insuficientes recursos familiares.
2. Insuficiente educación sexual.
3. Alto Costo de transporte.

CAUSAS*:

- 1.1 Recursos insuficientes para administrar el padrón.
- 2.1. Planes de estudio de educación sexual desactualizados e incompletos.
- 3.1. No existen acuerdos con transportistas

ÁRBOL DE OBJETIVOS

FIN*: Empleos mejores pagados por la disminución de la deserción escolar

FINES: 1.- Reducir pobreza
2.- Mejorar ingreso familiar
3.-Empleos mejor calificados y remunerados.

PROPÓSITO: (Población) Jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 SM, (Descripción) concluyen de la educación media superior. (Magnitud) tasa de deserción esperada 30%

MEDIOS:

- 1 Apoyos a familias con ingresos menores a 3 SM.
2. Más y mejor educación sexual.
3. Apoyos a los jóvenes estudiantes para el pago de transporte.

MEDIOS*:

- 1.1 Administración del padrón de beneficiarios.
- 2.1. Actualización del plan de estudios.
- 3.1. Administración de acuerdos con transportistas

SINTAXIS

FIN: Corresponde a la formula, El Qué (contribuir a un objetivo superior) + Mediante / a través de + El Cómo (La solución del Problema).

Ejm. Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados mediante la disminución de la deserción en educación media superior de los estudiante de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos.

PROPÓSITO: Corresponde a la formula, Sujeto (Población o área de enfoque) + verbo en presente + complemento (resultado logrado)

Ejm. Los jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos concluyen la educación media superior.

COMPONENTE: Corresponde a la formula, Producto terminado o servicio proporcionado + verbo en participio pasado.

1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 SM con estudiantes de educación media superior entregados.
2. Mas y mejor educación sexual impartida.
3. Apoyos a los jóvenes estudiantes de escasos recursos para el pago de transporte entregados.

ACTIVIDAD: Corresponde a la formula, Sustantivo derivado de un Verbo + Componente.

1. Administración del padrón de beneficiarios
2. Actualización del plan de estudios
3. Administración de acuerdos con transportistas

INDICADORES

FRECUENCIA: Temporalidad de la medición. (anual, sem, trim)

SENTIDO: Ascendente o descendente.

TIPO DE INDICADOR: Estratégico (Fin – Propósito) o de Gestión (Componente – Actividad).

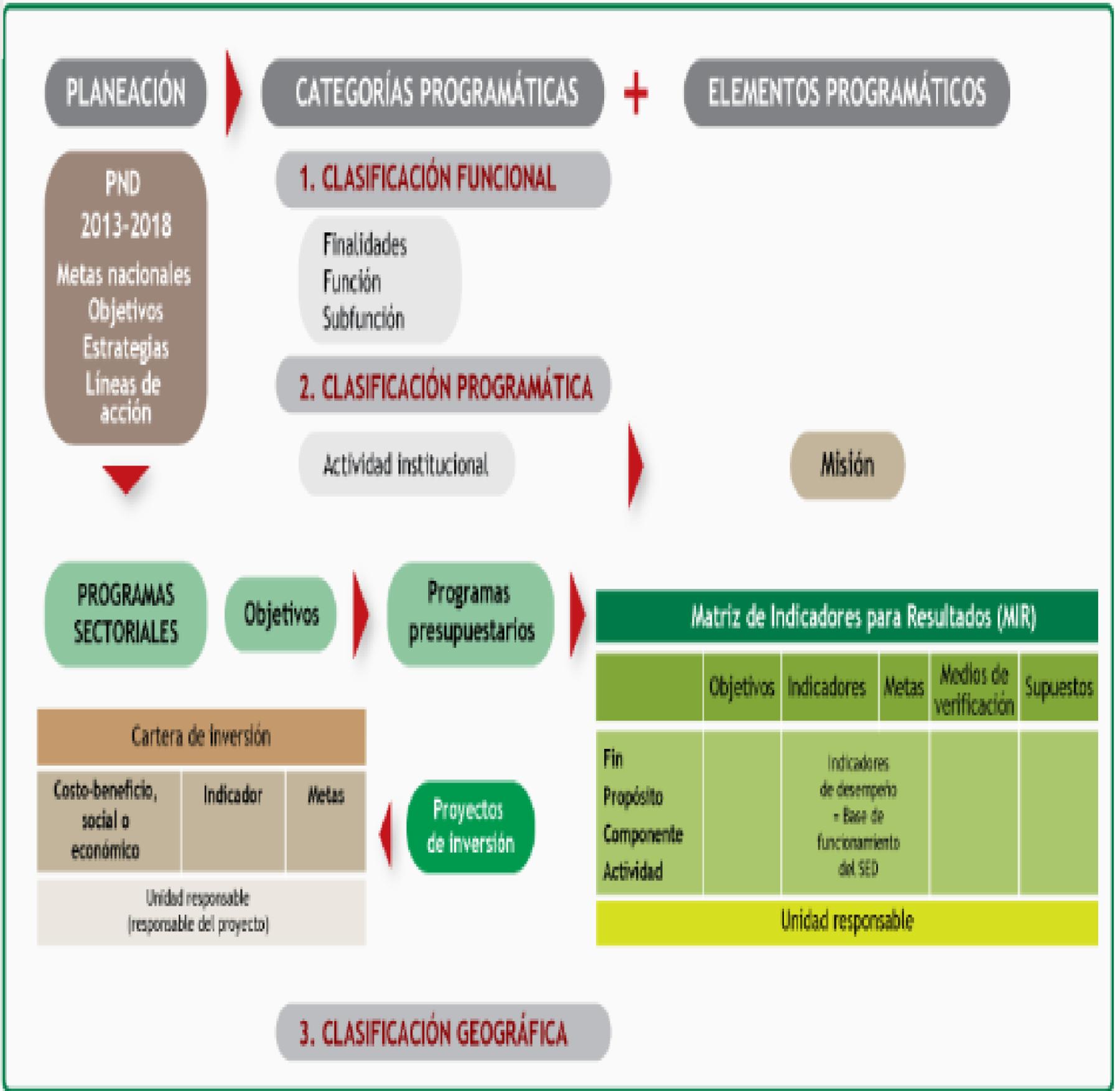
DIMENSIÓN: Eficiencia (Busca medir que tan bien se han utilizado los recursos en producción de los resultados),

Eficacia (Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos) ,

Calidad (Busca medir los atributos de los Bs. o Ss producido por el programa respecto a normas o referencias externas) o

Económico (Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros).

Categorías programáticas: conjunto de categorías y elementos programáticos ordenados en forma coherente, el cual define las acciones que efectúan los ejecutores de gasto para alcanzar sus objetivos y metas.



¿INDICADORES?



¿QUÉ ES UN INDICADOR?

Es una herramienta que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado.



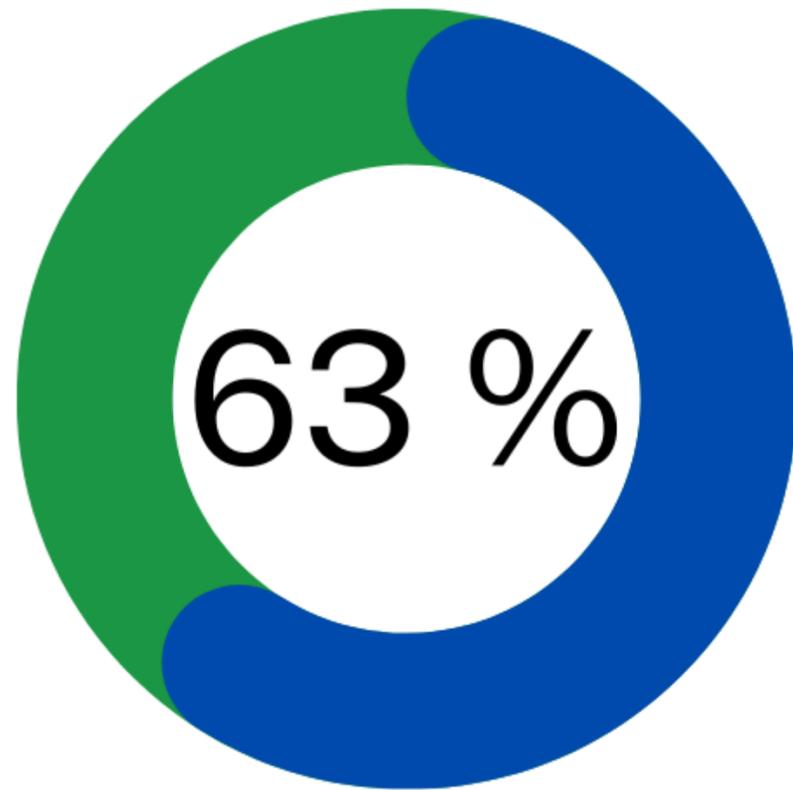
Es un instrumento que provee evidencia de una determinada condición o el logro de ciertos resultados. Esta información puede cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos sobre los objetivos de un programa o proyecto.



Un indicador debe representar la relación entre dos o más variables. Un número no es un indicador.

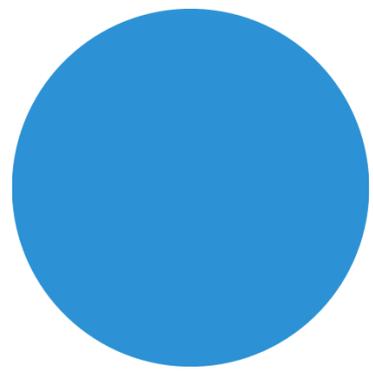
EJEMPLO

2023
ESTADÍSTICAS



?????????

Supongamos que el programa Capacitando tiene la finalidad de capacitar al mayor número de personas en un año y un periódico local da a conocer los resultados de dicho programa en 2022 y reporta lo siguiente: “Hasta la fecha se han capacitado 10,000 personas, lo cual representa una gran avance en temas de capacitación”



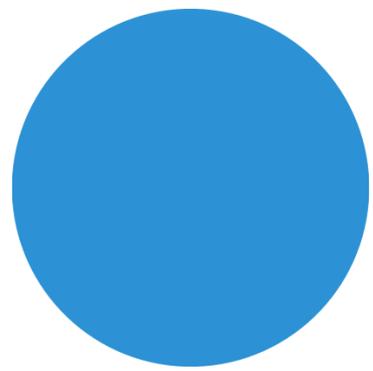
Contestemos lo siguiente:



¿Es adecuada esta la afirmación?

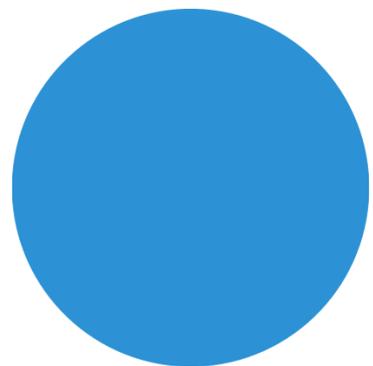


¿El número de personas capacitadas es un elemento suficiente para manifestar que se ha tenido “un gran avance”?



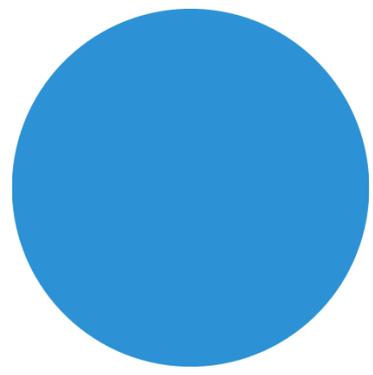
¿¿¿¿¿Entonces?????

Con la información proporcionada (“...se han capacitado 10,000 personas”) no se puede dar una respuesta sensata a la pregunta, dado que no se cuenta con mayor información sobre el programa ni de la población que atiende. Supongamos que la población del país llegara sólo a un millón, entonces las personas capacitadas representarían apenas el uno por ciento; de ahí que sería conveniente volver a preguntarnos si este porcentaje efectivamente representa un gran avance en temas de capacitación.



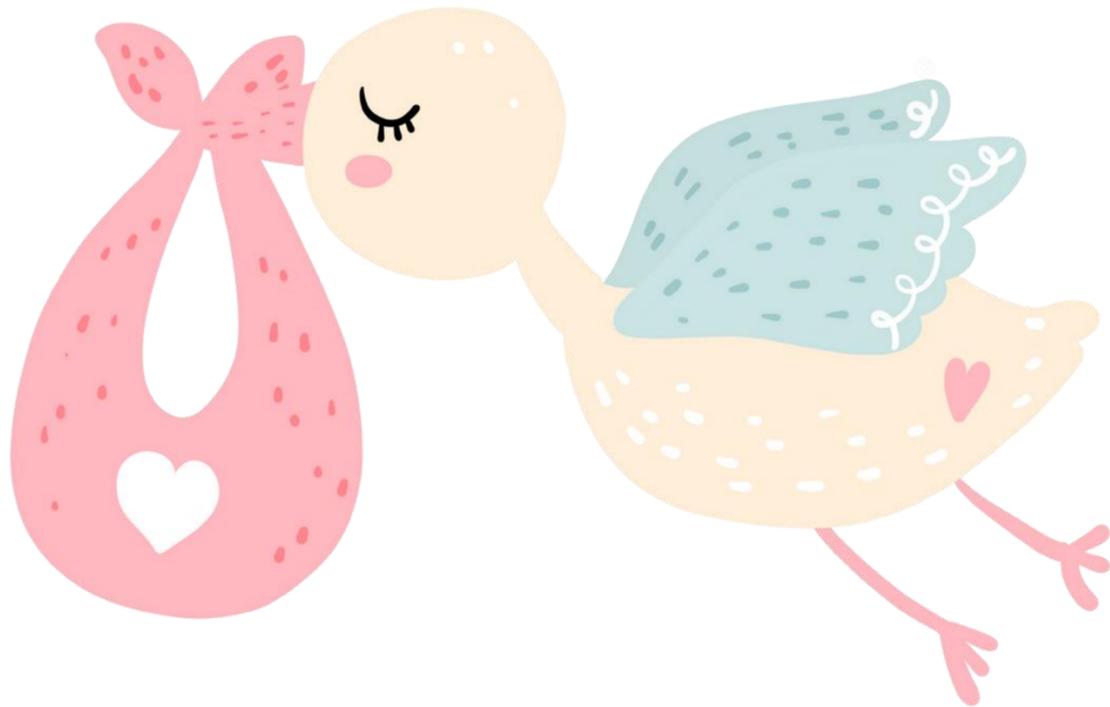
Ahora supongamos

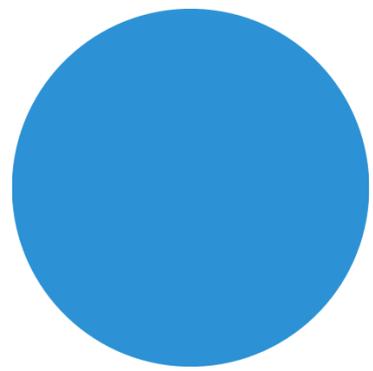
Ahora el mismo periódico publicará una fe de erratas para aclarar que las personas capacitadas se refieren de manera exclusiva al poblado de gente no capacitada, lugar donde opera el programa únicamente y que tiene una población de 18,000 personas. Con esta nueva información, el análisis anterior cambia en forma drástica. El porcentaje de capacitados ahora representa 56 por ciento del poblado de gente no capacitada, en lugar del uno por ciento, si consideramos a toda la población del país. Desde este nuevo panorama, la afirmación de “esto representa un gran avance en temas de capacitación” recobra sentido.



