

Guía de la Metodología de Marco Lógico

Subdirección de Evaluación y
Seguimiento



**Coordinación de
Planeación para
el Desarrollo**

GOBIERNO DE MICHOACÁN



**Gobierno
de Michoacán**

GOBIERNO DE MICHOACÁN

¿De dónde parte la Metodología de Marco Lógico?



Fuente: SHCP. (2021). Documento de consulta del Diplomado Presupuesto basado en Resultados.

Introducción

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) reconoce que la Metodología de Marco Lógico (MML) consta de **dos etapas básicas**:

1. Identificación del **problema** y de las **alternativas** de solución.
2. **Planificación** en la cual la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución (Ortegón, 2005).

Para acompañar la descripción de la parte teórica de la Metodología, al final de la presente guía, se continúa con el desarrollo de un **caso práctico** que ayudará a que observen paso a paso los detalles de la implementación de la Metodología y para que cuenten con un referente al momento de implementar la MML por su cuenta.



Objetivos de la MML

- El **diseño, monitoreo y evaluación** de un programa público, a fin de coadyuvar con la generación de las capacidades de la Administración Pública de México para instrumentar políticas públicas **con base en resultados**.
- Posibilita la detección de procesos o áreas de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
- Establece mayores niveles de **transparencia** respecto del uso de los recursos públicos y sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.





Marco Normativo

Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Asignación y uso de recursos con eficiencia, economía, transparencia y honradrez, para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

LCF

● **Art. 49** El ejercicio de los recursos deberá sujetarse a la evaluación del desempeño al que hace referencia el art. 110 de la LFPRH.

LGCG

● **Art. 54** La información presupuestaria debe incluir los resultados de la evaluación del desempeño, para ello se deben utilizar indicadores que midan el cumplimiento de objetivos.

● **Art. 79** Deberán publicar su PAE, así como los indicadores de desempeño.

● **Art. 80** La SHCP deberá hacer entrega a la cámara de diputados un informe del avance alcanzado en la implementación y operación del PbR-SED (último día hábil de abril).

Resultados del uso de los recursos, evaluados por instancias técnicas

CONAC

● Lineamientos sobre los **Indicadores para Medir los Avances Físicos y Financieros** relacionados con los Recursos Públicos Federales.

● Lineamientos para la construcción y diseño de **indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico**.

● Norma para establecer el formato para la **difusión de los resultados de las evaluaciones** de los recursos federales ministrados a las entidades federativas.



Marco Normativo Estatal

Normatividad Estatal

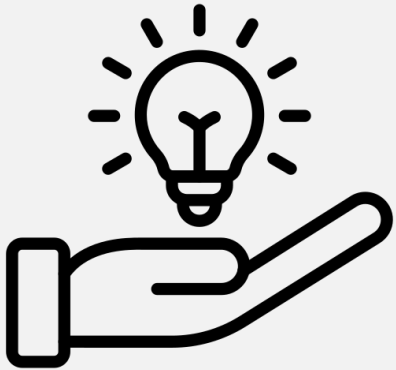
Acuerdo que contiene los Lineamientos Específicos de Austeridad, Ordenamiento y Transparencia del Gasto Público de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo, Periodo 2022-2027

Artículo 4. Las dependencias y entidades, por medio de sus respectivas Secretarías Técnicas, áreas de planeación o equivalentes, deberán integrar sus Programas Operativos Anualizados con indicadores que contemplen metas y recursos presupuestales, utilizando la metodología de marco lógico, que permitan hacer más eficiente el gasto y el desempeño de la gestión pública, coordinándose para ello con la Secretaría, y la Coordinación de Planeación para el Desarrollo del Estado de Michoacán de Ocampo y mediante el uso de herramientas informáticas.

Lineamientos generales del sistema de evaluación del desempeño 2022 de la Corrdinación de Planeación para el Desarrollo del Estado de Michoacán de Ocampo.

Artículo 14. Los programas presupuestarios deberán contar con árbol de problemas, árbol de objetivos y MIR, con base en la MML que emita la SHCP y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, siendo éstas la base para operar el SED, existirán excepciones que la Subdirección de Evaluación validará en el ámbito de su competencia, de acuerdo al marco normativo aplicable.

Metodología de Marco Lógico



La **Metodología de Marco Lógico** es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. ILPES (2005:13)

Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. ILPES (2005:13)

Fuente: ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social), "Manual general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública."



**Coordinación de Planeación
para el Desarrollo del Estado
de Michoacán de Ocampo**

GOBIERNO DE MICHOACÁN

Etapas MML

1

La **definición de una problemática** que el programa presupuestario pretende resolver. Un programa sólo se justifica ante la existencia de una situación negativa que merece atención o resolución.

2

Así mismo, una vez planteado el problema, es necesario analizarlo, esto significa **construir un árbol de problemas, donde se defina el problema central con sus causas y efectos.**

3

Con el árbol de problemas, se plantea un **árbol de objetivos o soluciones**, con los medios necesarios para solucionar el problema y los fines que se derivan de dicha solución.

4

Con base en el árbol de objetivos se aborda el **análisis de las distintas alternativas** de solución al problema principal.

5

Construcción de **la Matriz de Indicadores para Resultados.**

Ello implica:

1. Definir objetivos, y establecer claramente su alineación con objetivos superiores.
2. Establecer indicadores y metas.
3. Determinar las fuentes de información.
4. Describir los riesgos asociados al programa.



Etapa 1

Definición del problema

El análisis resulta más valioso cuando se efectúa en forma de taller en el que participan todas las Unidades Responsables de la Dependencia o Entidad y animado por una persona que domina el método y la dinámica del grupo.

Identificación del problema principal

El primer paso dentro de esta etapa de la Metodología es la identificación del problema principal o necesidad (también llamada “situación problemática”) **que da origen y justifica la intervención o programa presupuestario.**

Para ello es necesario contar con tres elementos:

- a) Necesidad a satisfacer o problema principal
- b) Magnitud del problema, geográfica y temporal.
- c) Delimitación de población afectada por el problema o área de enfoque (Población potencial)

Los programas presupuestarios tienen como razón, la solución de una problemática específica de un grupo de población o área de enfoque, dando paso a la conceptualización de una situación futura deseada o situación objetivo. Entonces, en un árbol de problemas se plantean aquellas situaciones que requieren la intervención del Estado para su atención.



El problema refiere entonces a una necesidad insatisfecha o a una condición negativa de un grupo de población. De ahí que la identificación del problema pasa también por tener claridad acerca de **¿quiénes son los que presentan el problema?** es decir la población afectada o también denominada, **población potencial** de ser atendida por un Programa.

Para identificar un problema se sugiere lo siguiente:

Realizar sesiones participativas con este grupo de actores para identificar los problemas como una lluvia de ideas tratando de justificarlas con base en la información documental analizada.



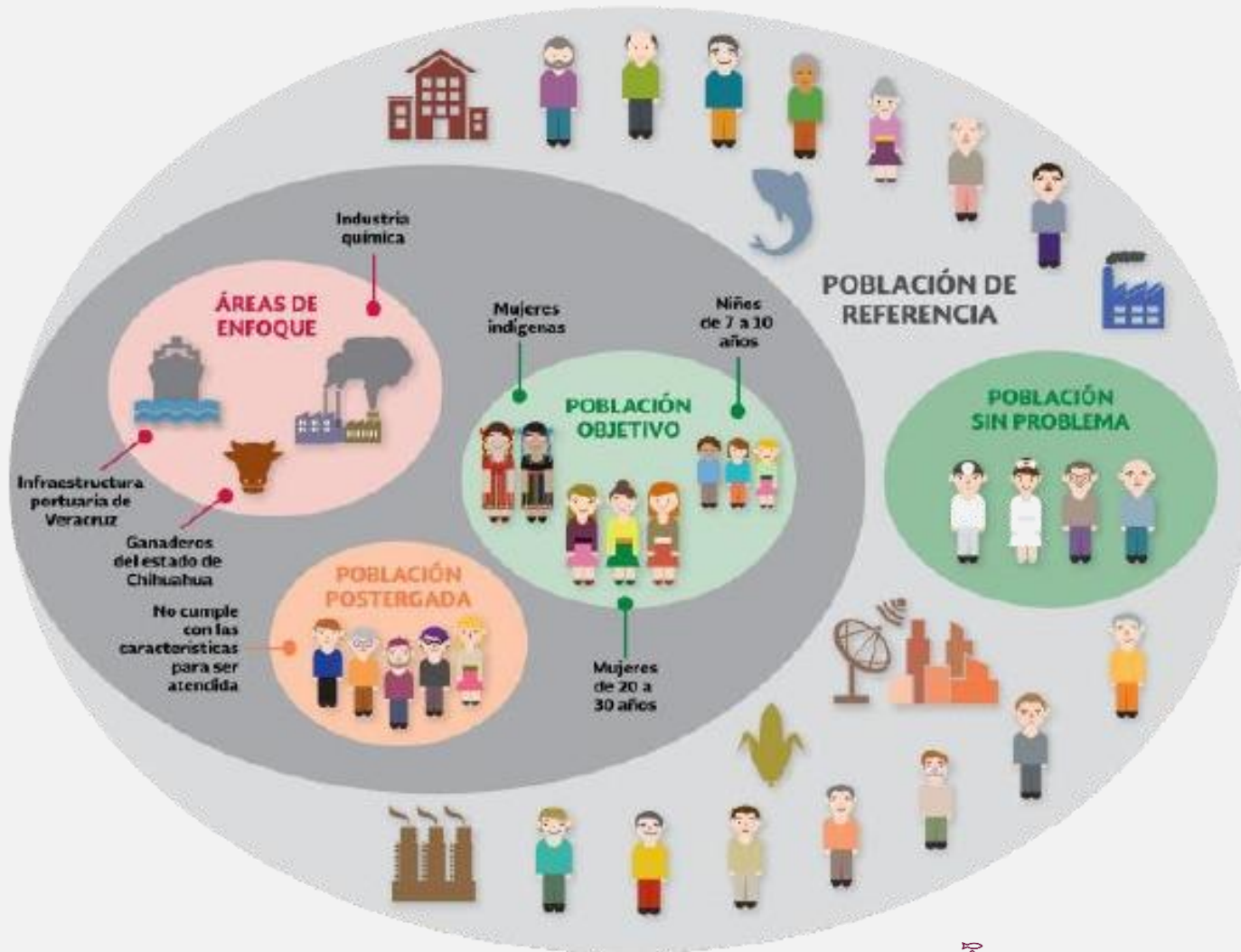
Identificar a qué grupos de la población afecta el problema



