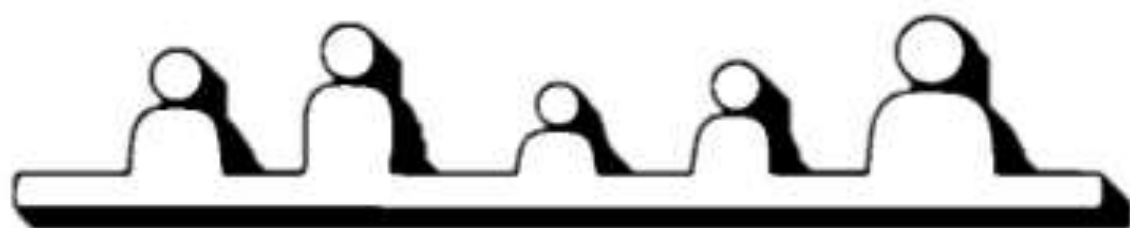




RENACIMIENTO MAYA

YUCATÁN

GOBIERNO DEL ESTADO | 2024 - 2030



CUADERNO DE TRABAJO PBR

CONCEPTOS Y EJERCICIOS PRÁCTICOS

SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

CONTENIDO

CONTENIDO	PAGINA
I. INTROUCCIÓN	
• Concepto de la Gestión para Resultados GpR	4
• Componentes de la Gestión para Resultados	5
II. ALINEACIÓN	13
• Ejercicio No. 1	15
- Paso 1 Alineación al Plan de Desarrollo	
- Paso 2 Alineación a las Estrategias	
III. METODOLOGÍA DE DISEÑO DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS	21
• Breve reseña de los antecedentes del Marco Lógico	22
• La Metodología	23
IV. DISEÑO DE PROGRAMAS NUEVOS	
• A. Identificando problemas	29
• B. Análisis de Problemas	31
• Ejercicio No.2	33
- Paso 1 Identificación de problemas	
- Paso 2 Análisis de problemas	
- Paso 3 Análisis de causa-efecto	
• C. Análisis de Objetivos	40
• Ejercicio No. 3	43
- Paso 1 Análisis de medios-fines	
• D. Análisis de Alternativas	44
• Ejercicio No. 4	46
- Paso 1 Analizando alternativas de solución	
• E. Transferencia de objetivos a la Matriz de Marco Lógico	47
• Ejercicio No. 5	49
- Paso 1 La Transferencia de información	51
• Redacción del Resumen Narrativo	55
• Ejercicio No. 6 Como redactar los objetivos	56
• G. Lógica Vertical Ascendente	58
• Ejercicio No. 7 Verificación vertical	59
• H. Construcción de Indicadores	
• Ejercicio No. 8 Indicadores de seguimiento, monitoreo y evaluación	69
- Paso 1 El factor relevante a medir	
- Paso 2 Redactar y validar cada indicador	
- Paso 3 Expresar la fórmula	
- Determinar la frecuencia de la medición	
• I. Fuentes de información y medios de verificación	74
• Ejercicio No. 9 Identificar y determinar las fuentes de información	75
• Lógica Horizontal	76
• Ejercicio No. 10 Verificación de la Lógica Horizontal	77

• K. Verificación “Celda a celda”	78
V. DISEÑO DE PROGRAMAS PÚBLICOS YA EXISTENTES	83
• A. Identificando problemas”	85
• Ejercicio No. 11	90
- Paso 1 Identificando causas	
- Paso 2 Identificando el Problema Central	
• B. Análisis de Problemas	91
• Ejercicio No. 12	93
- Paso 1 Análisis de causa y efecto	
• C. Análisis de Objetivos	95
• Ejercicio No. 13	97
• Análisis de medios y fines	99
• D. Análisis de alternativas	
• Ejercicio No. 14	101
- Paso 1 Las alternativas de solución	102
• E. Transferencia de información a la matriz MML	103
• Ejercicio No. 15	
• Transferencia de objetivos	
• F. Redacción del Resumen Narrativo (regresar a página 51, hasta completar el punto “K”)	51
VI. MODIFICACIÓN DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109