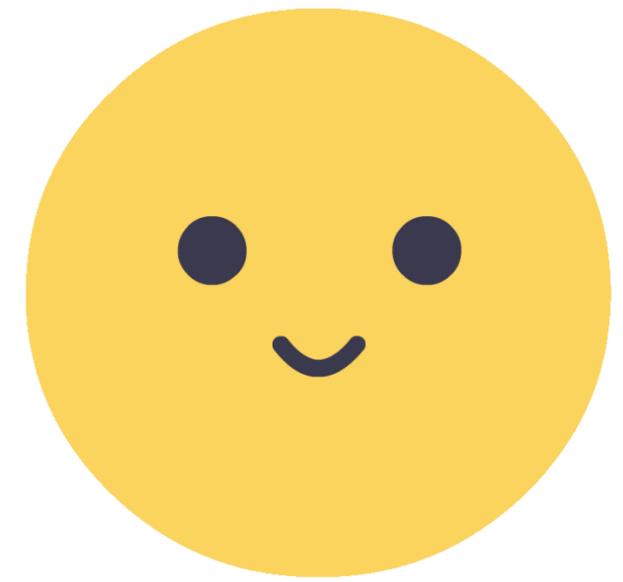
El problema real (...) no está en demostrar que algo es falso, sino en demostrar que el objeto auténtico es auténtico.

¿Les suena de que a los bebés los traen la cigüeñas? ¿Es verdad?



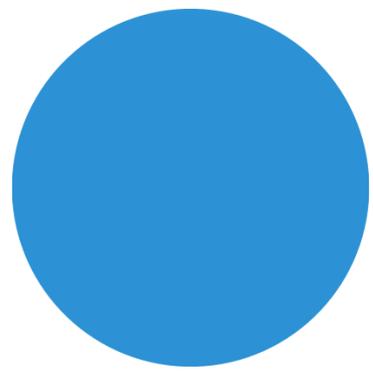


Puedo demostrarlo con estadísticas



Echemos un vistazo a la población estimada de cigüeñas en cada país, y luego al número de niños que nacen cada año. En toda Europa hay una correlación notablemente fundamentada. Más cigüeñas, más bebés; menos cigüeñas, menos bebés.

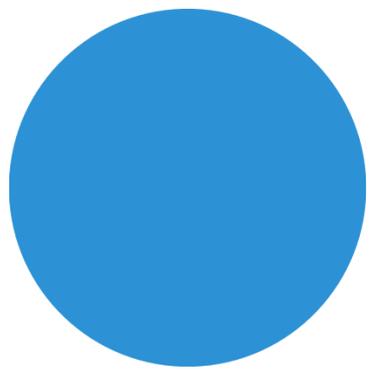
El patrón es lo bastante sólido para cumplir con los requisitos de publicación de una revista académica. De hecho, se ha publicado un ensayo científico con el título “**Las cigüeñas traen a los bebés ($p=0,008$)**”. Para no ponernos demasiado técnicos, todos esos ceros significan que no es una coincidencia.



¿Dónde está el truco?

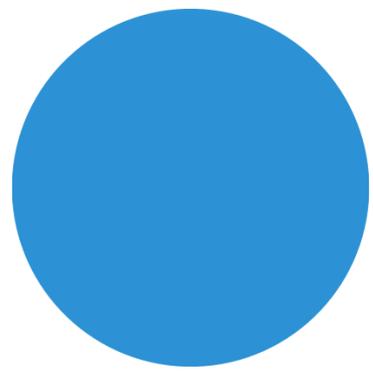
Países Europeos de gran tamaño, como Alemania, Polonia y Turquía, son el hogar de muchos bebés y muchas cigüeñas. Países pequeños, como Albania y Dinamarca, tienen menos bebés y menos cigüeñas. Aunque en los datos hay un patrón claro, ese patrón no significa que las cigüeñas sean la causa de los bebés.





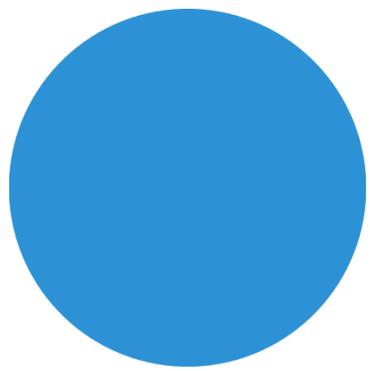
En resumen, un indicador debe cumplir, en principio, con las dos siguientes características:

- a) El indicador debe ser una relación entre dos o más variables.
- b) El indicador debe estar contextualizado al menos geográfica y temporalmente.



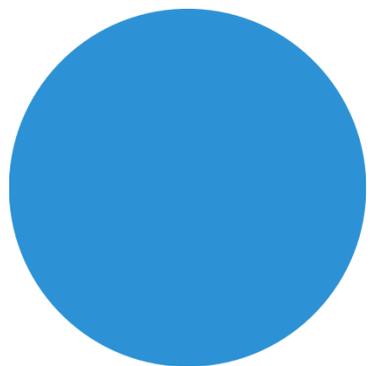
Los indicadores incluidos en las MIR deben medir diferentes aspectos de los objetivos a los que están asociados.

Si se desea valorar un programa o proyecto de manera objetiva, es necesario que los indicadores establecidos para monitorear y evaluar su desempeño cuantifiquen diferentes aspectos del programa, es decir, valorarlo con diferente perspectiva.



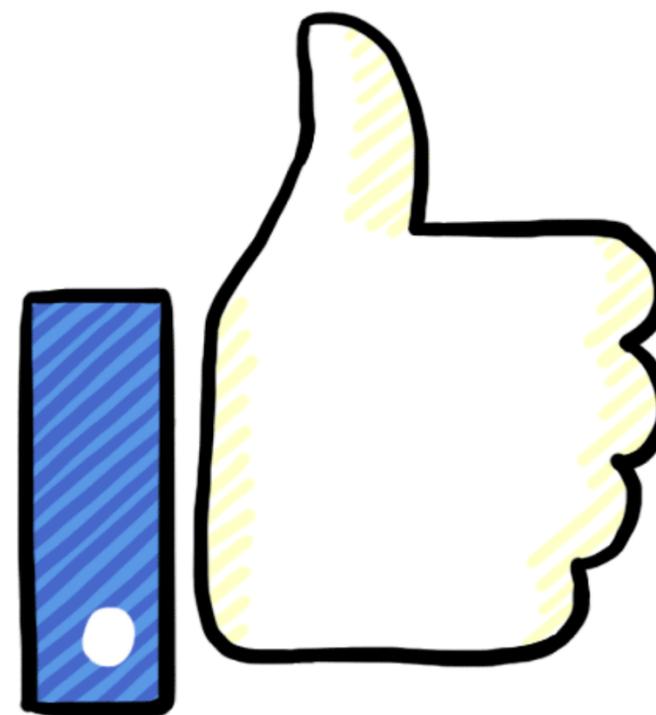
¿Por qué es necesario valorar un programa con distintas perspectivas?

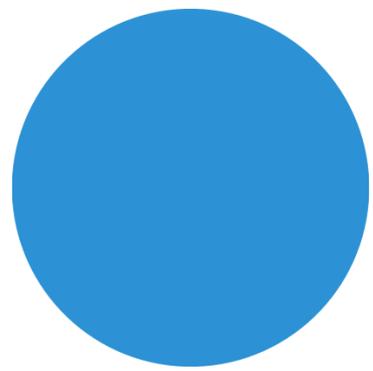
Hay programas en los cuales los aspectos del uso de los insumos son más importantes que la calidad de los bienes o servicios que entrega. Asimismo, habrá ocasiones en que es más relevante medir el grado de cumplimiento de los objetivos del programa que el cómo se han utilizado los recursos económicos.



¿Por qué es necesario valorar un programa con distintas perspectivas?

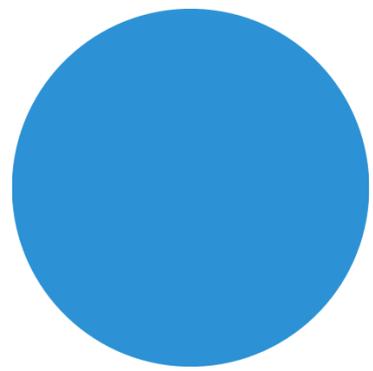
Los logros de un programa dependerán de la perspectiva con la que se valore; por lo tanto, es necesario analizar sus actividades, bienes, servicios y resultados desde diversos ángulos para tener una valoración integral.





ÁMBITOS DE DESEMPEÑO DEL INDICADOR

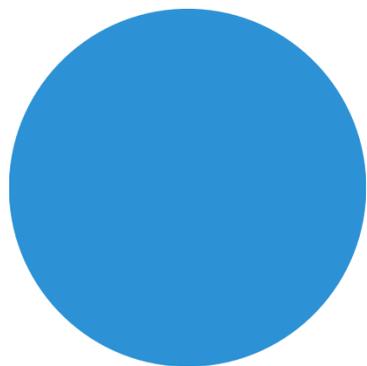
Los objetivos en la MIR se encuentran enlazados en una cadena lógica de resultados, conocida como la lógica vertical, la cual tiene una estructura similar a una cadena de producción, dado que cada etapa del proceso está encadenada en el tiempo: no pueden realizarse las etapas finales sin haber comenzado las tareas iniciales, además de que la complejidad de éstas se incrementa cuando más se avanza en el proceso.



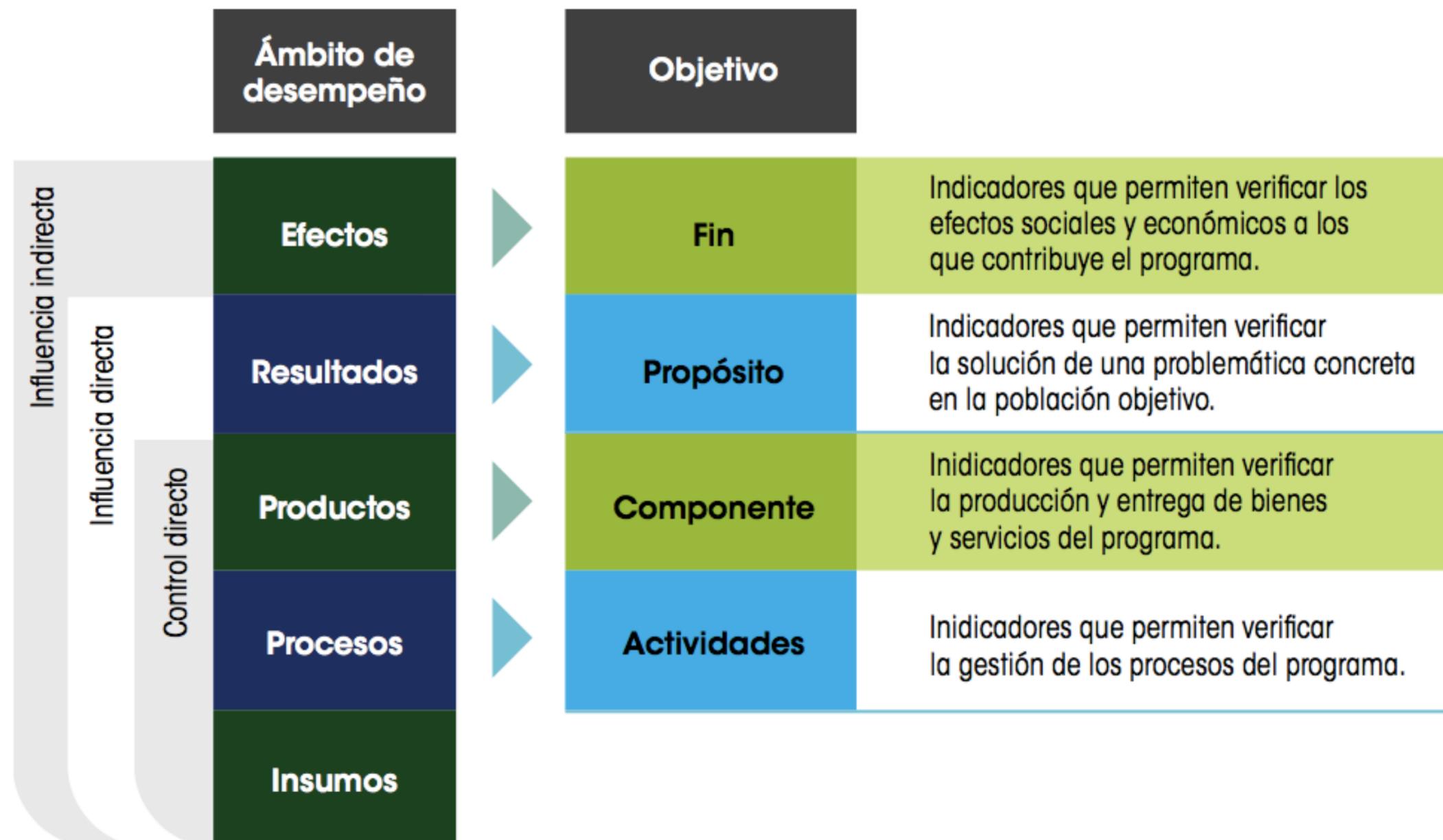
ÁMBITOS DE DESEMPEÑO DEL INDICADOR

Los programas deben estructurar sus objetivos de manera similar a las etapas del proceso de producción, y los objetivos deben estar encadenados e incrementar su complejidad. Esto implica que los objetivos superiores son más complejos que los inferiores y para poder realizar aquéllos tuvieron que cumplirse estos últimos.

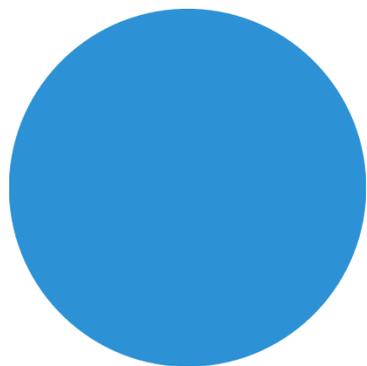




ÁMBITOS DE DESEMPEÑO DEL INDICADOR



Fuente: Elaboración del CONEVAL.



ÁMBITOS DE DESEMPEÑO DEL INDICADOR

El ámbito de desempeño se define como los aspectos del proceso que deben ser medidos en cada nivel de objetivo.

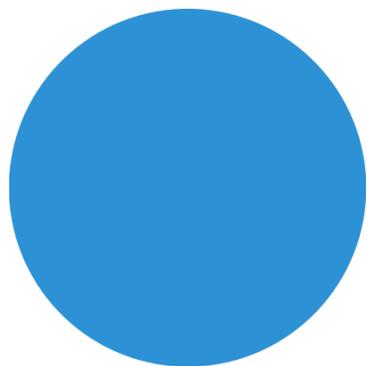
Las actividades se relacionan con la gestión que realiza el programa.

Los componentes se vinculan a la generación y entrega de los productos o servicios.

El propósito se refiere a los resultados concretos del programa.

Mientras que el fin comprende el efecto de éste sobre un objetivo de mayor alcance en el mediano plazo.

Cada nivel de la matriz se encuentra asociado a objetivos con diferente grado de complejidad, por lo que es necesario establecer indicadores que permitan monitorear distintas etapas de la cadena de producción.

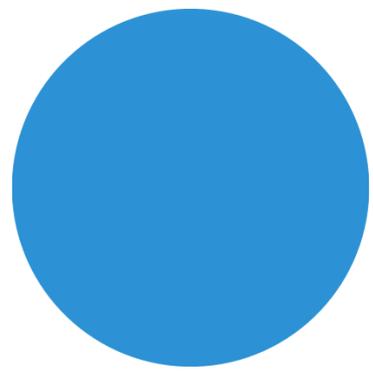


¿Qué se debe monitorear en cada nivel de objetivo?

¿Qué nos deben mostrar los indicadores?