Coordinación de Planeación
para el Desarrollo del Estado
de Michoacán de Ocampo

GOBIERNO DE MICHOACÁN

Delimitación de población afectada por el problema (Población potencial)



La población potencial o objetivo se refiere al grupo social en la que se concentra el problema público detectado en el diagnóstico y que será el foco de atención del programa: en la mayoría de los casos, se refiere a grupos históricamente discriminados, tales como mujeres, niñas y niños, adultos mayores, jóvenes, población indígena o con alguna discapacidad; sin embargo, se podría referir a cualquier conjunto de la población o área de atención.



Planteamiento del problema principal

Para realizar el planteamiento o definición del problema principal hay que nutrirse de la lluvia de ideas y del análisis documental realizado. Podemos preguntarnos:

¿Qué situaciones negativas existen y limitan el desarrollo de las actividades del sector que compete a la organización o instancia pública en que trabajamos?

Es importante mencionar las siguientes recomendaciones para un correcto planteamiento de problema:

Plantear el problema como un estado o hecho negativo para brindar claridad.

No confundir el problema con la falta de solución. Debe ser un estado o situación existente negativa.

Definir el área de enfoque o a la población afectada, permite acotarlo y clarificarlo.

Evitar agregar al problema "falta de" "ausencia de" "no hay" "no existe".



Coordinación de Planeación
para el Desarrollo del Estado
de Michoacán de Ocampo

GOBIERNO DE MICHOACÁN

Ejemplos de problemas públicos

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.

Descripción del problema que afecta a la población objetivo.

Delimitación geográfica.

Delimitación temporal.

Delimitación de magnitud.

Análisis de involucrados

Analizar los involucrados, en relación al problema principal que se pretende atender con el programa presupuestario.

Identificación de los actores con interés o relacionados con la problemática a enfrentar

El análisis de involucrados sirve para identificar a las personas y grupos relacionados con el problema que el programa busca enfrentar, permitiendo conocer los intereses de los afectados por dicho problema, así como determinar aquellos actores claves que tienen influencia en su resolución.

Este tipo de análisis permite:

- 1) Identificar a los actores clave que se encuentren involucrados con el problema a enfrentar y por tanto, con relación al Programa que se está diseñando.
- 2) Incorporar los intereses y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes e incluso determinantes para el éxito del Programa.
- 3) Conocer, aprovechar y potenciar el apoyo de actores con intereses coincidentes respecto del Programa.



Etapa 2

Construcción del árbol de problemas

Analizar la secuencia de pasos y herramientas para el análisis de las causas y efectos del problema principal.

¿Qué es el análisis de problemas?

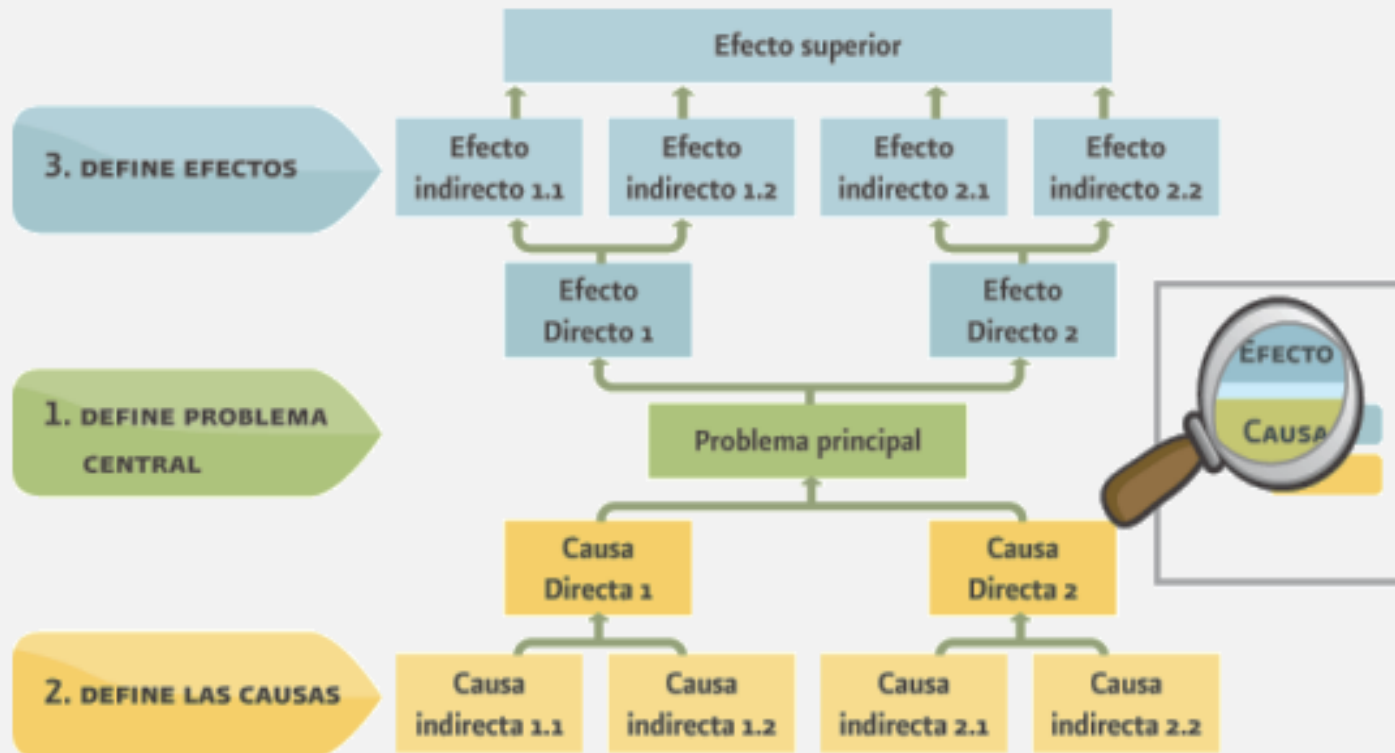
Una vez consensuada y precisada la definición del problema central se debe construir el análisis de problemas basado en la construcción del **árbol de problemas**.

El Árbol de problemas es:

- Un esquema gráfico que permite analizar las causas y efectos del problema principal (planteado) que debe solucionarse o atenderse con el Programa.
- Una herramienta que se construye participativamente con los miembros del equipo que está diseñando el programa y/o con los involucrados.



El siguiente diagrama ofrece una ruta a seguir para la definición del árbol de problemas.



Fuente: SHCP, Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Los pasos para elaborar un árbol de problemas son los siguientes:

- 1) Recuperar el **problema principal** previamente definido.
- 2) Definir las causas del problema principal (**Análisis de causas**).
- 3) Definir los efectos provocados por el problema principal (**Análisis de efectos**).
- 4) Elaborar un esquema que integre las relaciones de causa a efecto (**Árbol de problemas**).
- 5) Revisar el esquema completo y verificar su validez e integridad.



A) Análisis de causas (Raíces del árbol de problemas).

Para iniciar con el análisis de problemas primero se debe definir las causas que le dan origen, es decir **las condiciones negativas que están determinando que el problema exista o suceda.**

El paso inicial es posicionar el **problema central definido en el centro del esquema** (árbol de problemas que se está construyendo) y preguntarse:

¿Por qué está ocurriendo el problema central?