DISEÑO DE PROGRAMAS PÚBLICOS

Conceptos y ejercicios prácticos

I. INTRODUCCIÓN

Emprender el diseño de programas públicos, requiere del previo conocimiento y comprensión de la Gestión para Resultados, como el conjunto de componentes, factores y agentes que forman parte del proceso de creación de *valor público*¹; en donde son relevantes: los objetivos de desarrollo, la asignación de recursos al proceso de creación de valor, los costos de producción, y los bienes y servicios que se producen y entregan a la población (SHCP, 2008).

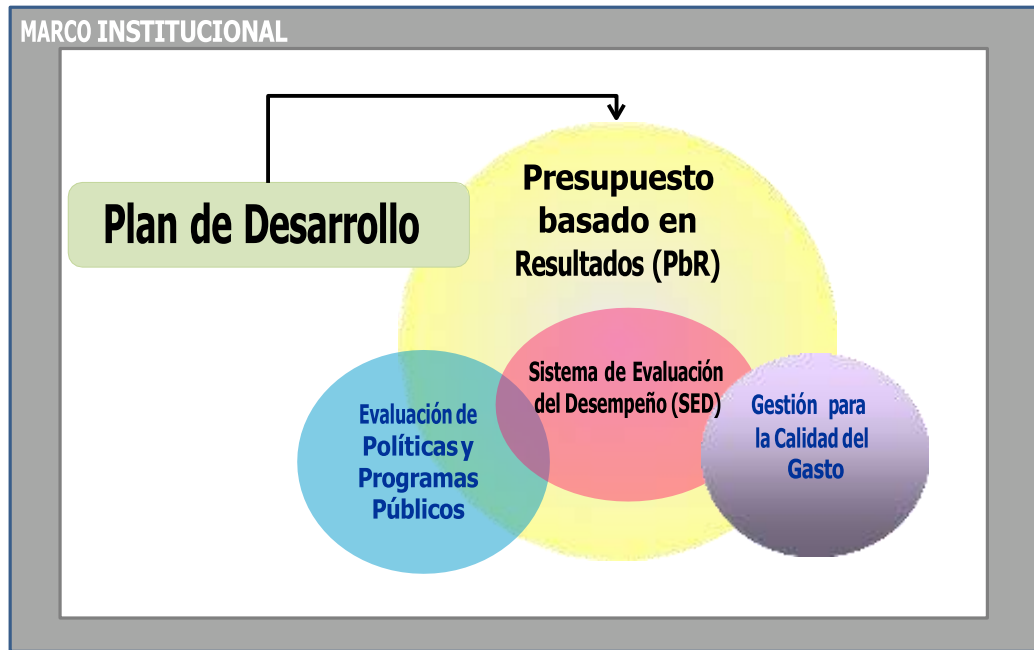
Una de las principales características de la gestión enfocada a resultados, es que funciona como articuladora entre lo estratégico y lo operacional. Este vínculo que se logra mediante el proceso del establecimiento de objetivos y metas, permite la gestión y evaluación de la administración de los recursos para obtener resultados que dan vigencia a razones de interés y valor público.

Este es el principal motivo por el cual la Gestión para Resultados se concreta en un modelo que propone la administración de los recursos, centrado en el cumplimiento de acciones estratégicas definidas en un plan de gobierno y en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las dependencias, instituciones y organizaciones públicas, con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

Para alcanzar los resultados, esta gestión precisa de componentes y herramientas que faciliten e incidan directamente en su cumplimiento, y en tal sentido, la Gestión para Resultados en México (SHCP) incluye los siguientes (Ver fig. No.1):

¹El valor público se crea a través de transacciones individuales entre el Estado y la población, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas, y proporcionando bienes y servicios de calidad, para que la sociedad, en su conjunto, tenga acceso a una vida digna con salud, seguridad, educación, empleo y bienestar.