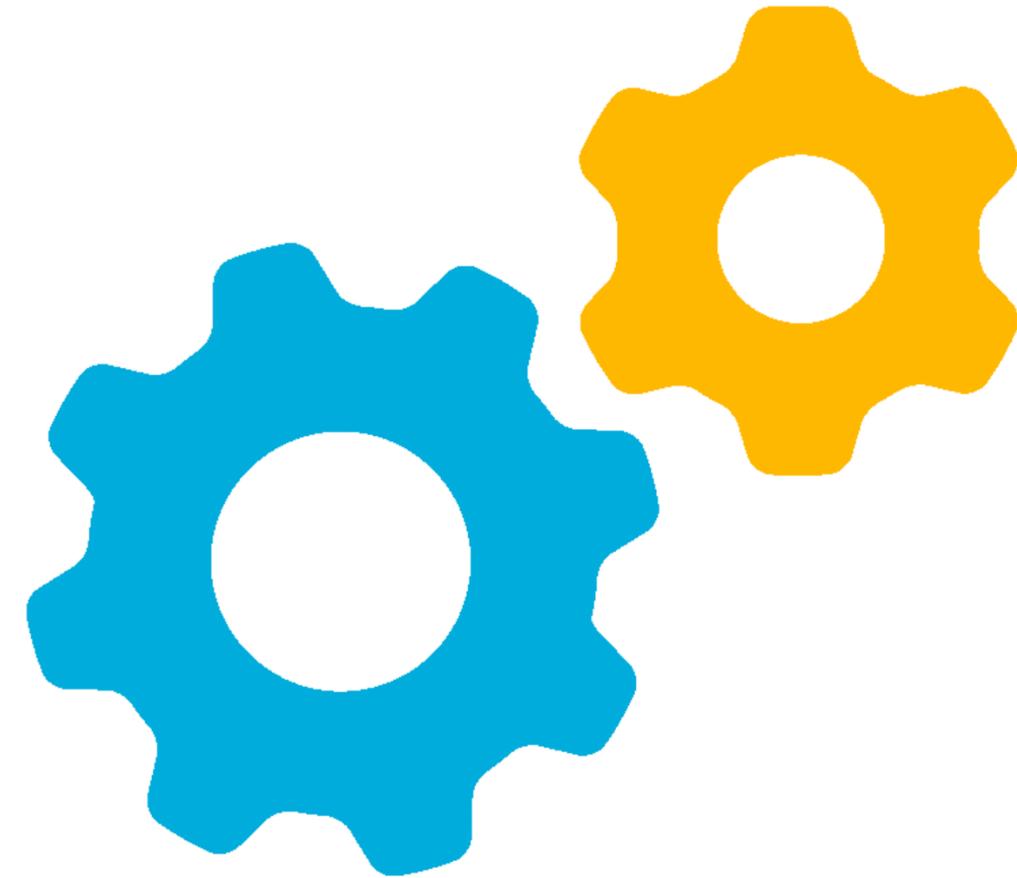
RECAPITULANDO

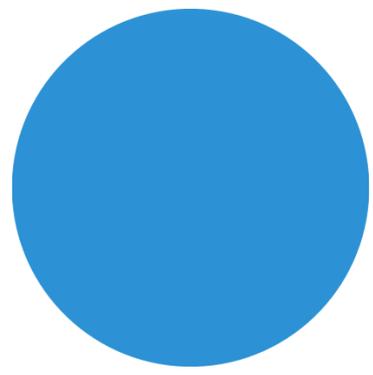
En las actividades se deben medir los procesos que realiza la institución para generar los productos. Se pretende verificar la gestión que emprende el programa para crear los productos, tanto aquellos que entrega a la población beneficiaria como los que utiliza el mismo programa como insumo intermedio.



COMPONENTES

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; también deben incluirse los bienes generados para uso del propio programa.



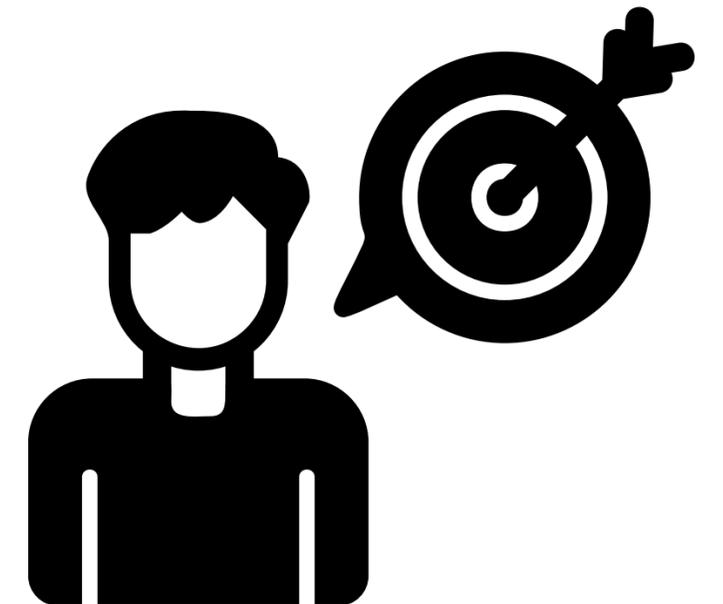


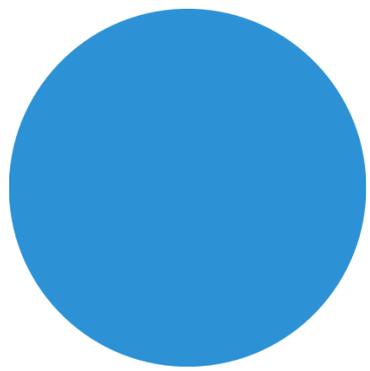
PROPOSITOS

En el propósito, los indicadores deben enfocarse a medir los resultados del programa en la solución de una problemática social concreta.

En principio, el propósito refleja la problemática social que debe solucionar el programa, su razón de ser.

De esta manera, los indicadores en este ámbito de desempeño deben permitir determinar los resultados alcanzados por el programa en la resolución de dicha problemática.





EL FIN

En el fin se busca medir el efecto de la intervención del programa en la solución de un problema de mayor complejidad.

Los indicadores en este ámbito permiten verificar los impactos sociales o económicos a los que contribuye el programa.

Los indicadores deben permitir monitorear el logro de los objetivos a los que se encuentran asociados; sin embargo, es posible medir diferentes dimensiones del desempeño para un mismo objetivo.

DIMENSIONES Y ÁMBITOS DE DESEMPEÑO

Cuando se mide:		Se está midiendo:		Los indicadores recomendados:
Impacto	▶	Fin	▶	• Eficacia
Resultados	▶	Propósito	▶	• Eficacia • Eficiencia
Productos	▶	Componente	▶	• Eficacia • Eficiencia • Calidad
Procesos	▶	Actividades	▶	• Eficacia • Eficiencia • Economía
Insumos				

Fuente: Elaboración del CONEVAL.



¿Qué es un indicador de eficacia, eficiencia, calidad o economía?



Indicadores de eficacia

1

Los indicadores de eficacia miden el grado del cumplimiento del objetivo establecido, es decir, dan evidencia sobre el grado en que se están alcanzando los objetivos descritos. Este tipo de indicadores son los más comunes dentro de las MIR.

Indicadores de eficiencia

2

Los indicadores de eficiencia miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento. Estos indicadores cuantifican lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado, sin limitarlo a recursos económicos; también abarca los recursos humanos y materiales que el programa emplea para cumplir el objetivo específico.



¿Qué es un indicador de eficacia, eficiencia, calidad o economía?



Indicadores de economía

4

Los indicadores de economía miden la capacidad del programa para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros. Estos indicadores cuantifican el uso adecuado de estos recursos, entendido como la aptitud del programa para atraer recursos monetarios ajenos a él que le permitan potenciar su capacidad financiera y recuperar recursos financieros prestados.

Indicadores de calidad

5

Éstos miden los atributos, las capacidades o las características que tienen o deben tener los bienes y servicios que se producen. Los programas establecen las características mínimas que han de cumplir los bienes y servicios que entrega a la población; los indicadores de calidad permiten monitorear los atributos de estos productos desde diferentes perspectivas: la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la precisión en la entrega de los servicios.

ATRIBUTOS DE INDICADORES DE CALIDAD

OPORTUNIDAD: SE REFIERE A AQUELLOS INDICADORES QUE PROPORCIONAN INFORMACIÓN SOBRE LA ATENCIÓN QUE EL PROGRAMA BRINDA A SUS BENEFICIARIOS. LOS INDICADORES DESCRIBEN LA CONVENIENCIA DEL TIEMPO Y LUGAR EN QUE SE REALIZAN LAS ACCIONES DEL PROGRAMA.

ACCESIBILIDAD: SE REFIERE A LOS INDICADORES QUE REFLEJAN INFORMACIÓN SOBRE LA CUALIDAD DE ACCEDER A ALGÚN LUGAR. ESTOS INDICADORES DESCRIBEN, PRINCIPALMENTE, SI LA INFRAESTRUCTURA QUE GENERA EL PROGRAMA CUENTA CON ACCESOS PARA PERSONAS CON CAPACIDADES DIFERENTES.

PERCEPCIÓN DE USUARIOS: ES LA CALIDAD MÁS COMÚN A SER CUANTIFICADA; SE REFIERE A OPINIÓN DE LOS BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA SOBRE LOS BIENES O SERVICIOS QUE RECIBIERON DEL PROGRAMA.

PRECISIÓN: CUANTIFICAN LOS FALLOS O ERRORES QUE PUEDEN OCURRIR DURANTE LA GESTIÓN O LA GENERACIÓN DE LOS BIENES O SERVICIOS QUE PRODUCE EL PROGRAMA.

INDICADORES

PBR-SED



Presentado por:

Dr. José Antonio Molina Hernández

MARCO LEGAL



CONSIDERANDO

Que el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Adicionalmente, dispone que los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación, los estados y el Distrito Federal, para los efectos indicados;

Que la Ley General de Contabilidad Gubernamental tiene por objeto establecer los criterios generales que rigen la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los entes públicos, con el fin de lograr su adecuada armonización. Además, prevé que los entes públicos aplicarán la contabilidad gubernamental para facilitar el registro y la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos y gastos; así como [contar con indicadores para medir los avances físico-financieros relacionados con los recursos federales que el Gobierno Federal y las entidades federativas ejerzan, contribuyendo a medir la eficacia, economía y eficiencia del gasto e ingreso público;](#)

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

Que a efecto de dar cumplimiento a las citadas disposiciones y que los entes públicos cuenten con elementos y referencias que permitan armonizar la generación de indicadores para resultados y de desempeño, se presentaron para su análisis y discusión al Consejo Nacional de Armonización Contable, en su segunda reunión de 2013, celebrada el 3 de mayo de 2013, los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico, mismos que se aprobaron emitir en los términos siguientes:

LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y DISEÑO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

Capítulo I

Disposiciones Generales

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

SEGUNDO.- Las definiciones previstas en el artículo 4, de la Ley General de Contabilidad Gubernamental serán aplicables a los presentes Lineamientos. Adicionalmente a dicho artículo, se entenderá por:

- I. **CONEVAL:** al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social;
- II. **Evaluación:** al análisis sistemático y objetivo de los programas coordinados por los entes públicos y que tienen como finalidad determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad;
- III. **Indicadores:** a la expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados;
- IV. **Ley de Contabilidad:** a la Ley General de Contabilidad Gubernamental;

LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y DISEÑO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

- V. **MIR:** a la Matriz de Indicadores para Resultados, que es la herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del Programa Presupuestario y su alineación con aquellos de la planeación nacional, estatal, municipal y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos; e incluye supuestos que son factores externos al programa que influyen en el cumplimiento de los objetivos;
- VI. **MML:** a la Metodología del Marco Lógico, que es la herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas o áreas de mejora, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causa y efecto, medios y fines. La MML facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas, y
- VII. **Programas:** a los programas aprobados conforme a los ordenamientos de los entes públicos, con base en los cuales se ejecutan las acciones para el ejercicio de sus recursos; asimismo las estrategias que integran a un conjunto de programas.

Capítulo II

Ámbito de aplicación

TERCERO.- Las presentes disposiciones serán de observancia obligatoria para los entes públicos y éstos se ajustarán a la normativa federal en relación con los recursos públicos federales que utilicen.

LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y DISEÑO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

CAPITULO III

Indicadores del desempeño

CUARTO.- Para la generación, homologación, actualización y publicación de los indicadores de desempeño de los programas operados por los entes públicos, éstos deberán considerar la MML a través de la MIR y podrán hacer uso de las Guías para la construcción de la MIR y para el diseño de indicadores que se encuentran disponibles en las páginas de Internet de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública y el CONEVAL.

QUINTO.- Los indicadores de desempeño permitirán verificar el nivel de logro alcanzado por el programa y deberán cumplir los siguientes criterios:

- a) Claridad: que sean precisos e inequívocos, es decir, entendibles y que no den lugar a interpretaciones;
- b) Relevancia: que reflejen una dimensión importante de logro del objetivo, deben proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir;
- c) Economía: que la información que se proporcione sea necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable;
- d) Monitoreable: que puedan sujetarse a una verificación independiente;
- e) Adecuado: que aporten una base suficiente para evaluar el desempeño, y
- f) Aportación marginal: que en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y DISEÑO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

SEXTO.- Los indicadores deberán ser estratégicos y de gestión. Los indicadores estratégicos deberán medir el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios y deberán contribuir a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. Los indicadores de gestión deberán medir el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados. Incluyen los indicadores que dan seguimiento a las actividades y aquellos que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

En concordancia con la Ley General de Desarrollo Social, los indicadores estratégicos para programas sociales podrán corresponder a indicadores de resultados, los cuales reflejan el cumplimiento de los objetivos sociales de los programas, metas y acciones de la Política Nacional de Desarrollo Social, o bien, a indicadores de gestión que miden procesos, pudiendo corresponder a indicadores de bienes y servicios.



LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y DISEÑO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

Los indicadores deberán considerar alguna de las siguientes dimensiones:

- a) **Eficacia:** mide el grado de cumplimiento de los objetivos;
- b) **Eficiencia:** mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados;
- c) **Economía:** mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros, y
- d) **Calidad:** mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos del programa.



LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y DISEÑO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

Para cada indicador deberá elaborarse una ficha técnica, la cual, contendrá al menos los siguientes elementos:

- a) **Nombre del indicador:** es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él. Desde el punto de vista operativo, puede expresar al indicador en términos de las variables que en él intervienen;
- b) **Definición del indicador:** es una explicación más detallada del nombre del indicador. Debe precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador;
- c) **Método de cálculo:** se refiere a la expresión matemática del indicador. Determina la forma en que se relacionan las variables;
- d) **Frecuencia de medición:** hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador;
- e) **Unidad de Medida:** hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador, y
- f) **Metas:** establece límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado y permiten enfocarla hacia la mejora.

Los entes públicos deberán publicar en sus páginas de Internet junto con los indicadores de desempeño los elementos mínimos establecidos en la ficha técnica, señalados en párrafo anterior.



Introducción al diseño de indicadores



La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) se ha constituido en la base para el diseño de indicadores en México. La Metodología de Marco Lógico (MML) —plataforma para la construcción de la MIR— permite alinear los objetivos de los programas presupuestarios con los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades federales y con el Plan Nacional de Desarrollo. La MIR es un **instrumento clave para la planeación** dado que proporciona información para el monitoreo y evaluación de resultados.

Los indicadores mencionados se dividen en dos grupos: de resultados, que cuantifican la solución de las problemáticas específicas que atiende un programa, y de servicios y gestión, que dan seguimiento a los productos y a las principales actividades de los programas.

RESULTADOS



SERVICIOS



GESTIÓN





En la MIR, los instrumentos para el monitoreo de los avances en cada objetivo se denominan indicadores y su finalidad es mostrar información relacionada con el desempeño de dicho objetivo.



Los números son datos necesarios que deben reportarse; sin embargo, no son un medio confiable ni objetivo para evaluar el desempeño de un programa. Sin un punto de comparación, es difícil establecer los logros, ya que sólo se conoce el estado actual de la problemática. Cuando se busca presentar los avances de un programa, es conveniente mostrar tanto el estado inicial como el actual de la problemática; de esta manera, es fácil valorar la importancia de sus resultados.



Recordar

- En virtud de que los números proporcionan información que no necesariamente refleja los resultados de los programas, es preciso tener un punto de comparación para la información que se reporta, esto es, una base sobre la cual se pueda emitir un juicio acerca de su desempeño.
- Esta base debe integrarse de información sobre el estado inicial de la situación y el contexto en el que se desarrollan las variables.
- **No** debe confundirse el **estado inicial** con la **línea base**, concepto que analizaremos más adelante.