Aquí algunas recomendaciones:

- Definir las causas sólo como condiciones negativas **NO faltas o ausencias.**
- Recuperar las ideas vertidas durante la lluvia de ideas inicial o identificar causas con base en la evidencia empírica que sustenta el problema central.
- No definir más de tres niveles de causas, acotando así a las **causas sustantivas** y directamente relacionadas con el problema y con el ámbito de competencia de la organización o instancia pública que pretende resolverlo.
- Ejemplos que hay que evitar: “no hay transporte” “no hay agua” “falta de interés”, etc.



B) Análisis de efectos (ramas del árbol de problemas).

Como segundo paso se debe construir el **análisis de efectos**, en el que se definen aquellas **condiciones negativas que se supone que existirían o que sucederían si no se resuelve la problemática**.

En este caso la pregunta que surge es:

¿Qué pasaría si persiste el problema central?

Esta pregunta se debe realizar en cada nivel de efectos definidos, sin embargo se sugiere:

- Solamente alcanzar un tercer nivel de efectos.
- Definir aquellos efectos identificados que resulten en el ámbito de competencia de la organización o instancia pública donde trabajas.
- Intentar definir solamente un efecto final que el programa busca solucionar, pues esto permitirá en lo consecutivo agilizar el proceso de definición del Fin del Programa.



C) Árbol de problemas

Reuniendo el **análisis de causas y el de efectos se obtiene el árbol de problemas** en su integridad, éste permite obtener el análisis de problemas y además obtener una lógica de hipótesis causales, puesto que las causas identificadas dan **pie a un problema relevante que se busca solucionar con el programa presupuestario**, afectando así los efectos derivados de la ocurrencia o persistencia del problema.

Para concluir con el análisis se debe revisar la **consistencia de la secuencia de causas y efectos, lo que significa realizar el ejercicio de la lectura vertical de abajo hacia arriba** en nuestro árbol de problemas partiendo de las causas, problema y efectos, verificando que **guarde lógica**. Como es de esperarse cada causa debería tener un efecto, lo cual nos servirá mas adelante para el proceso de alineación. Para ello, verifica que:

- 1) **No sobren o falten causas o efectos.**
- 2) **Que no se repitan causas en el nivel de efectos o viceversa.**

Dicha revisión brindará consistencia al árbol de problemas facilitando la definición de objetivos en las subsiguientes etapas.

En síntesis, el árbol de problemas es una herramienta contemplada en la Metodología del Marco Lógico que permite:

- **Identificar...** y definir el problema que el Programa a diseñar pretender resolver.
 - **Determinar...** las causas y efectos asociados al problema.
- **Orientar...** la lógica de intervención del Programa con base en resultados.



Etapa 3

Construcción del Árbol de objetivos

Analizar la secuencia de pasos y herramientas para la definición de objetivos del programa presupuestario con base en el árbol de objetivos.

En esta etapa se analiza la construcción del árbol de objetivos como parte de la **proyección de la situación futura deseada** que se alcanzará mediante la atención o solución del problema principal mediante un Programa.

Para efectos de **definir la situación futura a lograr mediante la intervención del programa**, desarrollaremos el Análisis de Objetivos, a través del Árbol de Objetivos (Árbol de Medios y Fines); y el Análisis de Alternativas.



Fuente: SHCP, Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.



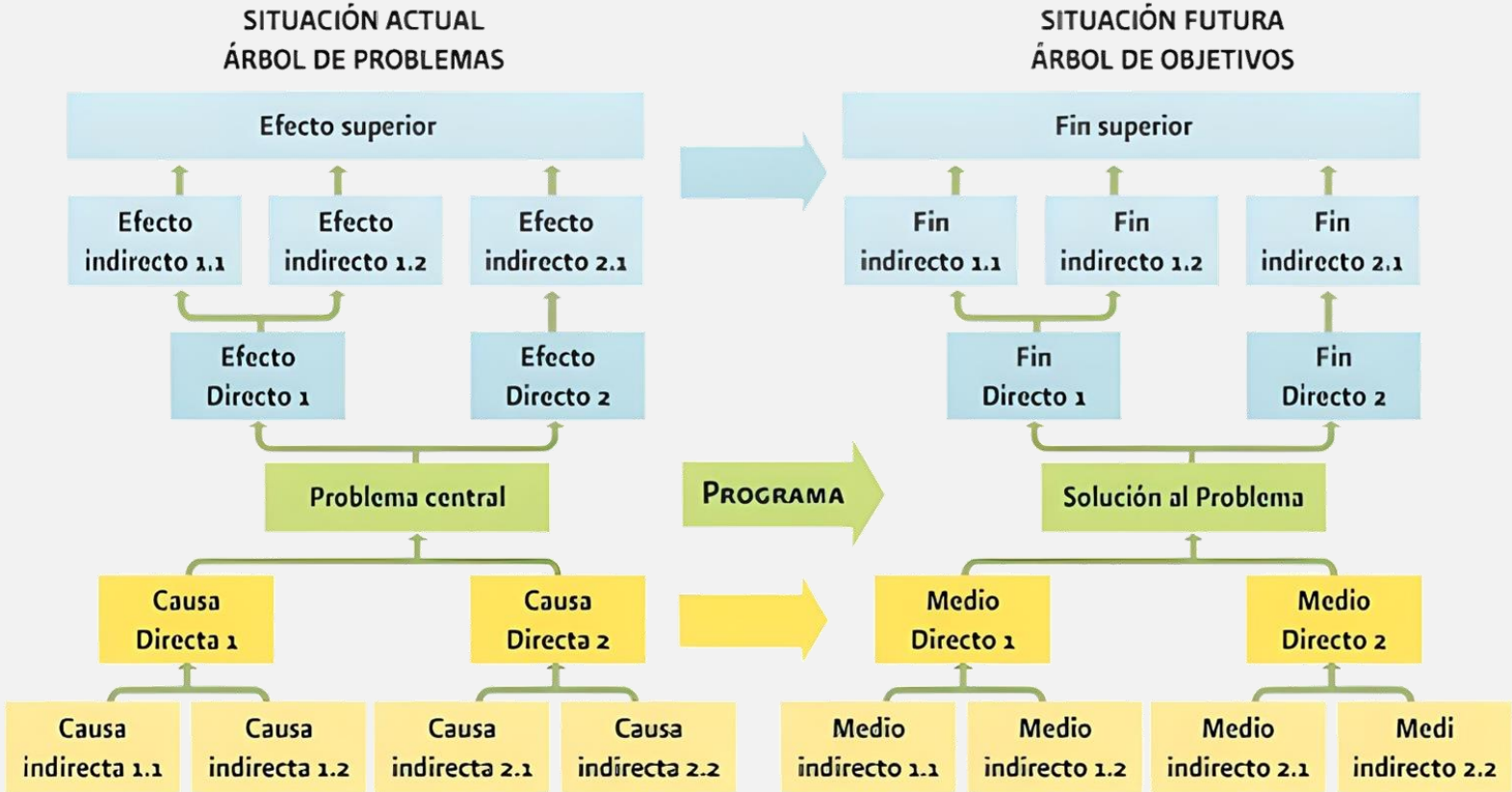
Coordinación de Planeación
para el Desarrollo del Estado
de Michoacán de Ocampo

GOBIERNO DE MICHOACÁN

Para la elaboración del **Árbol de Objetivos**, se propone seguir los siguientes pasos:

Paso 1

Cambiar las condiciones negativas del **Árbol de Problema** a condiciones positivas que se estime son deseadas y viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las causas en el **Árbol de Problemas** se transforman en medios en el **Árbol de Objetivos**, y los efectos se transforman en fines. El **Árbol de Problemas** es negativo y el **Árbol de Objetivos** es positivo. Para estos efectos, se requiere verificar la lógica y pertinencia del **Árbol de Objetivos**: si el contrario no es inmediato, ello implica que existe un error en el **Árbol de Problemas**.



Fuente: SHCP, Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.