Fig. No. 1. Componentes del Modelo de Gestión para Resultados en México



- **Marco Institucional**

El Marco Institucional engloba las normas aprobadas por el Congreso (en el orden federal y local, respectivamente), así como las reglas, lineamientos, bases y criterios emitidos por las cabezas de cada sector público, correspondientes a su competencia.

A partir de la reforma hacendaria y respecto al tema que nos ocupa, se estableció la obligación constitucional de evaluar los resultados del ejercicio de los recursos públicos, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen con base en principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados².

² Art. 134 Constitucional. 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**.

Los **resultados** del ejercicio de dichos recursos **serán evaluados** por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación, los estados y el Distrito Federal, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo anterior. Lo anterior, sin menoscabo de lo dispuesto en los artículos 74, fracción VI y 79.

El manejo de **recursos económicos federales** por parte de los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se sujetará a las bases de este artículo y a las leyes

Dicha evaluación se coordina a través de instancias técnicas independientes (distintas a los órganos de fiscalización), establecidas respectivamente en cada orden de gobierno (federal, estatal y municipal)³.

Los criterios a los que se obliga la evaluación de Políticas y Programas Públicos, y al desempeño de los ejecutores, implican que éstas deben ser realizadas por expertos independientes, deben ser públicas, responder a los términos de referencia previamente establecidos, y se deben programar anualmente⁴.

Por otro lado, se fortalecieron las atribuciones de la Auditoría Superior de la Federación (ASF), órgano técnico de la H. Cámara de Diputados, para realizar auditorías de desempeño y con ello emitir recomendaciones para mejorar los programas federales, así como aquellos que implican recursos federales que ejercen las entidades federativas, distintos a participaciones.

- **Plan de Desarrollo**

El siguiente componente de la Gestión para Resultados es la Planeación del Desarrollo. Esta planeación, como marco de las acciones gubernamentales, debe ser estratégica y estar regulada por la Ley de Planeación en cada orden de gobierno correspondiente. De ahí se derivan los Planes a los que, a través de los objetivos estratégicos, se alinean los objetivos también estratégicos de los sectores e instituciones, cuya función principal es la de orientar y coordinar las tareas entre el Ejecutivo y el Congreso, así como entre éstos y los gobiernos locales de su jurisdicción.

reglamentarias. La **evaluación** sobre el ejercicio de dichos recursos se realizará **por las instancias técnicas de las entidades federativas** a que se refiere el párrafo segundo de este artículo.

- **TRANSITORIOS**

PRIMERO. El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación, salvo lo previsto en el transitorio tercero siguiente.

SEGUNDO. El Congreso de la Unión, así como las legislaturas de los Estados y del Distrito Federal, deberán aprobar las leyes y, en su caso, las reformas que sean necesarias para dar cumplimiento a lo dispuesto en el presente Decreto, a más tardar en un plazo de un año, contado a partir de la fecha de entrada en vigor del mismo, salvo en el caso de lo dispuesto en el artículo 74, fracción IV constitucional.

³ Con el fin de respetar la autonomía estatal, la evaluación del gasto federalizado se debe realizar por las instancias independientes a nivel local.

⁴ Las evaluaciones de resultados de los programas sujetos a reglas de operación podrán realizarse por personas físicas, y deberán ajustarse a un programa anual previamente establecido; en tanto que el gasto que realicen las entidades federativas con sus propios recursos (participaciones y otros ingresos propios), se sujetan a mecanismos del PbR (Presupuesto con base en Resultados) y a evaluaciones de desempeño por instancias independientes a nivel local.