¿Qué es un Indicador?

- Expresión Cuantitativa.
- Expresión construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas.
- Proporciona un medio sencillo y fiable para medir el cumplimiento de Objetivos y Metas establecidas.

¿Qué es un Indicador?

- ❑ Es una característica específica, observable y medible.
- ❑ Puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un Programa hacia el logro de un resultado específico.
- ❑ Deber haber por lo menos un Indicador por cada Resultado.

Criterios para la elección de Indicadores CREMAA



Eficacia

Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.

Fin
Propósito

Componente
Actividad

Eficiencia

Mide qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de resultados.

Propósito
Componente
Actividad

Calidad

Evalúa los atributos de bienes o servicios producidos por el programa respecto a referencias externas.

Componente

Economía

Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros.

Componente
Actividad

Elementos de Indicadores

Los indicadores de desempeño deberán contar, en su Ficha Técnica, los siguientes elementos mínimos para su adecuada elaboración, seguimiento y evaluación:

1. Nombre del indicador
2. Dimensión a medir
3. Definición del Indicador
4. Método de cálculo
5. Unidad de medida
6. Frecuencia de medición
7. Línea base
8. Metas
9. Sentido del indicador

Actividad 01

1. Nombre del indicador

Es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él.

- El nombre expresa la denominación **precisa** con la que se distingue al indicador, no repite al Objetivo.
- Debe ser **claro y entendible** en sí mismo, pero no presentarse como definición.
- **No contiene el método de cálculo**, y debe ser consistente con el mismo.
- **Debe ser único y corto**: se sugiere emplear un máximo de 10 palabras, ser concreto, debe definir claramente su utilidad.
- El nombre del indicador no debe reflejar una acción; no incluye verbos en infinitivo.

Ejemplos de Nombre del indicador

Porcentaje de polígonos Hábitat atendidos

Promedio de hectáreas siniestradas por incendio

Tasa de ahorro con la canasta básica

Índice de Desarrollo Humano

2. Dimensión a medir

Según el aspecto del logro de los objetivos que miden, se distinguen las siguientes dimensiones de indicadores:

Eficacia
Eficiencia
Calidad
Economía

Elementos de Indicadores

3. Definición del Indicador

- Debe precisar **qué se pretende medir** del objetivo al que está asociado; ayuda a entender utilidad, finalidad o uso del indicador.
- **No debe repetir el nombre del indicador ni el método de cálculo**, la definición debe ser utilizada para explicar brevemente y en términos sencillos, qué es lo que mide el indicador.

Nombre del indicador	Definición mal establecida	Definición bien establecida
Porcentaje de obras de infraestructura apoyadas por el Fondo que se encuentran en operación	Mide el porcentaje de obras apoyadas por el Fondo en operación.	De todas las obras financiadas con recursos del Fondo en cada entidad federativa, este indicador mostrará qué porcentaje está en operación. Se consideran todas las obras financiadas por el Fondo hasta el ejercicio fiscal correspondiente

4. Método de Cálculo

- **Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador.**
- **Debe utilizar símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas, no palabras.**
- **Ser puntual en las características de las variables y de ser necesario, el año y la fuente de verificación de la información de cada una de ellas.**
- **En el caso de que el método de cálculo del indicador contenga expresiones matemáticas complejas, colocar un anexo que explique el método de cálculo (Nota Metodológica de Cálculo).**

4. Método de Cálculo

Indicador	Unidad de medida	Método de Cálculo
Porcentaje de polígonos Hábitat atendidos	Porcentaje	$(\text{Número de polígonos hábitat atendidos} / \text{Número total de polígonos hábitat identificados}) \times 100$
Tasa de ahorro con la canasta básica	Porcentaje	$(\text{Precio de la canasta básica en el mercado local} / \text{precio de la canasta básica en tiendas Diconsa}) - 1) \times 100$
Índice de Desarrollo Humano	Índice	Método establecido por las Naciones Unidas que incluye la medición de tres dimensiones: Salud, educación e ingreso. Se anexa documento con el método de cálculo.

5. Unidad de medida

- Hace referencia a la determinación concreta de la **forma en que se quiere expresar el resultado** de la medición al aplicar el indicador.
- La unidad de medida deberá **corresponder**, invariablemente, **con el método de cálculo del indicador** y con los valores expresados en la línea base y las metas.
- En el caso de los indicadores cuyo método de cálculo resulta en un porcentaje, índice, proporción y, por ende, el valor de la meta esté expresado en términos relativos, la unidad de medida deberá referirse a una noción estadística, pero no a una unidad absoluta.

Elementos de Indicadores

5. Unidad de medida

Indicador	Resultado	Unidad de medida
Porcentaje de polígonos Hábitat atendidos	20.0	Porcentaje
Tasa de ahorro con la canasta básica	5.0	Porcentaje
Índice de Desarrollo Humano	0.045	Índice

Frecuencia de medición

Nivel de la MIR

Frecuencia Sugerida

Fin

Anual o superior

Propósito

Anual

Componentes

Semestral o inferior

Actividades

Trimestral o inferior

6. Frecuencia de medición

- Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador (periodo entre mediciones).
- La frecuencia de medición mínima a utilizar es mensual, es decir no realizar reportes por debajo de mensual (p.e. semanal o diario).
- Se recomienda que la periodicidad con la que se reporte la meta del indicador sea la siguiente:
Fin: Periodicidad máxima, SEXENAL; Mínimo, BIENAL (ANUAL).
Propósito: Máxima: SEXENAL; Mínimo, ANUAL.
Componente: Máxima ANUAL; Mínimo TRIMESTRAL.
Actividad: Máxima SEMESTRAL; Mínimo MENSUAL.
- Frecuencias admitidas: SEXENAL, QUINQUENAL, CUATRIENAL, TRIENAL, BIENAL, ANUAL, Semestral, Cuatrimestral, Trimestral, Bimestral, Mensual.

7. Línea base

- Es el valor del indicador que se establece como **punto de partida** para evaluarlo y darle seguimiento.
- El **registro** del valor de la línea base y del año al que corresponde esa medición, es **obligatorio para todos los indicadores**.
- En caso de que el indicador sea de nueva creación y no pueda establecerse la línea base, se tomará como línea base el primer resultado alcanzado en el Ejercicio Fiscal en curso (anual) con el que se cuente, mientras tanto se informará como no disponible (en las metas intermedias de dicho ejercicio).

Elementos de Indicadores

7. Línea base

Ejercicio fiscal en curso	Línea base		Meta del Ejercicio fiscal en curso	Resultado alcanzado en el ejercicio
	Valor	Año		
2018	No disponible	No disponible	5,000,000	5,100,000
2019	5,100,000	2018	5,500,000	En curso

8. Metas

- **Las metas** permiten establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por la organización, y permiten enfocarla hacia la mejora. Al establecer metas, se debe:
- Asegurar que son cuantificables.
- Asegurar que están directamente relacionadas con el objetivo.

La meta que se determine debe:

- Estar **orientada a mejorar** en forma significativa los resultados e impactos del desempeño institucional, es decir debe **ser retadora**.
- Ser **factible de alcanzar** y, por lo tanto, ser realista respecto a los plazos y a los recursos humanos y financieros que involucren.

9. Sentido del indicador

- Hace referencia a la **dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo.**
- Pueden ser: Descendente, Ascendente o Constantes.
- Cuando el sentido es **Ascendente**, la meta siempre será mayor que la línea base. Si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo.
- *Ejemplos de indicadores con sentido ascendente:* población atendida con un servicio, la población beneficiada con la entrega de bienes públicos, la productividad agropecuaria, el índice de competitividad de la inversión pública.

9. Sentido del indicador

- Cuando el sentido es **descendente**, la meta siempre será menor que la línea base. Si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo.
- *Ejemplos de indicadores con sentido descendente:* tasas de mortalidad, índice de los efectos negativos de los incendios, tasas de natalidad, índices de delincuencia, tiempo de espera de la entrega de un servicio, costo promedio de un bien.
- Este concepto es distinto al de “Comportamiento del indicador”.
- Cuando la meta del indicador es constante, de todas formas se deberá indicar si el sentido esperado del indicador es ascendente o descendente.

Elementos de Indicadores

9. Sentido del indicador

Indicador	Meta	Sentido esperado
Cobertura de vacunación	95%	Ascendente
Huelgas estalladas	0%	Descendente
Programa de capacitación permanente	100%	Constante

Claridad de los objetivos a medir

- Los objetivos serán los logros reales esperados. Deberán estar orientados a resolver problemas concretos; se van a definir en frases precisas y breves; se van a escribir como algo logrado; y se van a establecer en distintos niveles, desde el más general, al más específico.
- Al momento de revisar los objetivos, se debe analizar si efectivamente cada uno de ellos se encuentra ubicado en el nivel correcto.
- Los objetivos deben estar alineados jerárquicamente, ser descriptivos y, al mismo tiempo, concretos.
- La claridad del objetivo es la base del diseño del indicador.

Identificar los factores relevantes

- Una vez que se cuente con un resumen narrativo claro y preciso, se pueden establecer cuáles son los factores relevantes de nuestro objetivo.
- Los factores relevantes corresponden a la o las palabras clave que están en cada objetivo y que se refieren a las características que mínimamente se desean medir.
- Los factores relevantes determinan dos aspectos significativos: lo que se pretende medir y en quién se medirá.

Establecer el Objetivo de Medición

- Para establecer el objetivo de medición, es recomendable identificar las dimensiones del indicador que serán incluidas en el monitoreo a partir de las propias necesidades del programa.
- De igual forma, es importante tener en cuenta que la información provista por los indicadores debe permitir medir su desempeño y brindar información para que los responsables del programa puedan tomar decisiones para mejorar su gestión y sus resultados.
- Los indicadores de eficacia permiten al programa ver el grado de avance que ha tenido respecto al objetivo planteado, y los otros indicadores hacen posible determinar la forma en que el programa ha alcanzado dichos objetivos.

Plantear el Nombre, Definición y Fórmula (Método) de Cálculo

- El nombre del indicador deberá ser claro, preciso, auto explicativo y contextualizado, y debe ser consistente con el método de cálculo.
- En el diseño de indicadores, los métodos de cálculo más comunes son: el porcentaje, la tasa de variación, la razón y el número índice.
- La identificación de los factores relevantes y el establecimiento de un indicador tienen como base un objetivo definido de manera adecuada, por lo que es sencillo identificar estos elementos CONEVAL (2013).

Determinar la Frecuencia de Medición

- La medición se lleva a cabo durante la etapa de ejecución del programa.
- Los responsables del programa de desarrollo social pueden establecer o modificar la frecuencia de medición de sus indicadores dependiendo de las necesidades.

Seleccionar los Medios de Verificación

- En la Matriz de Indicadores para Resultados los medios de verificación se informan en la tercera columna. Representan la fuente de evidencias sobre los resultados logrados.
- La existencia de esta columna en la MIR ayuda a identificar fuentes existentes de información para calcular los indicadores, o bien, si éstas no están disponibles, permite incluir en el diseño del programa actividades orientadas a recolectar la información requerida.
- Además, es importante en términos de transparencia, pues facilita que cualquier persona ajena al programa verifique el cálculo de los indicadores al estar identificadas las fuentes de información.



ETAPAS DE LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

ARTÍCULO 156 DEL CÓDIGO FINANCIERO DEL ESTADO DE VERACRUZ

Artículo 156. El gasto público estatal se basará en presupuestos con enfoque en resultados que se integrarán con programas presupuestarios y actividades institucionales. Para ello se observará lo establecido en la Ley de Contabilidad, la Ley de Disciplina y demás disposiciones aplicables. Los presupuestos se elaborarán para cada año calendario.

(ADICIONADO, G.O. 26 DE AGOSTO DE 2013)

Artículo 156 Bis. Conforme a los criterios y lineamientos que emita la Secretaría, las Dependencias y Entidades establecerán para cada Programa Presupuestario y Actividad Institucional, en su caso:

- I. Los objetivos, sus Indicadores de Desempeño y metas que se pretendan alcanzar;
- II. Los bienes y servicios a producir y servicios administrativos de apoyo;
- III. Los beneficiarios de los bienes y servicios que se pretendan generar, identificando, en la medida de lo posible, el género, las regiones y los grupos vulnerables; y
- IV. La temporalidad de los programas, así como la designación de los responsables de su ejecución.

Para ello, se tomará en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño que se hayan obtenido con la aplicación del Gasto Público.

Los Programas Presupuestarios y Actividades Institucionales y demás programas de las Dependencias y Entidades deberán ser analizados y validados por la Secretaría, para que sean congruentes entre sí y respondan a los objetivos prioritarios del Plan y de los programas que de él se deriven.

Categorías Programáticas

Programa Presupuestario

Permite Organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos cuya identificación corresponde a la solución de una problemática de carácter público, que de forma tangible y directa entrega bienes o presta servicios a una población objetivo claramente identificada y localizada.

Actividad Institucional

Incluye atribuciones o funciones de la Administración Pública Estatal, previstas en las Dependencias y Entidades, que no corresponden a un Programa Presupuestario.