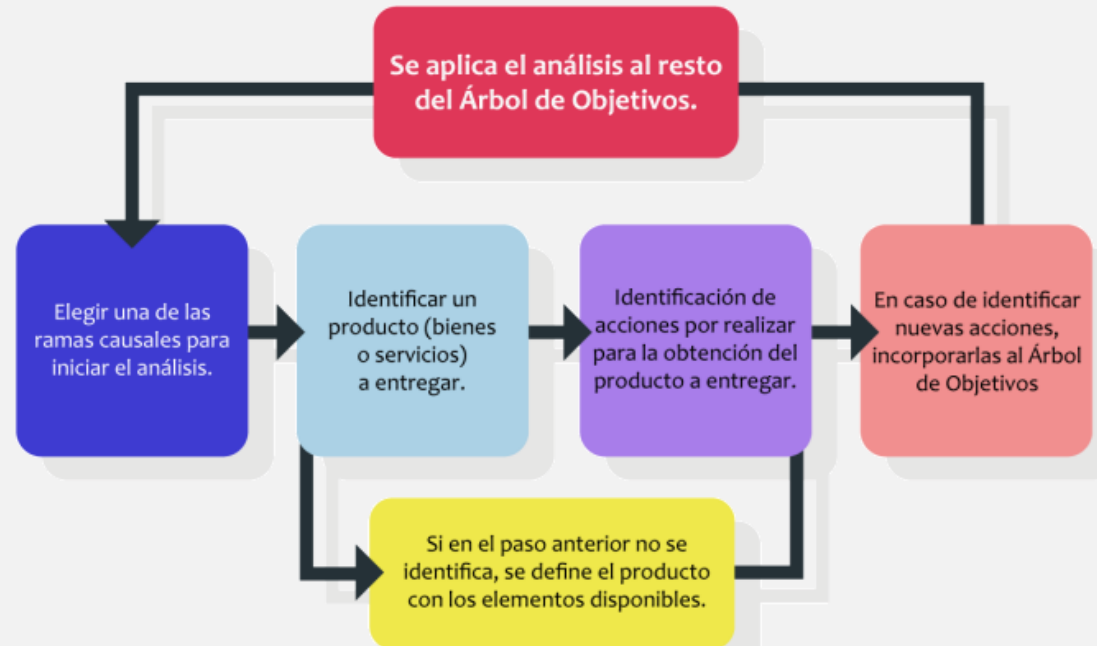
Paso 2

Una vez que se ha construido el Árbol de Objetivos, es necesario **examinar las relaciones entre medios y fines para garantizar la validez lógica vertical** del esquema de análisis.

Si al definir el Árbol de Problemas se determinan inconsistencias, es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se pueden haber producido.

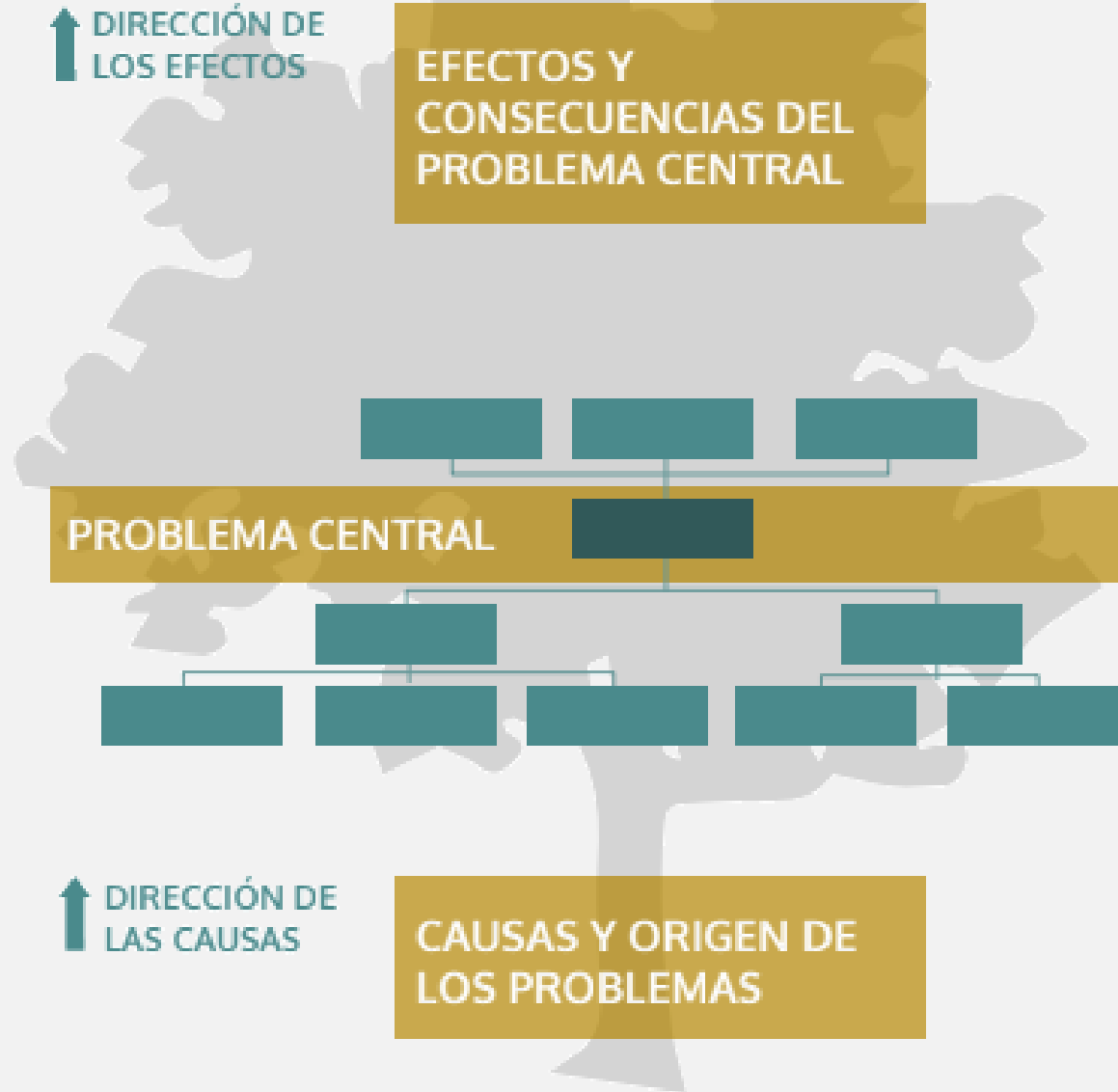
Paso 3

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 de agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos; y se deben eliminar aquellos que no seas efectivos.**



Coordinación de Planeación
para el Desarrollo del Estado
de Michoacán de Ocampo

GOBIERNO DE MICHOACÁN



La elaboración de los árboles de problemas y objetivos es un paso que **NO** debe ser evitado, en tanto que de su profundidad de análisis y calidad, depende directamente la **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**.

Por ello, es imprescindible la **participación y acuerdos** de los operadores del programa presupuestario que se esté analizando, de forma que sea un reflejo de la solución a un problema social.





Recomendaciones



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.



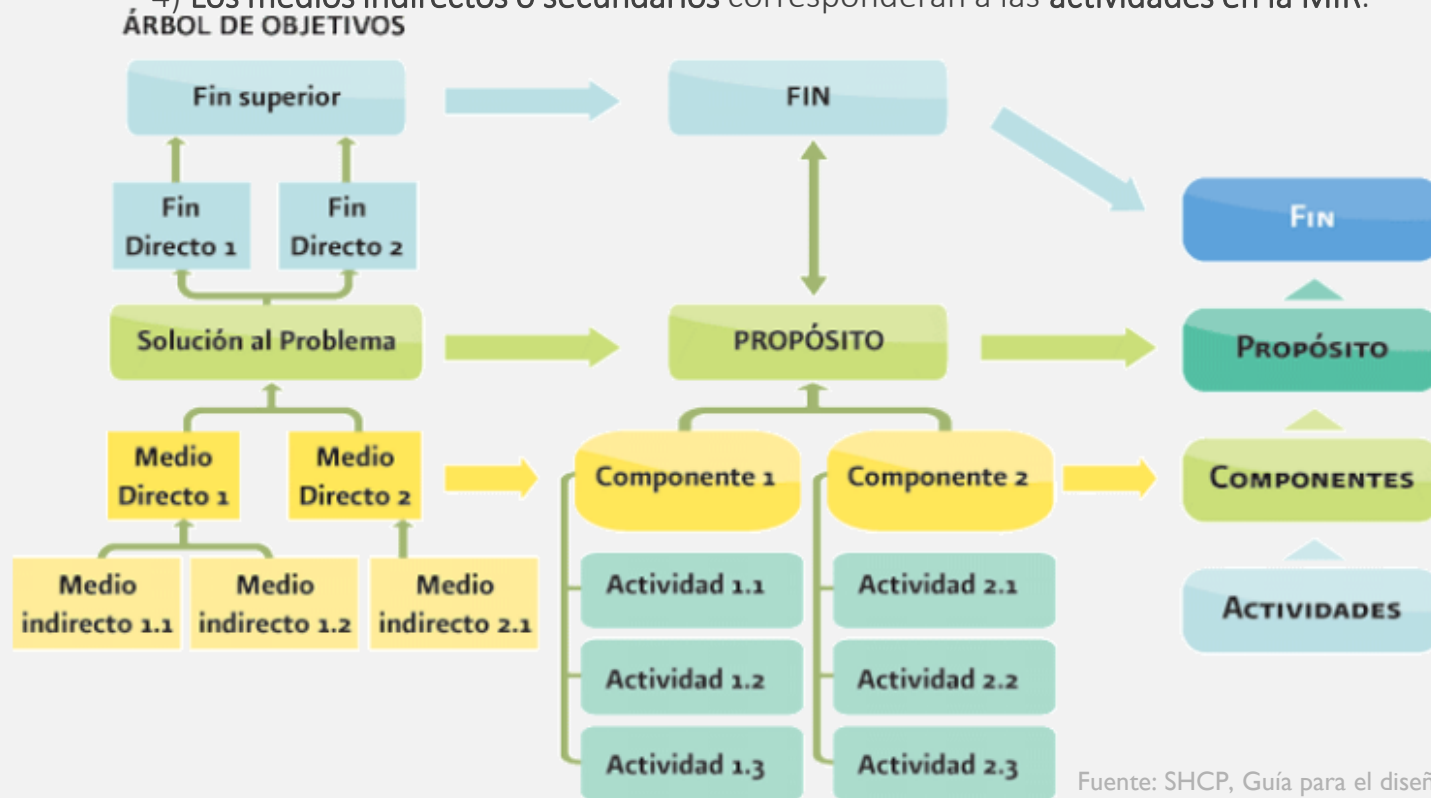
Definición de objetivos a los que contribuye el Programa