- **Presupuesto con base en Resultados**

El Presupuesto Basado en Resultados (PbR), como componente de la Gestión para Resultados (GpR), incorpora un conjunto de actividades y herramientas que apoyan las decisiones presupuestarias en información sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos, y que, con el objeto de mejorar la calidad del gasto y promover la rendición de cuentas, motiva a las instituciones a lograrlo.

El proceso en el que se sustenta el PbR parte del diseño de los programas presupuestarios. Tal diseño se realiza utilizando como herramienta la Metodología del Marco Lógico, del cual resulta la Matriz de Indicadores de evaluación del desempeño de cada programa. De ese modo, se cuenta con los instrumentos de seguimiento y evaluación, cuyos resultados inciden directamente en las decisiones de presupuestación y gasto público del siguiente año fiscal.

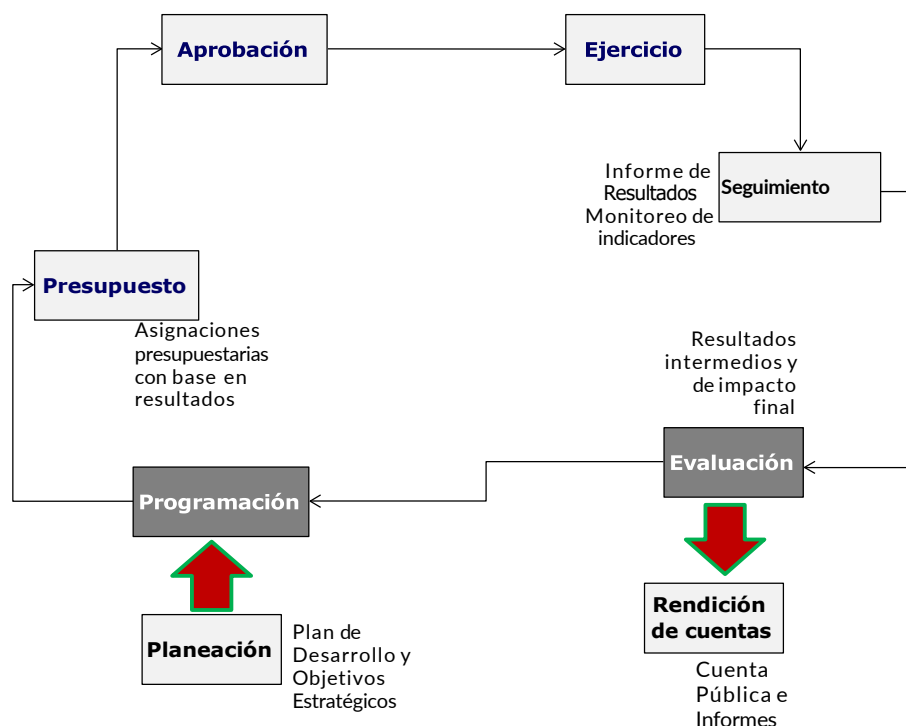
La información objetiva que el PbR incorpora en la asignación de fondos fortalece políticas, programas públicos y desempeño institucional, que, en conjunto, son decisivas para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo sustentable y sostenido.

Asimismo, a través del PbR se busca modificar el volumen y la calidad de los bienes y servicios públicos, mediante la asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos, para obtener los resultados esperados.

Las características del PbR son:

- » Define y alinea los programas presupuestarios y sus asignaciones a través del ciclo: planeación – programación – presupuestación– ejercicio – control – seguimiento – evaluación – rendición de cuentas (Ver fig. No. 2)
- » Es el mecanismo que articula la Planeación del Desarrollo con el Proyecto de Presupuesto de Egresos correspondiente.
- » Considera indicadores de desempeño y establece una meta o grupo de metas de actividades y programas presupuestarios, a los cuales se le asigna un nivel de recursos compatibles con dicha meta.
- » Provee información y datos sobre el desempeño (permite comparaciones entre lo observado y lo esperado).
- » Propicia un nuevo modelo para la asignación de recursos mediante la evaluación de los resultados de los programas presupuestarios.
- » Prevé llevar a cabo evaluaciones regulares o especiales, acorde con las necesidades específicas de cada programa.