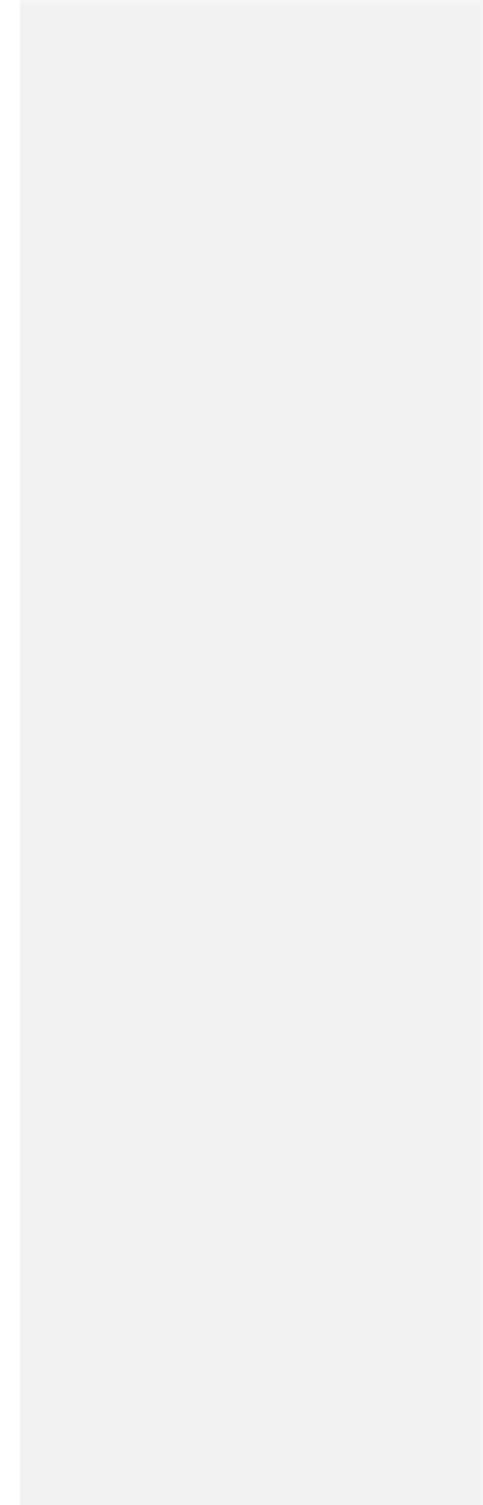
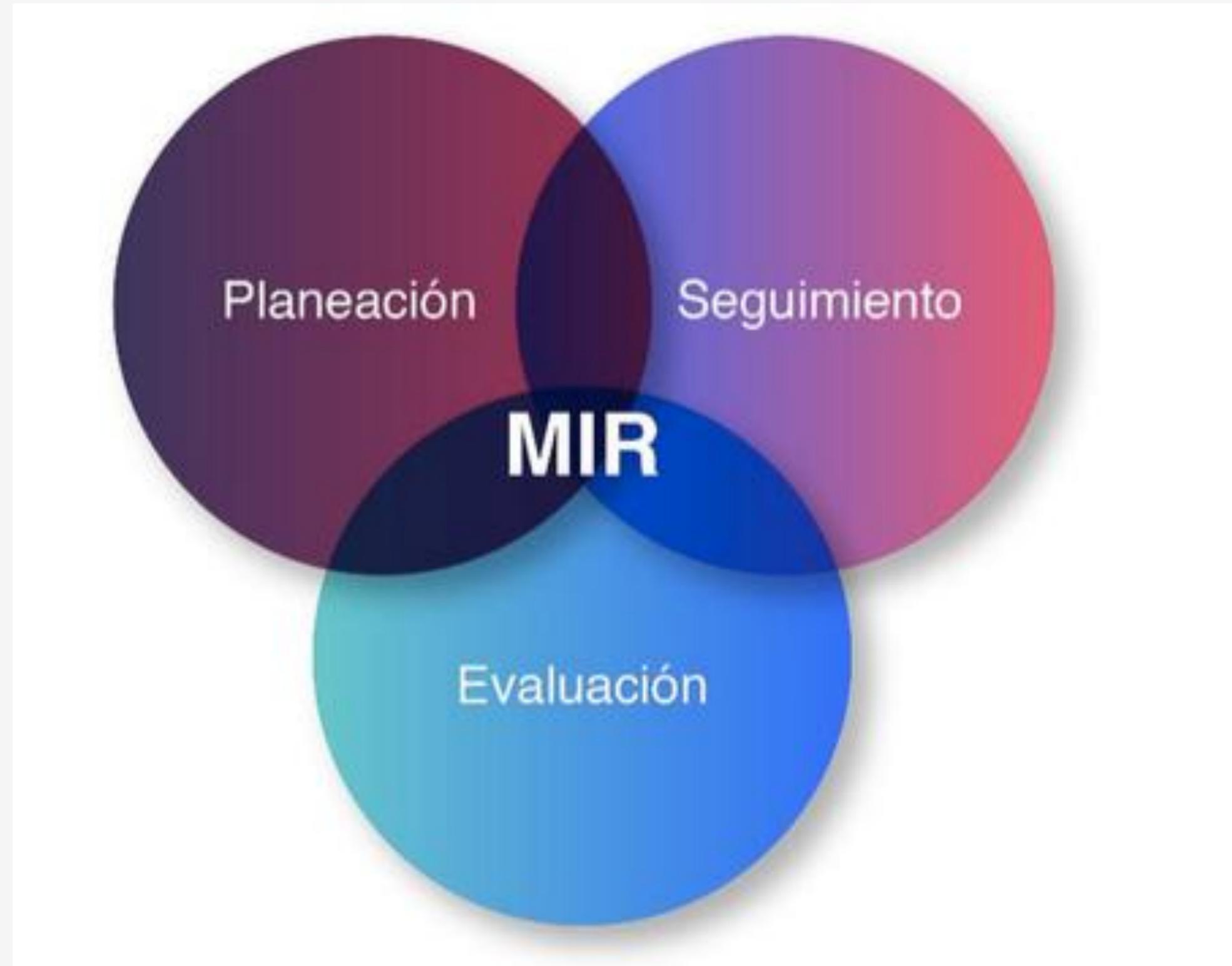
Etapas de la Planeación Institucional

Elementos Programáticos	
Meta	Es la expresión cuantitativa del nivel de cumplimiento esperado del objetivo en un periodo determinado, y debe expresarse conforme al indicador de desempeño, de manera clara, medible y precisa.
Indicador de Desempeño	Es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir el cumplimiento de las metas establecidas, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, dar seguimiento y evaluar sus resultados. Será de dos tipos, estratégico o de gestión.
Unidad Responsable	Como elemento programático, identifica a las unidades que realizan el seguimiento, evaluación y rendición de cuentas de los indicadores de desempeño a nivel de dependencia o entidad.

ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO



¿Qué es la MML?



Recomendaciones generales por nivel de la MIR



Número de indicadores que deberá tener una MIR

¿Cuántos
Indicadores debe
tener una MIR?

Al menos un indicador

Fin

Propósito

Suficientes sin ser
excesivos

Componente

Actividad

Número de indicadores que deberá tener una MIR

¿Cuántos
Indicadores debe
tener una MIR?

Al menos un indicador

Fin

Propósito

Suficientes sin ser
excesivos

Componente

Actividad

C laro	El nombre del indicador debe ser entendible.
R elevante	Debe proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir.
E conómico	Se deben elegir aquellos que estén disponibles a un costo razonable.
M onitoreable	Los indicadores deben sujetarse a una comprobación independiente.
A decuado	Provee suficientes bases para medir. No debe ser ni tan indirecto ni tan abstracto.
A portación Marginal	El indicador debe proveer información adicional en comparación con otras mediciones.

Ejemplos de indicadores que cumplen el criterio de claridad

CUMPLE CON EL CRITERIO DE CLARIDAD		NO CUMPLE CON EL CRITERIO DE CLARIDAD	
INDICADOR	ANÁLISIS	INDICADOR	ANÁLISIS
Tasa de crecimiento turístico en los municipios fortalecidos y diversificados con apoyos del Programa.	Con este indicador queda claro que se busca medir cómo el apoyo brindado por el Programa benefició a los municipios que fueron atendidos.	Índice de eficiencia en la planeación estratégica del sector hidrocarburos y la regulación correspondiente a la Secretaría y la realización de contratos para la extracción, asignación y contratos del sector.	En este indicador no se sabe qué se está midiendo, si la "eficiencia en la planeación estratégica" o la "realización de contratos". Por esta razón no cumple con el criterio de claridad.
Porcentaje de acciones jurídicas que se atienden en tiempo y forma.	En este indicador queda claro que más allá de la realización de acciones jurídicas, a lo que se le está dando prioridad es a que éstas se lleven a cabo en tiempo y forma.	Cumplimiento de la normatividad correspondiente al sector.	Este indicador no cumple con el criterio porque no es clara la forma como se medirá el cumplimiento de la normatividad.

Ejemplos de indicadores que cumplen el criterio de relevancia

CUMPLE CON EL CRITERIO DE RELEVANCIA			NO CUMPLE CON EL CRITERIO DE RELEVANCIA		
CONTEXTO	INDICADOR	ANÁLISIS	CONTEXTO	INDICADOR	ANÁLISIS
El objetivo del nivel es "escuelas públicas de educación básica impulsan la enseñanza y aprendizaje del idioma inglés como lengua extranjera" y corresponde a un Propósito.	Porcentaje de escuelas públicas de educación preescolar y primaria generales que brindan la enseñanza del idioma inglés.	El objetivo del Propósito es que las escuelas de nivel básico impulsen el idioma inglés por lo que el indicador que mejor mide el cumplimiento de ese objetivo es identificando aquellas en las cuales se imparte el idioma inglés.	El objetivo del nivel es "Contribuir a la paz, Estado democrático y de derecho mediante la implementación de acciones que permitan reducir la presencia de incidencias suscitadas por las personas privadas de la libertad, para recuperar la dignidad humana y coadyuvar en el proceso de reinserción social" y corresponde a un Fin.	Porcentaje de días transcurridos sin presentar incidencias de alta gravedad (Fugas, Motines y Homicidios) suscitados al interior de los Centros Penitenciarios Federales.	Este indicador no es relevante ya que no está lo suficientemente relacionados con el objetivo que pretende medir. Es decir, el objetivo del nivel Fin es contribuir a la paz mediante la reducción de incidencias de las personas privadas de la libertad, por ende este indicador es relevante para el nivel Propósito pero no para el Fin en el que se busca la contribución a la paz.
El objetivo del nivel es "acciones de vinculación a una actividad productiva proporcionadas" y corresponde a un Componente.	Porcentaje de personas adultas mayores vinculadas a una actividad productiva.	Lo que se busca en el objetivo es vincular a las personas adultas mayores con el sector productivo, por ende el indicador mide el porcentaje de personas con estas características. Así pues, es un indicador relevante con respecto a su objetivo.	El objetivo del nivel es "acciones para la prevención de la violencia contra las mujeres implementadas" y corresponde a un Componente.	Porcentaje de recursos ejercidos del Programa para la prevención de la violencia contra las mujeres.	Este recurso se pudo gastar en cualquier cosa ajena al Programa y aun así cumplir con la meta establecida. Por esta razón no es relevante.

Ejemplos de indicadores que cumplen el criterio de economía

CUMPLE CON EL CRITERIO DE ECONOMÍA		NO CUMPLE CON EL CRITERIO DE ECONOMÍA	
INDICADOR	ANÁLISIS	INDICADOR	ANÁLISIS
Tasa de abandono escolar en educación primaria, secundaria y media superior.	La información para construir este indicador se puede obtener de los registros administrativos de los centros de enseñanza por lo que cumple con el criterio de economía.	Porcentaje de personas con discapacidad que ejercen plenamente sus derechos.	Hasta el momento no se cuenta con un instrumento estadístico que mida el ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad por lo que se tendría que levantar una encuesta y asumir los costos del ejercicio. Por esta razón no cumple con el criterio de economía.
Tasa de incidencia delictiva.	La fuente de información de este indicador es la Encuesta de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) por lo que el indicador se produce sin que la UR haga ninguna erogación, cumpliéndose así el criterio de economía.	Porcentaje de participación ciudadana en el ámbito rural.	A pesar de la relevancia del tema, el captar información sobre participación ciudadana en el ámbito rural puede ser muy costoso porque las limitaciones digitales y educativas hacen que la investigación se tenga que hacer en campo y cara a cara. Por eso no cumple con el criterio de economía.

Ejemplos de indicadores que son monitoreables

INDICADORES MONITOREABLES		INDICADORES NO MONITOREABLES	
INDICADOR	ANÁLISIS	INDICADOR	ANÁLISIS
Porcentaje de personas sentenciadas con resultados de evolución positiva del Plan de Actividades en los Centros Penitenciarios Federales.	La información para conformar este indicador se puede obtener de los registros administrativos de los Centros Penitenciarios Federales por lo cual es monitoreable.	Porcentaje del recurso otorgado que se gasta en bienes de la canasta básica.	Este indicador no es monitoreable porque si bien existen encuestas que miden el gasto en los hogares, no se mide específicamente el desino del recurso otorgado una vez que éste se entrega a las beneficiarias del Programa.
Productividad laboral en el sector agropecuario y pesquero.	La información para nutrir este indicador es el Sistema de Cuentas Nacionales de México generado por el INEGI por lo que es monitoreable.	Porcentaje de mujeres que sufrió violencia obstétrica al momento de dar a luz.	Si bien este indicador es relevante y de suma importancia, solo la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH) hace la medición de ese fenómeno. El problema es que la ENDIREH se levanta de forma quinquenal. Esta situación hace que el indicador no sea monitoreable.

Ejemplos de indicadores que son adecuados

INDICADORES QUE SON ADECUADOS			INDICADORES QUE NO SON ADECUADOS		
CONTEXTO	INDICADOR	ANÁLISIS	CONTEXTO	INDICADOR	ANÁLISIS
El objetivo del nivel es "el Estado mexicano amplía su presencia en el mundo y garantiza su integridad territorial realizando diálogo político, cooperación y defensa jurídica de los intereses nacionales" y corresponde al nivel Propósito.	Porcentaje de nuevos mecanismos de concertación que promueven el diálogo político y la identificación de nuevas iniciativas de cooperación establecidos.	Como el objetivo del nivel es ampliar la presencia de México ante el mundo, el indicador es adecuado ya que mide los mecanismos de concertación logrados en materia de cooperación internacional.	El objetivo del nivel es "control operativo del Sistema Eléctrico Nacional (SEN) y acciones del Mercado Eléctrico Mayorista (MEM) en tiempo real" y corresponde al nivel Actividad.	Índice de optimización en la operación del Sistema Eléctrico Nacional.	Si bien el indicador mide la optimización de la operación del Sistema Eléctrico Nacional, contar con un índice que mida la optimización no es adecuado para el Resumen Narrativo que corresponde a una actividad de seguimiento.
Asesoría por medio de la Red de Apoyo al Emprendedor para atender y vincular a las MIPYMES con programas públicos y privados para su beneficio proporcionada	Porcentaje de MIPYMES vinculadas a programas públicos y privados de apoyo a través de la Red de Apoyo al Emprendedor en relación con el total de MIPYMES atendidas mediante la Red	Si bien el nombre del indicador es demasiado largo, se puede considerar adecuado ya que mide la vinculación de las MIPYMES a programas públicos, que es el resultado de las asesorías proporcionadas.	El objetivo del nivel es "contribuir al bienestar social e igualdad mediante el fortalecimiento de capacidades, sensibilización y difusión de los derechos de las mujeres" y corresponde al nivel Fin.	Porcentaje de satisfacción con la capacitación impartida en materia de sensibilización de los derechos de las mujeres.	Un indicador que mide la satisfacción con la entrega de un producto no es adecuado para el nivel Fin sino para nivel componente.

Ejemplo de dos indicadores que no tienen aportación marginal

Propósito		Fin	
Resumen Narrativo	Indicador	Resumen Narrativo	Indicador
Los estudiantes del nivel básico concluyen sus estudios.	Tasa de deserción escolar en el nivel básico.	Contribuir a la disminución del rezago educativo mediante la conclusión de los estudios del nivel básico.	Porcentaje de estudiantes de nivel básico que concluyen sus estudios.

En el nivel **Propósito** se plantea como indicador la tasa de deserción escolar para medir el objetivo de que los estudiantes concluyan sus estudios. En el nivel **Fin** se plantea como indicador el porcentaje de egreso para medir la contribución en la disminución del rezago educativo. Si se observa con detenimiento, la disminución de la tasa de deserción y el incremento de la tasa de egreso miden el mismo fenómeno desde diferente ángulo. Por esta razón, se considera que el indicador de **Fin no tiene una aportación marginal** para el nivel que le corresponde. Lo que se debe hacer en estos casos es buscar un indicador a nivel Fin que tenga más información para que su aportación marginal sea suficiente.

De los cuatro niveles de objetivos:

- Dos son **exógenos: Fin y Propósito**. Pertenecen al contexto político, económico y social en que se inserta el programa.

(Banco Mundial, INEGI, BIENESTAR, CONEVAL, Mexicanos contra la Corrupción, etc.)

- Dos son **endógenos: Componentes y Actividades**. Pertenecen al ámbito de la gestión gerencial del programa.

(Indicadores generados de manera interna)

Indicadores de Evaluación del Desempeño

Cada uno de los resúmenes narrativos se traducirá en **variables susceptibles de cálculo** a través de los **indicadores**.

Los requisitos de los indicadores que deben redactarse en la MML (MIR) son los siguientes:

- Definición:** redacción explicativa de aquello que mide el indicador
- Método de cálculo explícito:** Redactado a modo de fórmula matemática.
- Frecuencia de medición:** Cada cuánto se reporta el indicador.
- Medios de verificación:** Fuentes precisas de donde se obtiene la información.

Indicadores de la MIR

Indicadores de Evaluación del Desempeño

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

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

Las variables pueden ser de tipo cuantitativo (medibles numéricamente) o cualitativo (expresadas en calificativos).