En la MML, los Programas tienen distintos niveles de objetivos plasmados en el Resumen Narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

En este contexto, los objetivos del Programa se extraerán del Árbol de Objetivos, desde el recuadro central hacia arriba.

Por ejemplo:

- 1) El fin último que se registra en el recuadro superior del Árbol de Objetivos, corresponderá al FIN del Programa en la MIR.
- 2) La situación deseada que corresponde al recuadro central del Árbol de Objetivos, corresponderá a un problema central resuelto expresado como el objetivo del programa, dando lugar al PROPÓSITO en la MIR.
- 3) Los medios directos o primarios podrían ser potenciales componentes del Programa en la MIR (siempre que la valoración de alternativas así lo determine).
- 4) Los medios indirectos o secundarios corresponderán a las actividades en la MIR.



Etapa 4

Selección de alternativas

Analizar la secuencia de pasos para el análisis de las alternativas.

Las alternativas **se deducen del Árbol de Objetivos**, donde se trata de configurar alternativas de solución viables, pertinentes y comparables, escogiendo la “mejor” de acuerdo a los criterios que se definan. Para cada base del Árbol de Objetivos, se busca creativamente **al menos una acción que permita lograr el medio respectivo**.

Para analizar las alternativas de solución al problema que se deducen del Árbol de Objetivos, se sugiere seguir los siguientes pasos:

1. Identificar **los medios y fines que se deberían excluir porque no son deseables o factibles de ser implementados**.
2. Analizar su nivel de incidencia en la solución del problema. Dar prioridad a las de mayor nivel de incidencia presumible.
3. 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.



Etapa 5

Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

Analizará, de manera conceptual y práctica, el proceso y las herramientas para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados,

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

Es la herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos de un programa y su alineación con aquellos de la planeación nacional y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores.

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				



Para la elaboración de la MIR se consideraran los siguientes pasos:

Alineación del programa y la planeación

Resumen narrativo

Indicadores

Medios de Verificación

Supuestos

Objetivos o resumen narrativo

Indicadores verificables objetivamente para monitorear avances

Medios de verificación, fuentes de información

Supuestos o condiciones básicas para el Programa

Fin	Objetivo estratégico	Estratégicos, de impacto indirecto		E
Propósito	Resultado que pretende el Programa	Estratégicos, de impacto directo	Sistema de monitoreo y	N
Componentes	Entregables (bienes y servicios)	Estratégicos y de gestión de producto	evaluación	T
Actividades	Acciones para (producir los entregables)	De gestión: Procesos e insumos (costos)		R
				N
				O



Paso 1

Alineación del programa con la planeación

Analizar la congruencia entre los objetivos del Programa y las prioridades nacionales, estatales y sectoriales de la política de desarrollo planteadas en los planes de desarrollo a nivel nacional y estatal y sus programas derivados.

Una planeación alineada significa que toda acción de gobierno busca lograr el Desarrollo Humano Sustentable y por eso se vincula al Plan de Desarrollo, sus objetivos y sus distintos Ejes de Política Pública.

En este sentido, las Matrices de Indicadores para Resultados deben incluir indicadores que permitan vincular sus resultados específicos con los avances en las metas sectoriales de las dependencias y entidades que a su vez, están alineadas con las metas nacionales.

Los objetivos de corto plazo deben ayudar a alcanzar con éxito los objetivos de mediano y largo plazo.



Paso 2

Resumen narrativo (objetivos)

Aplicar la técnica de integración del resumen narrativo y la validación de su lógica vertical en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa público diseñado.

- Expresa la **contribución del Pp** a un objetivo estratégico de carácter superior (Institucional o del PED y sus programas).
- Es el **resultado** (efecto) que el Pp espera lograr en la población beneficiaria.
- Son los productos (**bienes y/o servicios**) que el Pp entrega a la población beneficiaria.
- Son las principales **actividades** que realiza el Pp y que **generan bienes y servicios**.

Fin

Propósito

Componentes

Actividades



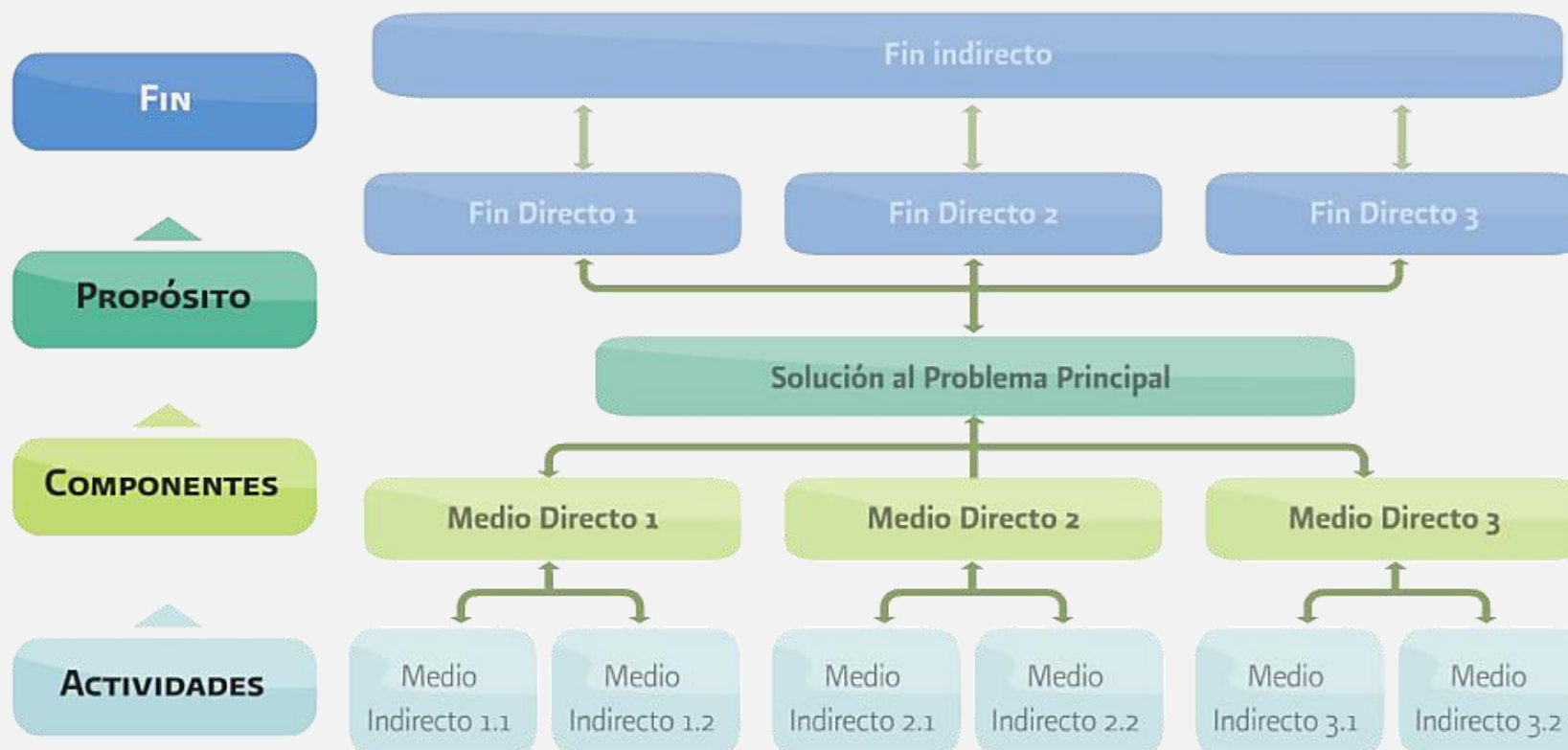
Coordinación de Planeación
para el Desarrollo del Estado
de Michoacán de Ocampo

GOBIERNO DE MICHOACÁN

A) Congruencia entre el árbol de objetivos y el resumen narrativo

El Resumen Narrativo constituye la columna de la MIR en donde se definen los **objetivos** del Programa; con ello se espera contar con un buen diseño del Programa, orientándolo hacia la **resolución de la situación problemática** definida, pues se instrumentan los medios necesarios y suficientes para intervenir sobre las causas de esta problemática y se busca obtener los fines que devienen de la resolución del problema principal definido y de sus efectos asociados.