Fig. No. 2. Presupuesto basado en Resultados PbR



Fuente: Gestión Pública y Presupuesto para Resultados, de la Planeación a la Evaluación. Serie: Estudios Estatales. INDETEC, 2010.
Con base en: Shack, N., 2008

- **Sistema de Evaluación del Desempeño**

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), en calidad de componente de la GpR, tiene como función principal ofrecer los medios y procedimientos para que las dependencias, instituciones y organismos, incorporen la información a través de la cual se realiza el seguimiento, monitoreo y evaluación sistemática de los programas públicos (Ver fig. no. 3)

Los indicadores estratégicos y de gestión que forman parte de la Matriz de Indicadores de cada programa público, entregan información oportuna que permite evaluar el asertividad de las políticas públicas y determinar el impacto que los recursos tienen sobre el bienestar de la población; así como medir y evaluar de manera continua y sistematizada la eficacia, eficiencia, calidad y economía de los programas presupuestarios y de la gestión institucional.

El Sistema de Evaluación del Desempeño tiene a su vez dos componentes:

- » El primero se refiere a la evaluación de las Políticas y Programas Públicos, mediante el cual se verifica el grado de cumplimiento de objetivos y metas.

- » El segundo, impulsa y pone en marcha las acciones que inciden en el funcionamiento y resultados de las instituciones públicas, a fin de que éstas eleven sustancialmente su eficiencia y eficacia, modernicen y mejoren la prestación de los servicios a su cargo, y promuevan la productividad en el desempeño de sus funciones y en la reducción del gasto de operación. En resumen, abarca la gestión para la calidad del gasto.

◆ Evaluación de Políticas y Programas Públicos

Este componente de la evaluación del desempeño implica una gama de elementos metodológicos que, por un lado, permiten observar la alineación entre el conjunto de acciones públicas vinculadas con el Plan de Desarrollo, y de éste con los Planes Sectoriales e institucionales; y por el otro, valorar la pertinencia, eficacia y eficiencia con que se ejecutan tales acciones, así como valorar de manera objetiva el desempeño de las políticas públicas y los programas presupuestarios.

Todo esto bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de las metas y objetivos con base en indicadores estratégicos y de gestión, que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos y el impacto social de los mismos (Ver fig. No. 3).

Fig. No. 3. Sistema de Evaluación del Desempeño



En este punto es importante aclarar la distinción entre el Sistema Automatizado de Evaluación del Desempeño, y la Evaluación de las Políticas y Programas Públicos.

Por un lado, el sistema automatizado es una herramienta que facilita la función de seguimiento y monitoreo de los programas presupuestarios y que permite, a través de los indicadores y el reporte de avance de metas correspondientes generados por las propias dependencias, corregir el rumbo de los programas y tomar mejores decisiones respecto al presupuesto del siguiente año fiscal; en tanto que la Evaluación de las Políticas y Programas Públicos, las gestiona la instancia técnica de evaluación correspondiente y se ejecuta por especialistas externos, con el fin de otorgar el carácter de independencia y objetividad a los análisis, observaciones y recomendaciones que de éstas resulten.

No obstante, el desempeño global de un Programa y/o de una Política Pública específica, se determina por la información que brinden tanto el seguimiento al conjunto de indicadores, como las evaluaciones realizadas.

En suma, los resultados de las evaluaciones son tomados en cuenta para mejorar el diseño y gestión de las Políticas y Programas Públicos, y para orientar las asignaciones de recursos con mayores elementos de análisis y de juicio respecto a los objetivos, las prioridades, los avances alcanzados, y los factores que inciden en el impacto económico y social de la población beneficiaria; así como la eficiencia y calidad de los bienes y servicios entregados.