De acuerdo al ámbito de control, los indicadores de cada nivel cambian, así:

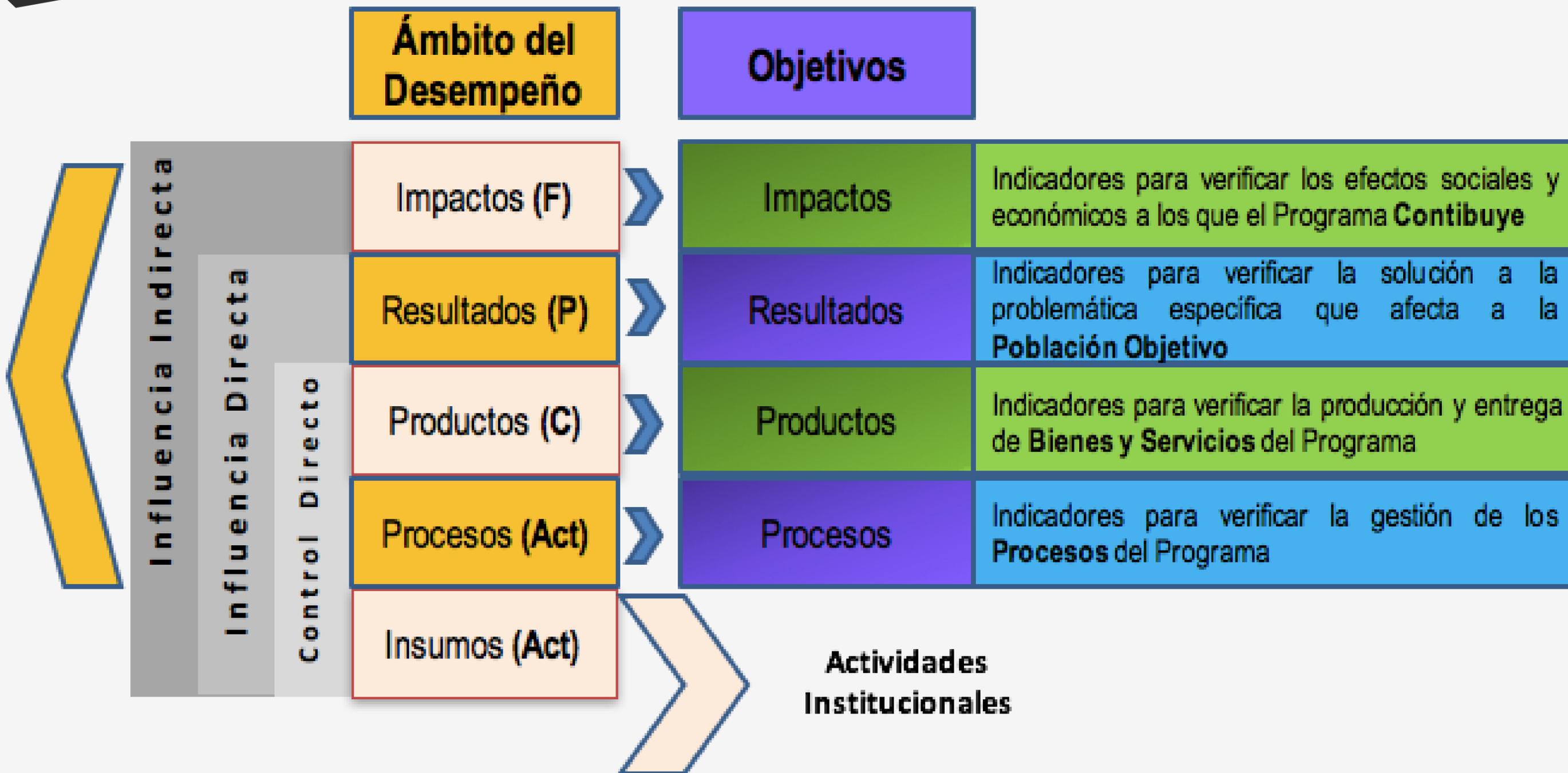
Se utilizan indicadores de Impacto para el Fin.

De Resultados para los Propósitos.

De Productos para los Componentes.

Y de Procesos para las Actividades.

**Programas
Presupuestarios**





ENFOQUE EN PROCESOS

Aplicación de vacunas durante los dos primeros años.

Despensas entregadas a la población objetivo.

Zonas prioritarias reforestadas.

Adquisición de maquinaria agrícola.

Apoyos entregados a productores exportadores.

Normas creadas para fomentar la honestidad en el ejercicio de la función pública.



ENFOQUE PARA RESULTADOS

Aumento en la esperanza de vida .

Disminución de la pobreza alimentaria.

Conservación de los ecosistemas.

Incremento en la productividad de pequeños y medianos productores agrícolas.

Incremento en la balanza comercial.

Disminución de la percepción sobre corrupción en el ejercicio de la función pública.

Ejemplos de problemas definidos con distintos elementos

PROBLEMA	PROBLEMA CORRECTAMENTE DEFINIDO	IDENTIFICACIÓN DE LA DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA, TEMPORAL Y DE MAGNITUD
POBREZA EXTREMA	Los pueblos originarios que radican en la Sierra Madre del Sur han sufrido un incremento en sus índices de pobreza extrema.	Los pueblos originarios que radican en la Sierra Madre del Sur han sufrido un incremento en sus índices de pobreza extrema.
ASENTAMIENTOS URBANOS IRREGULARES	La población que radica en asentamientos urbanos irregulares en la zona norte de la ciudad se ha incrementado.	La población que radica en asentamientos urbanos irregulares en la zona norte de la ciudad se ha incrementado.
DESNUTRICIÓN DE LOS NIÑOS Y NIÑAS DURANTE SUS PRIMEROS 1000 DÍAS DE VIDA	Los niños y niñas cuyos hogares se encuentran por debajo de la LPI reciben una nutrición deficiente durante sus primeros 1000 días de vida.	Los niños y niñas cuyos hogares se encuentran por debajo de la LPI* reciben una nutrición deficiente durante sus primeros 1000 días de vida.

Población objetivo o área de enfoque

Descripción del problema que afecta a la población objetivo o área de enfoque.

Delimitación geográfica.

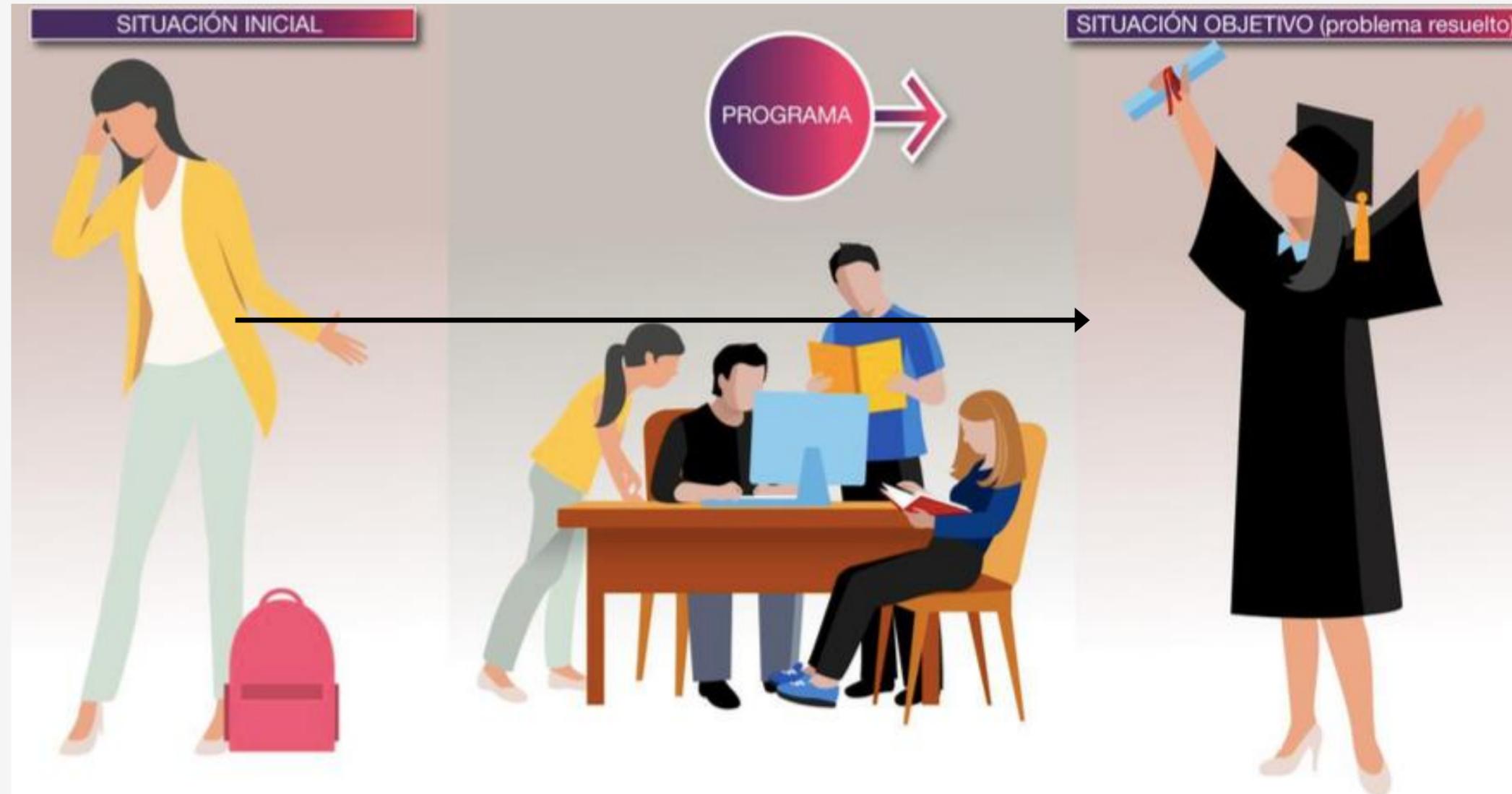
Delimitación temporal.

Delimitación de magnitud.

Actividad 02

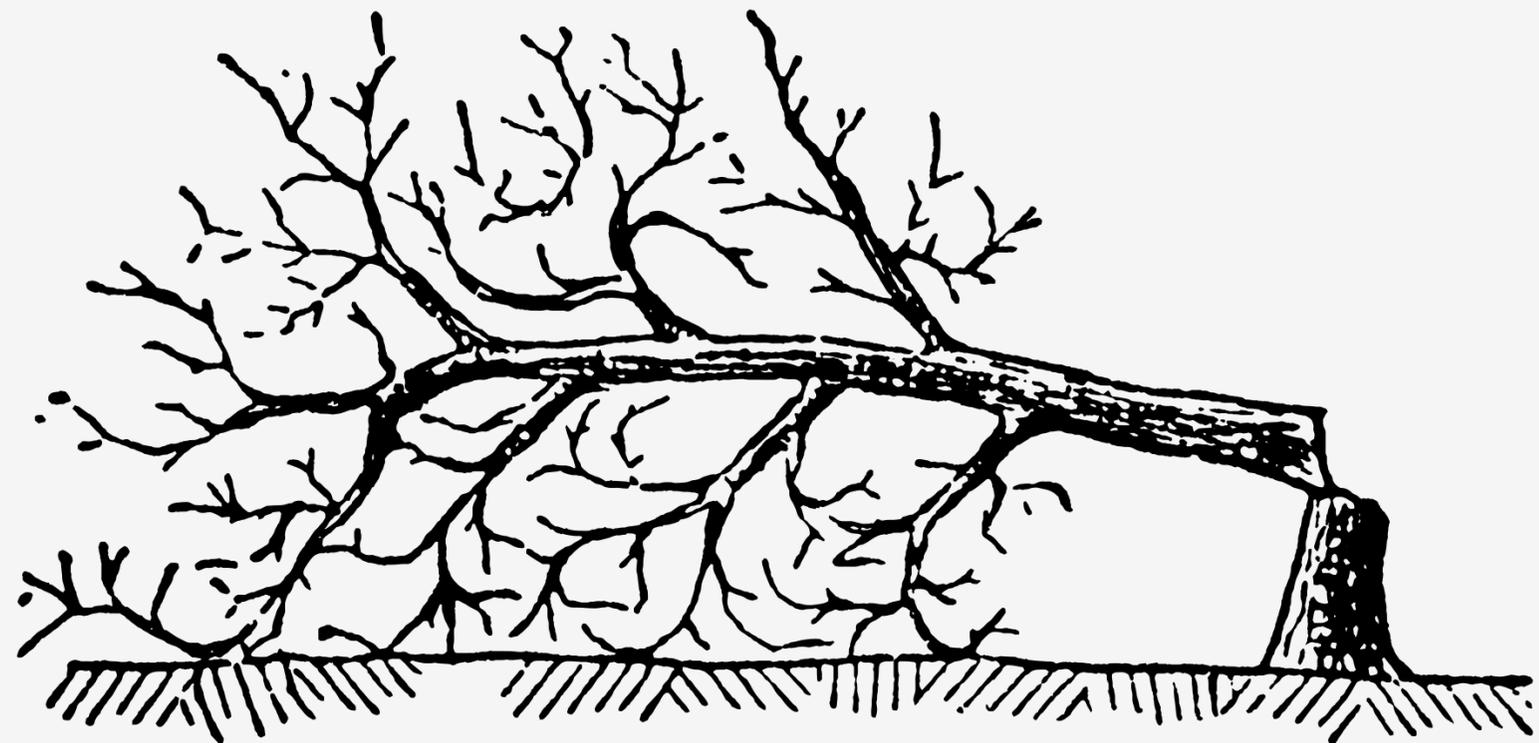


Construcción del Árbol de Objetivos

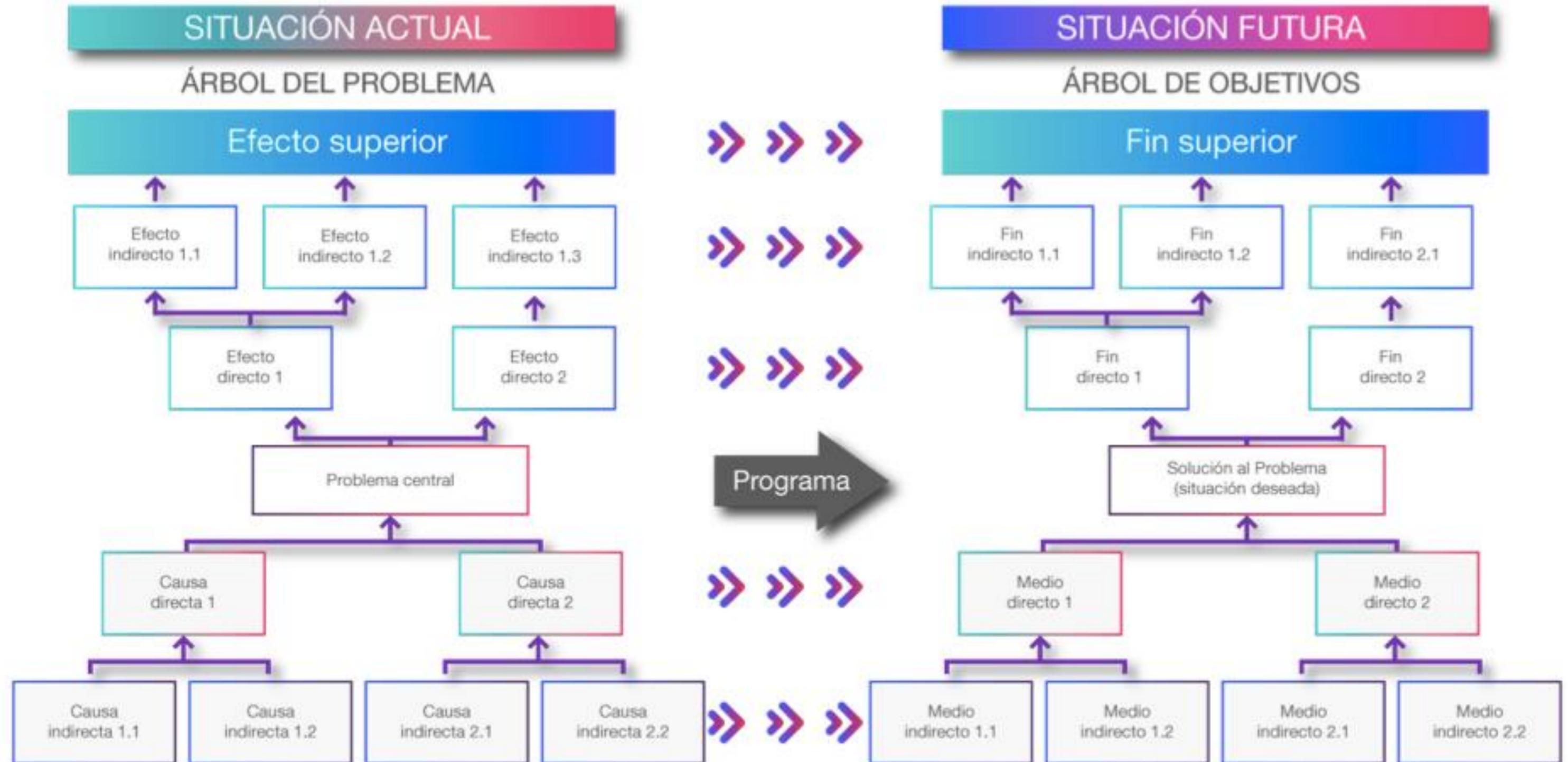


Construcción del Árbol de Objetivos

Es importante considerar que, si en la elaboración del Árbol del Problema se siguieron las recomendaciones presentadas en el tema anterior, el proceso de expresar de forma positiva las condiciones negativas **será sencillo**. Si, por el contrario, las expresiones positivas no tienen sentido o no están relacionadas de forma vertical, será necesario regresar a revisar lo planteado en el Árbol del Problema.