En el siguiente esquema se puede observar la relación entre el *árbol de objetivos y el resumen narrativo de la MIR*:



Preguntas para definir los objetivos y ejemplos

• ¿A qué objetivo estratégico responde el Programa presupuestario?

Fin

Contribuir a incrementar la competitividad del aparato productivo Nacional **mediante** una mayor inversión extranjera

• ¿Qué se espera lograr con el Programa presupuestario?

Propósito

Medianas empresas que desarrollan nuevas Tecnologías **obtienen** una mayor inversión extranjera

• ¿Qué bienes y/o servicios entrega el Programa?

Componentes

Inteligencia de mercados **desarrollada**

• ¿Qué actividades realiza la dependencia o entidad para generar los bienes y servicios requeridos?

Actividades

Elaboración de estudios de mercados sobre cadenas productivas prioritarias



Fin

¿A qué objetivo estratégico contribuye el programa presupuestario? Indica cómo el programa presupuestario contribuirá al logro de un objetivo estratégico de orden superior (Objetivo de la Dependencia, del Sector o del Plan de Desarrollo Integral del Estado)

Sintaxis

Qué	Mediante/ a través de	El cómo (propósito del programa)
Contribuir a incrementar la competitividad del aparato productivo Nacional	+ fomentando +	una mayor inversión extranjera en sectores que desarrollan o usan nuevas tecnologías



Propósito

El Propósito es una situación objetivo que se espera lograr en la población objetivo, como consecuencia de la generación de los componentes (bienes y servicios públicos) producidos o entregados por el programa. que se está diseñado, de acuerdo a disposiciones normativas establecidas por la SHCP cada programa deberá tener solamente un Propósito

Sintaxis

Población potencial o objetivo

Verbo en participio

Complemento

Medianas empresas que desarrollan o utilizan nuevas tecnologías para la generación de empleos calificados y la explotación de sus productos



obtienen



una mayor inversión extranjera



Coordinación de Planeación
para el Desarrollo del Estado
de Michoacán de Ocampo

GOBIERNO DE MICHOACÁN

Componentes

Son los productos o servicios que deben ser entregados durante la ejecución del programa, para el logro de su propósito.

Deben de expresarse en productos terminados o servicios producidos, pueden ser:

- **Bienes:** Infraestructura, obras, equipos, etc.
- **Normas:** Reglamentos, guías, ordenanzas, estatutos, etc.
- **Servicios:** Capacidad institucional desarrollada, comunidad organizada, fortalecimiento institucional, instalación de equipos, asistencia técnica, acervo documental difundido, etc.

Productos terminados o
servicios entregados

Verbo en participio

Sintaxis

Cadenas productivas



Integradas



Coordinación de Planeación
para el Desarrollo del Estado
de Michoacán de Ocampo

GOBIERNO DE MICHOACÁN

Actividades

- Miden los procesos que se llevan a cabo para la producción de los componentes y su medición puede hacerse con una periodicidad menor que la de los indicadores de los otros niveles de objetivo.

Deben de expresarse en productos terminados o servicios producidos, pueden ser:

- Es importante no definir demasiadas Actividades relacionadas con los Componentes, sino considerar solamente aquellas actividades críticas e imprescindibles para que el componente se produzca.
- No debe confundirse con los procesos de programación y presupuestación anual que se deben realizar para implementar el Programa.
- Es recomendable **no definir más de cinco Actividades** por Componente.

Sintaxis

Verbo en infinitivo

Complemento

Elaboración



de estudios
de mercados sobre
cadenas productivas
prioritarias

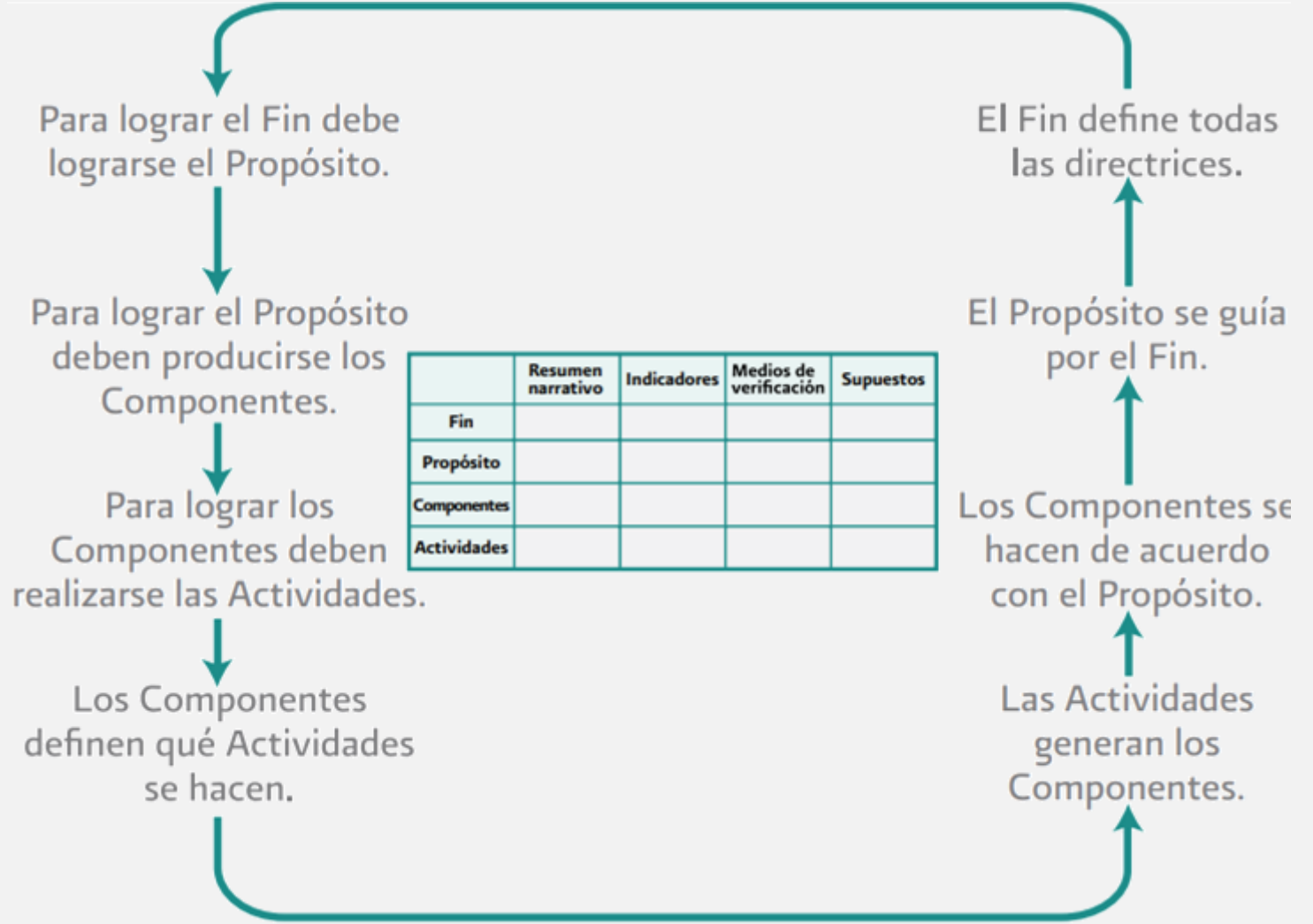


Coordinación de Planeación
para el Desarrollo del Estado
de Michoacán de Ocampo

GOBIERNO DE MICHOACÁN

Valoración de la lógica vertical

Permite la **relación causa-efecto** directa que debe existir entre los objetivos (**resumen narrativo**) de los diferentes niveles de la Matriz y se analiza de abajo hacia arriba:



Paso 3

Indicadores

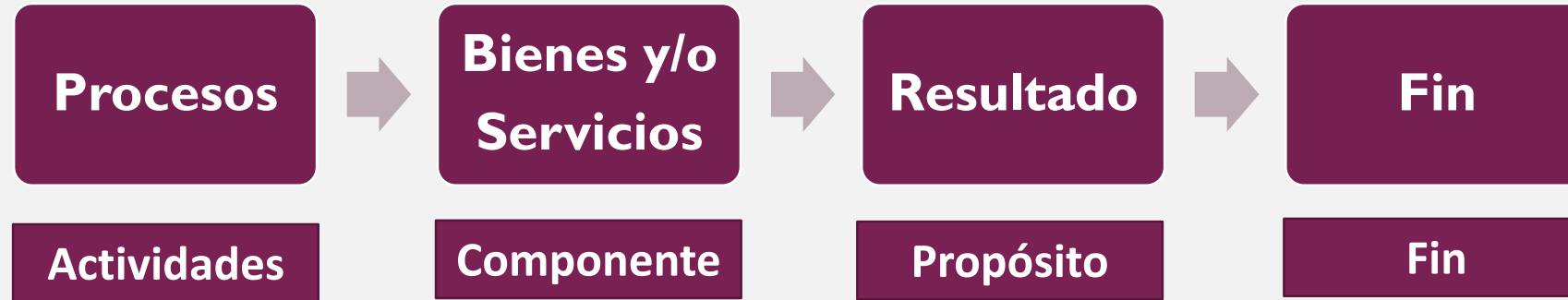
Un indicador es una herramienta cuantitativa o cualitativa que permite mostrar indicios o señales de una situación, actividad o resultado. Una vez que se ha identificado la problemática pública que se buscará atender, se deben definir los indicadores que servirán para dar seguimiento al desempeño de estas problemáticas.

- Los indicadores de **Fin** miden el grado de cumplimiento del objetivo del PND o sus programas derivados al que contribuye el Pp en el mediano y largo plazo.
- En los indicadores de **Propósito** se recomienda utilizar aquéllos que miden resultados (cambios directos) del programa en la población o área de enfoque, así como de cobertura respecto de la misma.
- Cuando un Pp entregue **Componentes** a más de dos tipos de beneficiarios, se recomienda que se establezca un indicador para cada uno de los tipos de beneficiarios al que va dirigido.
- Sobre indicadores de **Actividades** se recomienda No incluir indicadores de presupuesto.





Tipos de indicadores de la MIR



Indicador de Gestión

Permite verificar la gestión de los procesos: recursos humanos, el financiamiento, la adquisición de insumos, la operación, entre otros

Permite verificar la generación y/o entrega de los bienes y/o servicios del Programa presupuestario.

Indicadores Estratégicos

Permite verificar la cobertura y/o el cambio producido en la población o área de enfoque que puede atribuirse a la ejecución del programa presupuestario.

Permite verificar los impactos sociales y económicos alcanzados, para los cuales contribuye el programa, pero que no son sólo su responsabilidad.

Características básicas que deben cumplir los indicadores

Cuando se tiene definido el indicador es necesario verificar que este cumpla con los criterios mínimos de calidad, esto facilitará el seguimiento de los indicadores, los cuales son:

C

Claridad. El indicador debe ser preciso e inequívoco.

R

Relevancia. El indicador debe reflejar una dimensión importante del logro del objetivo.

E

Economía. La información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable.

M

Monitoreable. El indicador debe poder sujetarse a una verificación independiente.

A

Adecuado. El indicador deberá aportar una base suficiente para evaluar el desempeño. En el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño de determinado objetivo, el indicador deberá proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

A

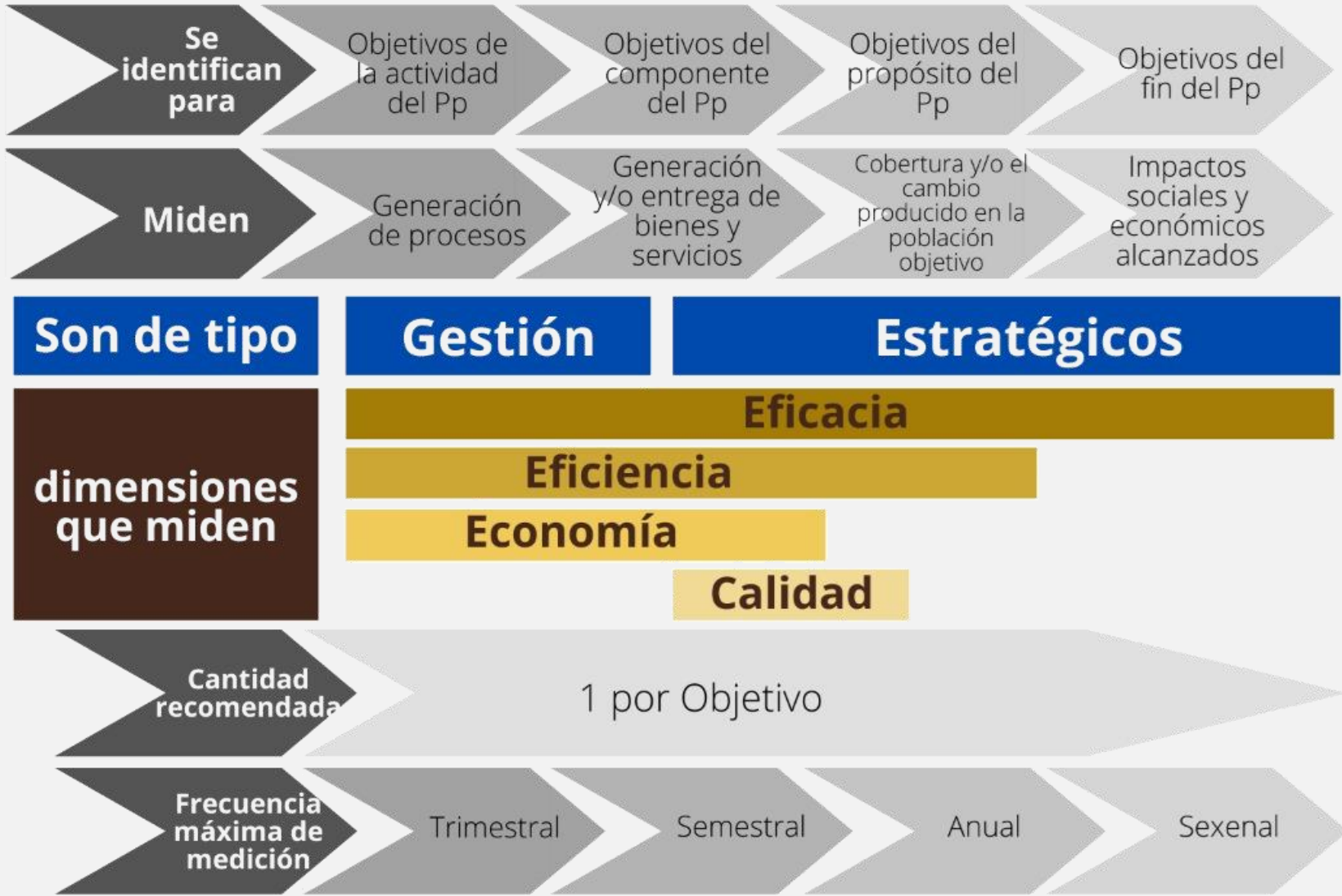
Aportación Marginal. En el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.





Indicadores de desempeño

Medición del seguimiento y evaluación



Paso 3

Medios de Verificación

Representan la fuente de evidencias sobre los resultados logrados.

- Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los Objetivos (cálculo de los Indicadores).

Pueden incluir:

- Estadísticas
- Material publicado
- Inspección visual
- Encuestas
- Informes de auditoría
- Registros contables

Los medios de verificación se aplican a los Indicadores definidos en todos los niveles de la MIR.

Indicadores.	Medios de Verificación
<ul style="list-style-type: none">• Número de viviendas unifamiliares compradas por agricultores de bajos ingresos.	<ul style="list-style-type: none">• Registros de ventas de la Oficina de Bienes Raíces, número de ventas y fecha de las ventas.• Datos sobre el lugar de residencia previa de los compradores, de la Oficina de Bienes Raíces.
<ul style="list-style-type: none">• Número de niños vacunados.• Número de madres capacitadas.	<ul style="list-style-type: none">• Estadísticas de los consultorios del Ministerio de Salud.• Registros del programa.
<ul style="list-style-type: none">• Número de alumnos educados con nuevas tecnologías pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none">• Registros de las Escuelas• Informes de terreno



Paso 4

Supuestos

Los factores externos que deben considerarse para complementar la secuencia lógica de hipótesis establecida en el Resumen Narrativo.

Los supuestos corresponden a la explicación de los factores que no están bajo el control de la gerencia del Programa, denominados “factores externos”, la identificación de estos responde a la siguiente pregunta: *¿Cuáles son los factores externos que la intervención no controla y que dificultan que la misma tenga efectos duraderos?*

En la MIR se deberán redactar en sentido positivo



Fuente: SHCP, Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.



Coordinación de Planeación
para el Desarrollo del Estado
de Michoacán de Ocampo

GOBIERNO DE MICHOACÁN

Lógica Horizontal de la MIR

- Se han identificado supuestos para cada nivel del resumen narrativo.
- Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- Los indicadores definidos permiten hacer un seguimiento puntual de los objetivos y evaluar adecuadamente el desempeño del programa.