Para cumplir con lo anterior, cada orden de gobierno, en el ámbito de sus respectivas competencias, implementa las siguientes acciones:

- » Diseño de un Plan Anual de Evaluación (PAE), en el que se determinen, tomando la opinión de sus Congresos, los programas que deberán ser evaluados y el tipo de evaluación que le será aplicable. Lo anterior permitirá coordinar una estrategia gradual de seguimiento y evaluación de los programas, metas y acciones de la política pública, articulándolas sistemáticamente con la planeación y el proceso presupuestario.
- » Mediante dicho PAE, se coordinan diferentes tipos de evaluación para analizar distintos aspectos de los programas y los efectos del gasto en la población.
- » Promoción ante las instancias técnicas de evaluación correspondientes, la orientación de las diferentes tareas de control, tales como: auditorías, informes institucionales y auditorías del desempeño, entre otros, hacia una gestión para resultados; procurando que coadyuven a la mejora del desempeño de los programas, dependencias y organismos de la administración pública, del orden de gobierno correspondiente (federal, estatal y municipal).
- » Integración de los resultados de todas las evaluaciones externas e internas que se tengan de cada programa, así como los resultados de las

auditorías, informes internos y seguimiento de indicadores, a efecto de retroalimentar la operación de las dependencias y organismos públicos en la búsqueda de resultados.

La descripción de los elementos metodológicos del componente de Evaluación de Políticas y Programas Públicos, y del Sistema de Evaluación del Desempeño, son los siguientes (Subsecretaría de Egresos, SHCP, 2010):

- ✓ *Objetivos:*
 - ❖ Objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo y de los Programas que de éste se derivan (sectoriales, regionales, especiales).
 - ❖ Objetivos estratégicos de las dependencias, instituciones y organismos públicos.
 - ❖ Objetivos de los Programas Presupuestarios.
- ✓ *Indicadores:*
 - ❖ Indicadores estratégicos de los Programas Sectoriales, Regionales y Especiales.
 - ❖ Indicadores estratégicos y de gestión de los Programas Presupuestarios.
- ✓ *Metas:*
 - ❖ Metas de largo plazo establecidas por el Ejecutivo.
 - ❖ Metas de los objetivos de los Programas Presupuestarios.
- ✓ *Seguimiento:*
 - ❖ Monitoreo del avance del ejercicio presupuestario y cumplimiento de objetivos y metas.
 - ❖ Atención a compromisos de mejora.
- ✓ *Evaluación:*
 - ❖ Evaluación de Programas y Políticas Públicas.
 - ❖ Evaluación permanente del desempeño institucional.
- ✓ *Información del Desempeño:*
 - ❖ Información resultante del proceso integrada en el Sistema.
- ✓ *Reglas de Operación:*
 - ❖ Reglas de operación orientadas a resultados de los Programas Presupuestarios sujetos a ellas.

◆ Gestión para la Calidad del Gasto

La Gestión para la Calidad del Gasto, como componente de la evaluación del desempeño, constituye una estrategia que incluye acciones de modernización y mejora en la

prestación de los servicios; productividad en el desempeño de las funciones de las dependencias, instituciones y organismos públicos; y reducción del gasto de operación.

Con este fin, los titulares de las dependencias, instituciones y organismos públicos, formalizan los compromisos incluidos en las acciones descritas; y el avance de su cumplimiento se mide con base en indicadores de desempeño institucional, cuyo reporte se envía por conducto de la Secretaría de Finanzas Estatal (SHCP en el orden federal) al ejecutivo, y a través de éste, al Congreso (federal o local, en sus respectivas competencias).

Cabe destacar que la austeridad y racionalidad presupuestaria, forma parte del “Pacto por México”⁵, promovido por el Ejecutivo Federal desde la Presidencia de la República, y firmado por los representantes de los tres principales partidos políticos.