Comparación y adecuación del Árbol del problema y el Árbol de objetivos



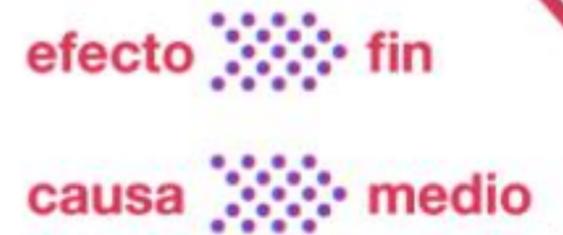
Por medio del Árbol de Objetivos se busca lo siguiente:

- Describir una situación favorable que podría existir después de solucionar el problema (situación futura).
- Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia.
- Identificar las relaciones medios-fines entre los objetivos.
- Visualizar estas relaciones medios-fines en un diagrama (Árbol de objetivos).

Pasos a seguir para la elaboración del Árbol de Objetivos

PASO 1

Cambiar las condiciones negativas del árbol del problema a condiciones positivas que se estimen deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las causas en el Árbol del problema se transforman en medios en el Árbol de objetivos; y los efectos se transforman en fines.



PASO 2

Una vez que se ha construido el Árbol de objetivos, es necesario examinar las relaciones entre medios y fines para garantizar la validez lógica del esquema de análisis. Si al definir el Árbol de objetivos se determinan inconsistencias, es necesario volver a revisarlo para detectar fallas que se pueden haber producido.



PASO 3

Si se estima necesario; y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea necesario; se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos; y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos.

Nota:

Se recomienda empezar el Árbol de objetivos desde arriba y continuar hacia abajo. Debido a que el Árbol de objetivos muestra las relaciones medios-fines (en lugar de las relaciones causas-efectos que muestra el Árbol del problema), es mejor identificar primero los fines y luego los medios para alcanzar o producir esos fines.



Consideraciones para la solución del problema

- 1 Analizar su nivel de incidencia en la solución del problema y dar prioridad a las **dde mayor nivel de incidencia** comprobable y que pueda ser sujeta a verificación.
- 2 Verificar el grado de **interdependencia** entre las acciones propuestas y agrupar las que sean complementarias. Cada agrupación de acciones complementarias podrá configurar una alternativa.
- 3 Verificar la **factibilidad** (física, técnica, presupuestaria, institucional, cultural) de las alternativas.
- 4 Vigilar que la alternativa seleccionada esté en el marco de las **competencias** que la dependencia o entidad tiene a sus cargo.

Sigamos con el ejemplo de la deserción escolar en el nivel medio superior procede a construir el Árbol de Objetivos



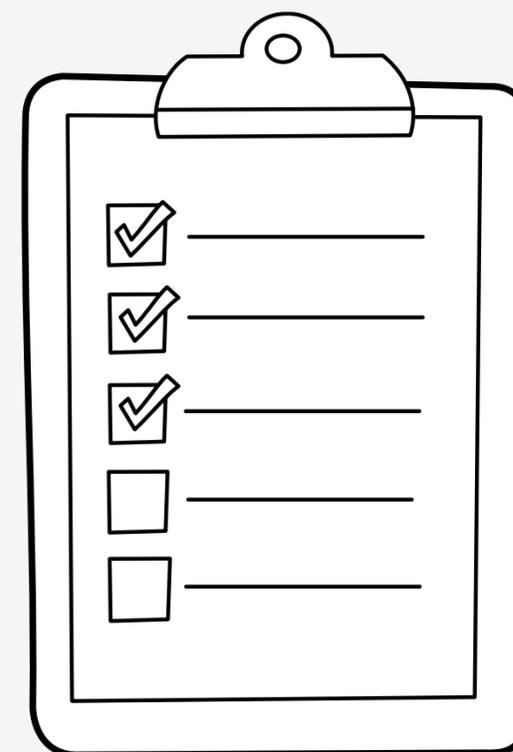
Identificación de acciones y selección de alternativas

La cuarta etapa de la Metodología de Marco Lógico es la selección de alternativas. En esta se configuran las alternativas de solución viables, pertinentes y comparables, escogiendo la mejor de acuerdo con los criterios que se definan. Sin embargo, antes de llevar a cabo el proceso de selección de alternativas vale la pena hacer una revisión general del Árbol de Objetivos para garantizar que éste tiene los elementos que serán los Componentes y Actividades de la MIR.



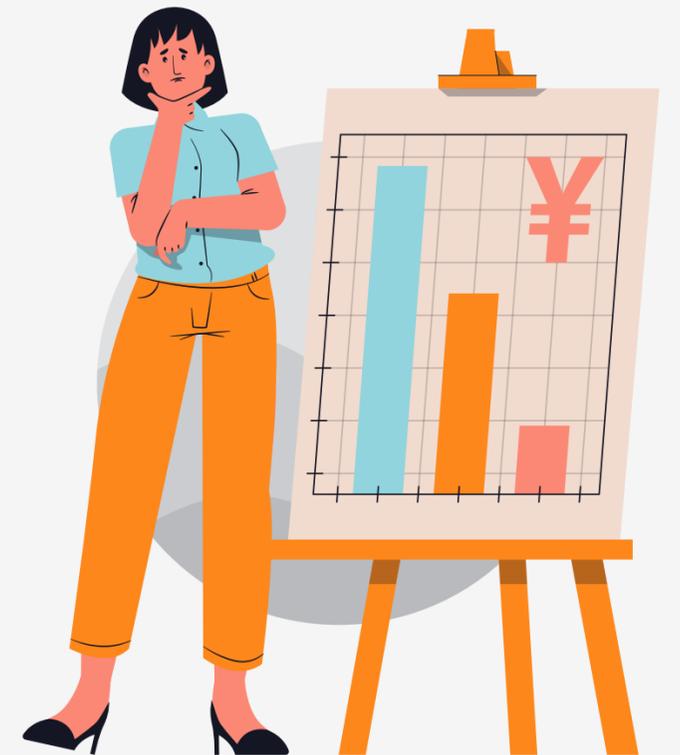
Identificación de acciones

Cabe destacar que la identificación de acciones no es una de las etapas de la Metodología, sin embargo, producto de la experiencia en la aplicación de la misma, se sugiere ampliamente que se lleve a cabo. La razón por la cual la identificación de acciones se hace antes que la selección de alternativas es porque en esta última se ponderarán las distintas soluciones que se pueden implementar, por lo que es importante que se conozca que acciones se tendrán que hacer para lograr los Componentes.



Identificación de acciones

Más adelante, en la etapa de la metodología en la cual se construye la MIR, los Componentes y las Actividades, que son los dos niveles inferiores de la Matriz, se definirán con base en los medios directos e indirectos. Generalmente, los medios directos serán nuestros Componentes, es decir los bienes o servicios a entregar por el Programa; y los medios indirectos serán las Actividades que se deberán realizar para poder hacer la entrega de dichos bienes o servicios.



Identificación de acciones

Sin embargo, muchas veces nos encontramos que nuestros medios directos o indirectos no tienen las características para conformarse como Componentes y Actividades. Por esta razón, es importante hacer una nueva revisión para identificar si los medios que conforman la MIR pueden convertirse en Componentes y Actividades. Esta revisión la haremos directamente haciendo uso del ejemplo de deserción escolar en el nivel medio superior.



Los jóvenes de nivel medio superior del Estado continúan con sus estudios

Identificación de productos y acciones derivados del Árbol de Objetivos

Posibilidad para mantener gastos escolares.

Disminución niveles de embarazo adolescente.

Mayor interés por concluir y continuar con sus estudios.

Incremento en los ingresos familiares.

Jóvenes con adecuada información sobre educación sexual y planificación de vida.

Mayor vínculo entre el sector empresarial y el educativo.

Programa de becas escolares.

Programa de comedor subsidiado.

Estrategia de educación sexual en el nivel medio superior.

Programa de vinculación con el sector privado.

Estudio socio económico.

Entrega de becas.

Concurso para proveedores.

Platos de comida caliente.

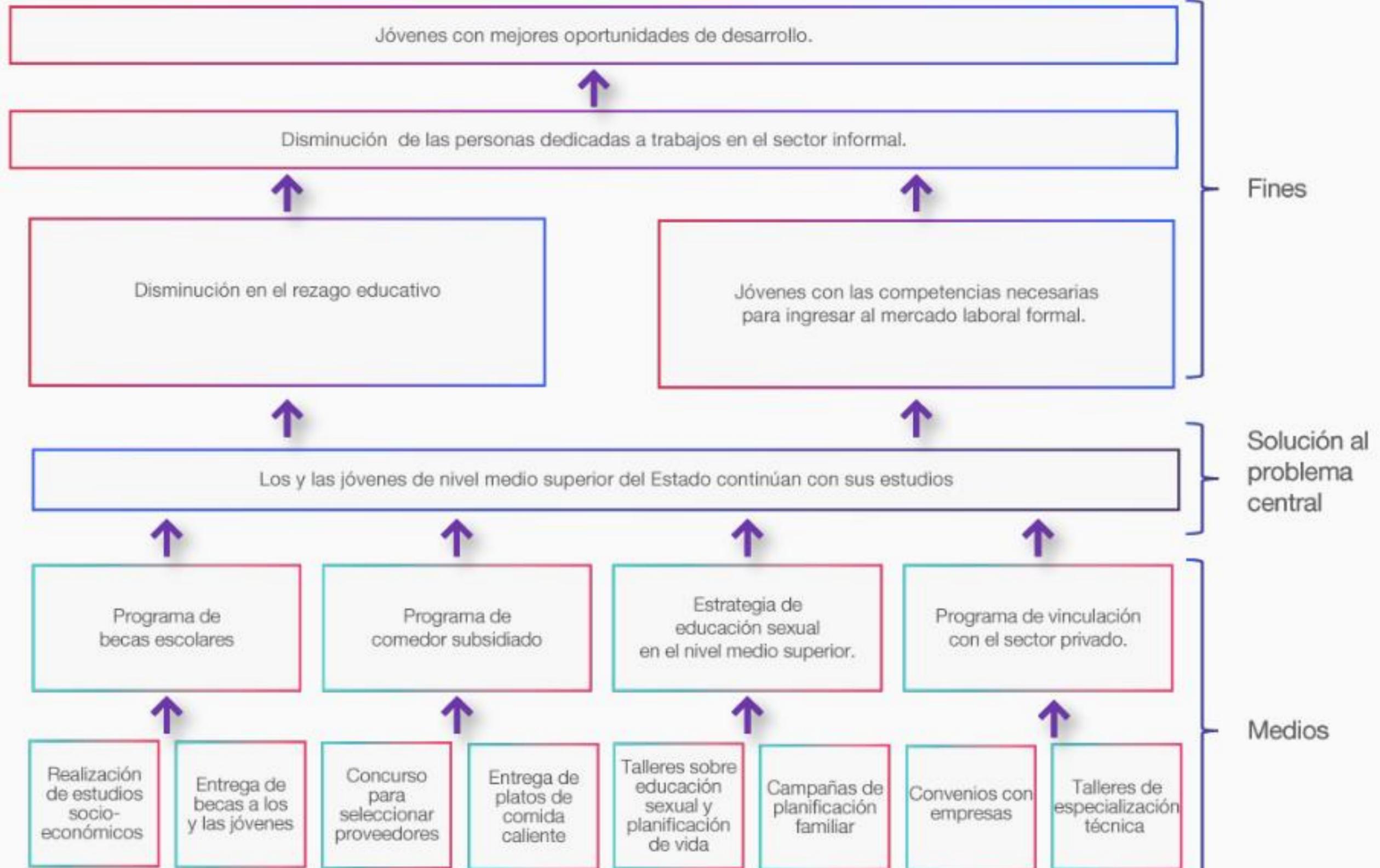
Talleres sobre educación sexual y planificación de vida.

Campañas de planificación familiar.

Convenios con empresas.

Talleres de especialización técnica.

Árbol de Objetivos



Selección de alternativas

Tal como se mencionó previamente, en el análisis o selección de alternativas se lleva a cabo un proceso de selección de las soluciones que son más viables y que generarán los mayores beneficios para la población objetivo o área de enfoque al menor costo posible.

Acciones para realizar el análisis de alternativas



Identificar los medios y fines que se deberían excluir porque no son deseables o factibles de ser implementados.



Identificar diferentes etapas de medios y fines que podrían transformarse en alternativas de un programa o Componentes de un mismo programa.



Estimar qué alternativa se puede presentar como una estrategia óptima para el programa, tomando en cuenta criterios como recursos disponibles, factibilidad política y permanencia en el tiempo de la solución propuesta.