Caso práctico con un Programa presupuestario estatal

**YJ Conducción Del Sistema De
Planeación Estratégica Para el
Desarrollo Del Estado**



**Coordinación de
Planeación para
el Desarrollo**

GOBIERNO DE MICHOACÁN



**Gobierno
de Michoacán**

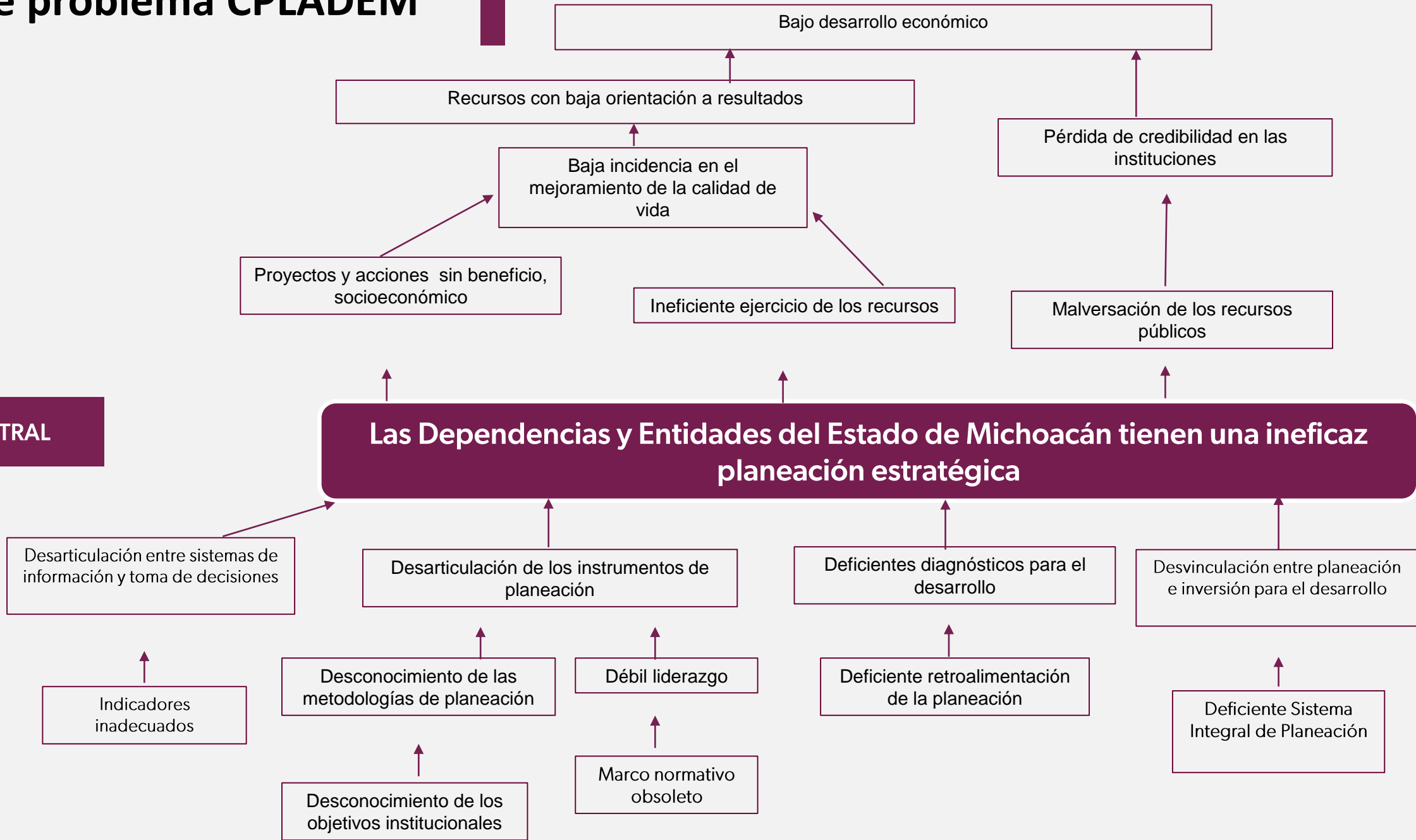
GOBIERNO DE MICHOACÁN

Árbol de problema CPLADEM

EFFECTOS

PROBLEMA CENTRAL

CAUSAS



Involucrados

Identificar a las personas, los grupos y organizaciones relacionados con el problema que el Programa busca enfrentar.

Al identificar a los involucrados, tendremos un panorama de la **intersectorialidad** del problema, de todas las personas, grupos y organizaciones relacionados con el problema; e incorporar los intereses y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes e incluso determinantes para el éxito del Programa.

Involucrados Programa Presupuestario CPLADEM:

1. *Secretaría de Finanzas y Administración*

2. *STASPE*

3. *CADPE*

4. *Dependencias y Entidades*

5. *Ayuntamientos*

6. *IMPLANES*

7. *Contraloría*

8. *Oficina del Gobernador*

9. *INEGI*

10. *SCOP*

11. *Consejería*

12. *Comunicación Social*



Árbol de objetivos CPLADEM

FINES

Incremento en el desarrollo económico

Incidencia en el mejoramiento de la calidad de vida

Recuperación y fortalecimiento de credibilidad en las instituciones

Proyectos y acciones con beneficio socioeconómico

Eficiente ejercicio de los recursos

Correcto uso de los recursos públicos

OBJETIVO CENTRAL

Las Dependencias y Entidades del Estado de Michoacán tienen una eficaz planeación estratégica

Desarticulación entre sistemas de información y toma de decisiones

Articulación de los instrumentos de planeación

Eficientes diagnósticos para el desarrollo

Vinculación entre planeación e inversión para el desarrollo

MEDIOS

Indicadores adecuados

Conocimiento de las metodologías de planeación

Liderazgo fuerte

Eficiente retroalimentación de la planeación

Eficiente Sistema Integral de Planeación

Comprensión de los objetivos institucionales

Marco normativo actualizado

Administración eficiente de los recursos asignados

Matriz de Indicadores para Resultados

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a fortalecer el uso de los recursos orientados a resultados mediante la eficaz planeación estratégica de las Dependencias y Entidades en el Estado de Michoacán	Porcentaje de avance en la implementación del PbR- SED en Michoacán. Donde: A=Porcentaje Planeación (10)+B= Porcentaje Programación(10)+C= Porcentaje Presupuestación (10)+D= Porcentaje Ejercicio y control(12)+ E=Porcentaje Seguimiento(16)+F= Evaluación(16)+ G= Rendición de Cuentas(10)+ H=Consolidación(16)+ I=Buenas Prácticas (0)	Transparencia Presupuestaria, SHCP https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/EntidadesFederativas#DiagnosticoPbR-SED	Que las Dependencias, Entidades sigan el modelo de Gestión para Resultados en el uso de su presupuesto
Propósito	Las Dependencias y Entidades del Estado de Michoacán cuentan una eficaz planeación estratégica	Porcentaje de las Dependencias y Entidades que cuentan con instrumentos de planeación publicados. Donde: A=Porcentaje de las Dependencias y Entidades que cuentan con instrumentos de planeación publicados (B=Dependencias y Entidades que cuentan con instrumentos de planeación publicados)/(C=Total de Dependencias y Entidades)*100	Publicaciones oficiales de los instrumentos	Que las Dependencias, Entidades tengan interés en formular sus instrumentos de planeación
Componente	Acciones de Planeación, Seguimiento y evaluación coordinadas	Porcentaje promedio del avance en las acciones Planeación y SED en Michoacán Donde; A=Porcentaje promedio del avance en Planeación y SED en Michoacán; (B= Porcentaje Planeación) C= (Porcentaje Seguimiento) (D=Porcentaje Evaluación)/3	Expedientes Físicos y digitales de la Unidad de Planeación y Evaluación del Desempeño, Registro de acciones encaminadas a mejorar la planeación , el seguimiento y la evaluación	Las dependencias y entidades del Ejecutivo y Ayuntamientos aplican acciones de mejora en sus procesos de planeación, seguimiento y evaluación.
Actividad	Capacitación a las Dependencias y Entidades del Ejecutivo del Estado y en materia de Planeación, Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño	Porcentaje de capacitaciones a realizadas Donde: A=Porcentaje de capacitaciones a Dependencias y Entidades = (B= Capacitaciones impartidas)/(C=total de Dependencias y Entidades del Ejecutivo del Estado)*100	Listas de asistencia, archivo fotográfico, minutas, oficios invitación en formato impreso y digital que obran en la Unidad de Planeación y Evaluación del Desempeño	Las dependencias y entidades del Ejecutivo solicitan capacitación a la Coordinación de Planeación para el Desarrollo del Estado de Michoacán