MATRIZ DE ALTERNATIVAS

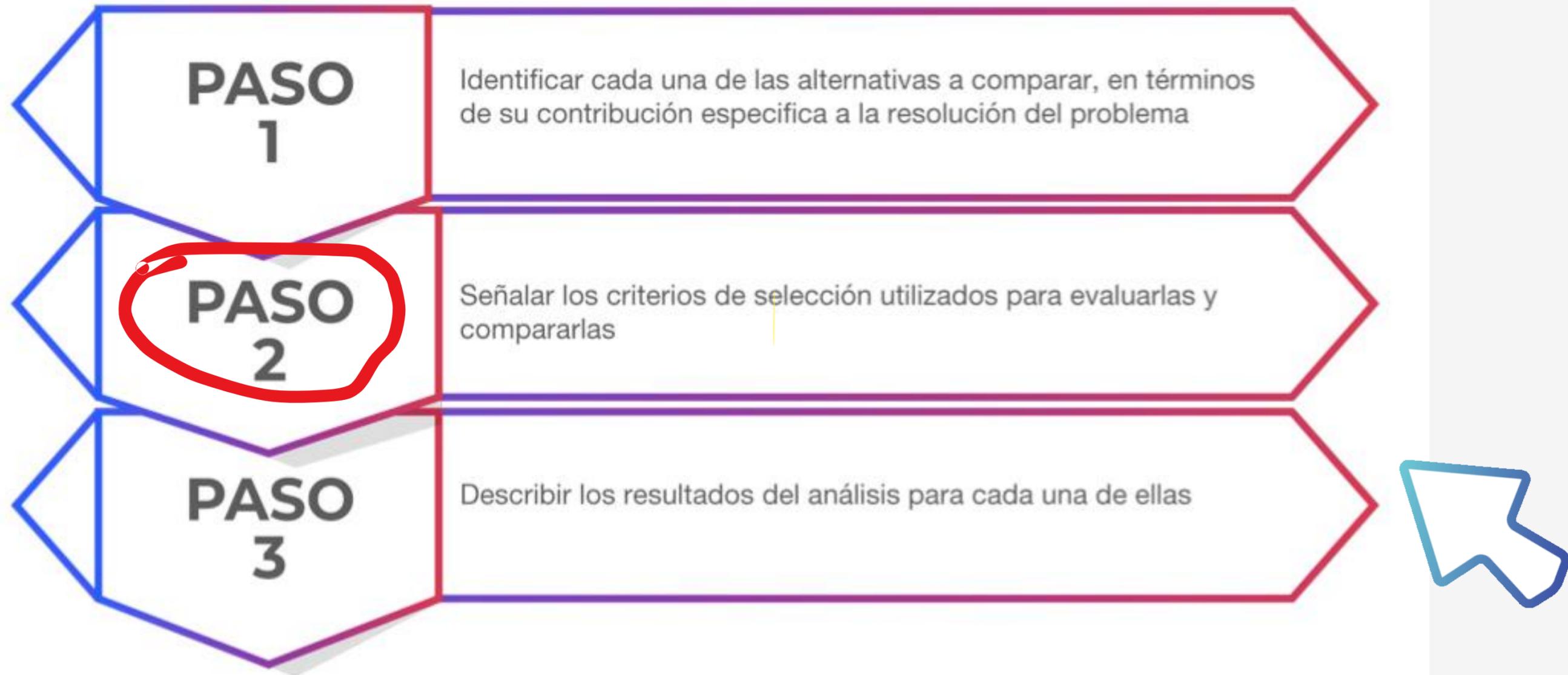
Criterios de valoración	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
1 Menor costo de implementación			
2 Mayor financiamiento disponible			
3 Menor tiempo para obtener resultados			
4 Mayor aceptación de la alternativa por parte de la población afectada			
5 Mayor viabilidad técnica			
6 Mayor capacidad institucional			
7 Mayor impacto institucional			
TOTAL			

Nota:

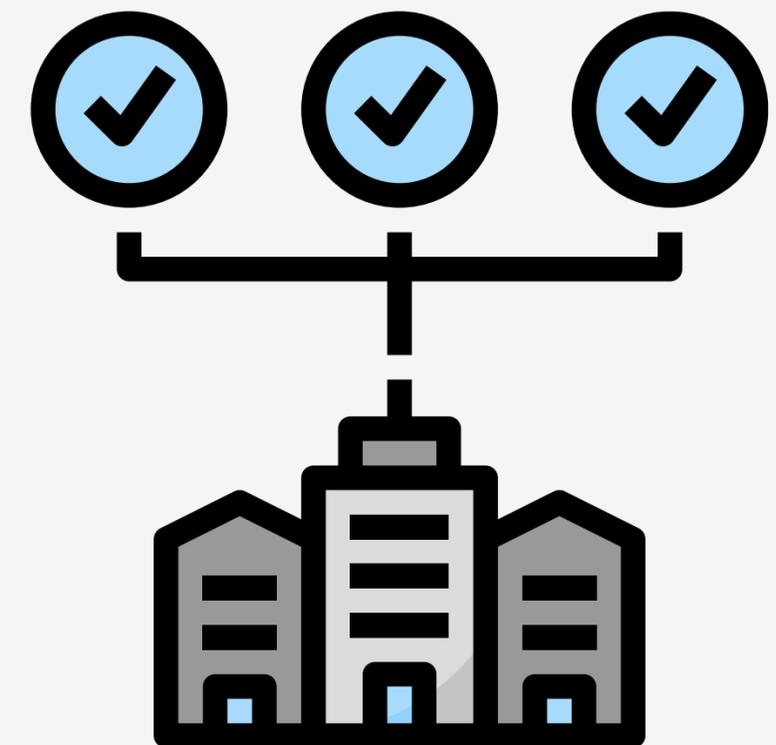


Cabe señalar que el sentido de la técnica de análisis y selección de la mejor alternativa es definir y evaluar una serie de factores y aspectos que no necesariamente pueden ser llevados a términos monetarios o que, al trabajarlos cuantitativamente, requieren de desarrollos complejos y largos, los cuales a nivel de perfil o pre factibilidad de un Programa o proyecto no se justifican.

En esta técnica, después de haberse definido y analizado el problema central y la situación futura a alcanzar por medio de su solución (definición de medios), se procede a generar las alternativas de solución, teniendo claro cuáles pueden ser las diferentes implicaciones que estas alternativas tienen en los diversos aspectos que conforman un Programa.



por ejemplo, se pueden definir criterios desde un punto de vista **técnico**, **social**, **financiero**, **económico** y de **gestión**; desagregados en indicadores específicos, que resultan fundamentales para un adecuado diseño y ejecución del Programa o proyecto, a fin de maximizar los impactos esperados del mismo. La definición de los criterios e indicadores, con su correspondiente asignación de puntaje, debe realizarse en forma participativa, con base en una propuesta del equipo técnico.



Selección de alternativas en el caso de deserción escolar en el nivel medio superior

Análisis de las alternativas en el caso de abandono escolar

Criterios de valoración	Becas	Comedor subsidiado	Educación sexual	Vinculación con empresas
Menor costo de implementación	2	3	4	1
Mayor financiamiento disponible	3	1	4	2
Menor tiempo para obtener resultados	3	4	1	2
Aceptación de la alternativa por parte de la población afectada	3	4	1	2
Mayor viabilidad técnica del programa	3	2	4	1
Mayor capacidad institucional	3	1	4	2
Mayor impacto institucional	3	2	1	4
Mejores resultados esperados	2	4	1	3
TOTAL	22	21	20	17

ESCALA:
4= MUY BUENO
3= BUENO
2= MALO
1= MUY MALO

Si bien ya contamos con el resultado, es importante que se haga una revisión de la forma como se asignaron los valores para cada uno de los criterios. Por lo que se abordarán los tres primeros para ejemplificar cómo funciona el ejercicio de ponderación.

1. En los costos de implementación se considera el esfuerzo de las autoridades educativas para lograr la entrega del producto. En este caso, el más sencillo es la educación sexual ya que con los mismos profesores de biología y educación para la salud se pueden llevar a cabo los talleres.
2. Con respecto al comedor subsidiado la idea es que sean proveedores externos los que provean el servicio por lo que tampoco representan muchos costos de implementación.
3. De acuerdo con las actividades identificadas para la entrega de becas esta alternativa implica un mayor costo de implementación ya que se tiene que hacer el padrón de beneficiarios, seleccionar a los jóvenes que participarán en el Programa y darle seguimiento a su desempeño.
4. Finalmente, se considera que el caso más complicado es el de la vinculación con el sector privado ya que esto requiere negociaciones con distintas empresas, contratación de nuevo personal para los talleres e incluso la hechura de los Programas de estudios.

Conclusión

De acuerdo con el análisis de cada uno de los criterios se encontró que las mejores de las opciones son las becas y el comedor subsidiado y las dos peores son la educación sexual y la vinculación con empresas. Para la selección definitiva de las alternativas que serán parte del Programa no hay una regla escrita. Dependiendo de los recursos disponibles se elegirán las alternativas mínimas indispensables que llevarán al cumplimiento del objetivo central. El equipo multidisciplinario valora estos escenarios y decide quedarse con las tres primeras opciones postergando así el Programa de vinculación con sector privado. Entonces, para que este Componente se pueda realizar se deberán buscar nuevas sinergias con otros sectores, pero de ninguna manera se debe ser descartado.

RETOMANDO LOS INDICADORES

EFICACIA

Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.

*Fin, Propósito,
Componente y Actividad*

CALIDAD

Evalúa los atributos de bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.

Componente

EFICIENCIA

Mide que tan bien se han utilizado los recursos en la producción de resultados.

*Propósito, Componente
y Actividad*

ECONOMÍA

Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros.

Actividad

Indicadores de eficacia



Indicadores de eficacia

- Miden el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados esperados establecidos en el Resumen Narrativo
2. Miden la cobertura de los productos y servicios que ofrece, y miden qué grupo en específico de la población objetivo se está atendiendo en un periodo determinado de tiempo.
 3. Con un indicador de eficacia se podrá saber si se cumplió o no se cumplió lo establecido en las metas del indicador.
 4. La principal característica de esta dimensión es que aplica a todos los niveles de la MIR por lo que son a los que más se recurre.

EJEMPLO

RESUMEN NARRATIVO	NIVEL	NOMBRE DEL INDICADOR	DIMENSIÓN	ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN
Contribuir al bienestar social e igualdad mediante intervenciones que mejoren la salud y la calidad de vida de los derechohabientes.	Fin	Prevalencia de obesidad en niños de 5 a 11 años de edad.	Eficacia	Este es un ejemplo de indicador proxy o indirecto ya que se parte del supuesto de que si la prevalencia de obesidad en niños disminuye, es porque las intervenciones contribuyeron a mejorar la calidad de vida de los derechohabientes.
Los Municipios con población en condiciones de vulnerabilidad aumentan el ejercicio de sus derechos culturales.	Propósito	Porcentaje de municipios con población en condiciones de vulnerabilidad y contextos de violencia que participan en las acciones que fomentan el ejercicio de los derechos culturales.	Eficacia	En este indicador se mide el porcentaje de municipios con población vulnerable que participa en el programa con respecto al total de municipios con las mismas características.
Grupos de trabajo para la planeación, prevención, detección, combate y control contra incendios forestales activados.	Componente	Porcentaje de Centros Regionales de Manejo del Fuego (CRMF) operando.	Eficacia	El indicador mide el número de CRMF que están en operación desde los cuales se impulsa lo establecido en el objetivo del nivel. Entre más centros estén en funcionamiento, de mejor forma se cumplirá el objetivo.
Difusión de publicaciones en diversos medios de comunicación.	Actividad	Porcentaje de Centros Regionales de Manejo del Fuego (CRMF) operando.	Eficacia	En este indicador se mide el porcentaje de publicaciones difundidas en redes sociales respecto al total de publicaciones existentes.

INDICADORES DE EFICIENCIA



INDICADORES DE EFICIENCIA

Por su parte, la eficiencia se entiende como “la relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. Hace referencia sobre todo a la obtención de un mismo objetivo con el empleo del menor número posible de recursos o cuando se alcanzan más metas con el mismo o menor número de recursos” (García, 2017).



Indicadores de eficiencia

1. Miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento
2. Relaciona el uso de los recursos humanos, financieros y materiales utilizados con respecto a los productos y servicios entregados de la acción del programa.
3. A diferencia de los indicadores de eficacia, los de eficiencia buscan medir la mejor utilización de los recursos mientras que la eficacia solo se enfoca en alcanzar las metas incluso si no se han optimizado los recursos para hacerlo.
4. Es importante considerar que aunque los indicadores de la dimensión eficiencia se pueden ocupar a nivel Propósito, predominantemente se utilizan para los indicadores de gestión, es decir, para Componentes y Actividades. (CONEVAL, 2022).

Indicadores de eficiencia

5. Los indicadores de la dimensión eficiencia no se pueden ocupar en el nivel Fin es porque no suelen proporcionar información objetiva para la toma de decisiones ya que solo determinan cuánto cuesta alcanzar los objetivos señalados y no miden en sí mismo la consecución de dichos objetivos.

6. Incluso en el nivel Propósito, este tipo de indicadores se deben utilizar con precaución y se deben complementar con un indicador de eficacia.



Ejemplo:

RESUMEN NARRATIVO	NIVEL	NOMBRE DEL INDICADOR	DIMENSIÓN	ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN
El Sistema Financiero cuenta con una regulación adecuada.	Propósito	Tasa real de variación porcentual del financiamiento interno total otorgado al sector privado.	Eficiencia	En este caso, se espera que si se cuenta con una regulación adecuada aumentará el financiamiento otorgado al sector privado.
Familias con apoyos monetarios emitidos para alimentación beneficiadas.	Componente	Porcentaje de familias beneficiarias atendidas a las que se les emitió el apoyo monetario para alimentación sin condicionalidad.	Eficiencia	En este caso, la entrega de los apoyos monetarios es obligatoria por lo que los responsables del Programa miden que las entregas se hagan sin condicionalidad.
Registro en el padrón de importadores y exportadores.	Actividad	Promedio de días hábiles requeridos para la inscripción en el padrón de importadores.	Eficiencia	Este indicador de Actividad busca medir qué tan eficientemente se hace la actividad de registro en el padrón mencionado, el cual es el objetivo del nivel.

Indicadores de calidad



Indicadores de Calidad

- Miden un atributo específico de la provisión de los bienes y servicios que produce el programa, referido a la capacidad de respuesta oportuna y directa con respecto a las necesidades de los beneficiarios.
2. De acuerdo con la Metodología, los únicos indicadores que miden la entrega de bienes o servicios son los correspondientes al nivel Componente. Por esta razón, los indicadores de calidad solo se pueden emplear para este nivel.
 3. En general, los indicadores de calidad contrastan su medición con respecto a estándares previamente establecidos.
 4. Cuando no existe ninguno de estos, los estándares pueden ser establecidos por la propia Unidad Responsable con base en observaciones previas del fenómeno.

Indicadores de calidad

5. Los indicadores de calidad pueden medir, entre otros elementos, la oportunidad, facilidad de acceso, percepción de los usuarios, precisión, continuidad en la provisión de los servicios, comodidad, cortesía en la atención en los productos del Programa. (CONEVAL, 2022).

OPORTUNIDAD	ACCESIBILIDAD	PERCEPCIÓN DE USUARIOS	PRECISIÓN EN LA ENTREGA DE SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none">Proporcionan información sobre la atención que el programa brinda a sus beneficiarios.Los indicadores describen la conveniencia del tiempo y lugar en que se realizan las acciones del programa.	<ul style="list-style-type: none">Reflejan información sobre la calidad de acceder a algún lugar.Esta calidad es relevante para incluir a las personas con capacidades diferentes.	<ul style="list-style-type: none">Es la opinión de los beneficiarios sobre los bienes o servicios que recibieron del Programa.Es el enfoque de calidad que se cuantifica de forma más frecuente.	<ul style="list-style-type: none">Cuantifican los fallos o errores que pueden ocurrir durante la gestión o la generación de los bienes o servicios que produce el Programa.

Información que un indicador de calidad puede proveer

Ejemplo:

RESUMEN NARRATIVO	NIVEL	NOMBRE DEL INDICADOR	DIMENSIÓN	ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN
Capacitación y educación digital impartida.	Componente	Satisfacción de usuarios hacia los cursos de capacitación y educación digital.	Calidad	Este indicador mide qué tan satisfechos están los usuarios con la capacitación y educación digital que en el Resumen Narrativo se tiene como objetivo impartir.

Indicadores de economía



Indicadores de economía

- Miden la capacidad que tiene el Programa para generar y movilizar adecuadamente los recursos que se utilizan para la producción de los bienes y servicios del Programa.
2. De acuerdo con el CONEVAL, “la diferencia esencial con los indicadores de eficiencia relacionados con recursos económicos es que a los indicadores de economía “no les interesa el cumplimiento de los objetivos”; únicamente observan la administración de los recursos financieros por parte de los responsables del programa.
 3. Las características particulares de estos indicadores les permiten sólo ubicarse en el nivel de actividad donde se encuentran asociados, en la mayoría de las veces, a objetivos como recuperación de cartera y atracción de recursos externos” (2022).

Ejemplo

RESUMEN NARRATIVO	NIVEL	NOMBRE DEL INDICADOR	DIMENSIÓN	ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN
Realización de campañas de vacunación para la prevención de la influenza estacional.	Actividad	Costo promedio de campañas de vacunación contra la influenza estacional.	Economía	El presente indicador de Actividad mide qué tan adecuadamente se movilizaron los recursos del Programa para la realización de la campaña de vacunación.
Utilidades generadas con la venta de leche comercial.	Actividad	Tasa de variación de la utilidad obtenida de la venta de leche comercial.	Economía	Este indicador de Actividad busca medir el incremento de la utilidad obtenida de la venta de leche comercial, por lo cual es adecuado para la dimensión de economía.

SITUACIÓN INICIAL



PROGRAMA

SITUACIÓN OBJETIVO
(PROBLEMA RESUELTO)



PROBLEMA

PROPÓSITO