Conclusión

El presente documento forma parte de una serie de cuadernos de trabajo que facilitan la tarea de diseñar, presupuestar, monitorear y evaluar programas públicos, sean éstos presupuestarios o institucionales, y se conforma de dos apartados:

- Diseño de Programas Nuevos; y
- Diseño de programas ya existentes.

Como se advierte, la introducción incluye una explicación sencilla y enfocada hacia la Gestión para Resultados y los componentes que la constituyen como el elemento a través del cual se genera valor público.

La metodología, a través de la cual se realiza el trabajo de diseño, es el Marco Lógico para nuevos programas, y la variante del mismo denominada como Método Inverso para programas ya existentes.

Cabe destacar que las principales fuentes de información utilizadas para el desarrollo del documento corresponden a distintos manuales del Instituto Latinoamericano y del Caribe para la Planificación Económica y Social ILPES-CEPAL, del Banco Interamericano de Desarrollo, de la Subsecretaría de Egresos de la SHCP, del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social CONEVAL, y del Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas INDETEC (Ver referencias bibliográficas).

⁵ <http://www.indetec.gob.mx/cpff/verNotas.asp?key=131>

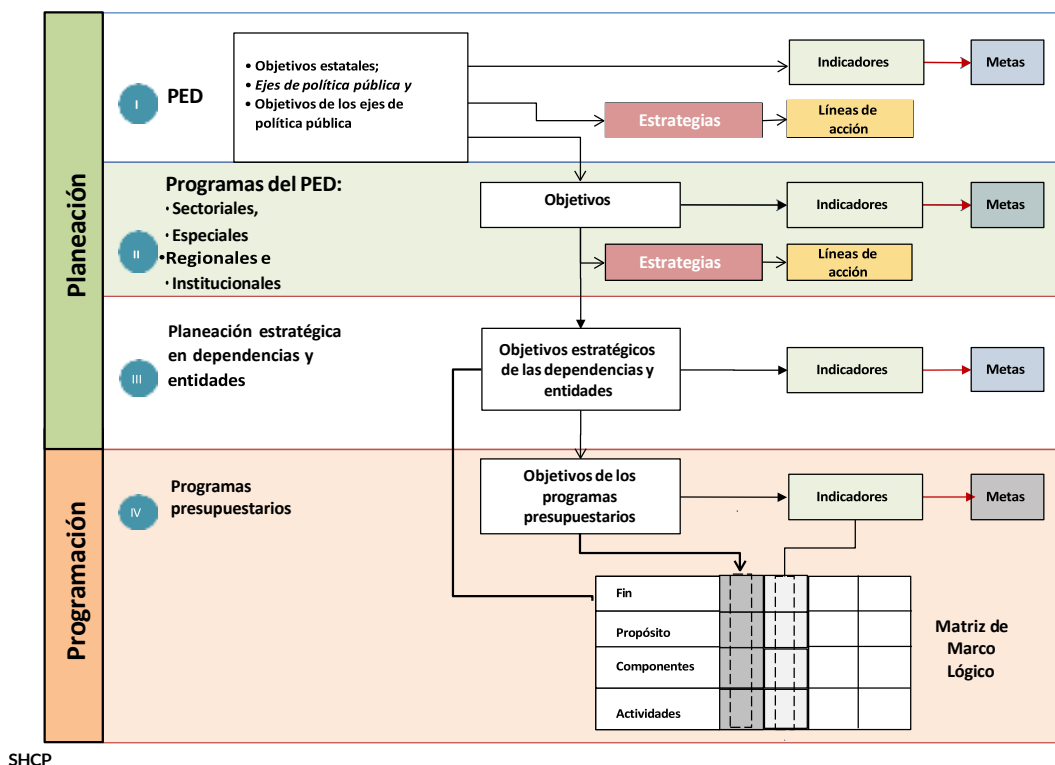
II. ALINEACIÓN

Para realizar el ejercicio de diseño de los programas presupuestarios, resulta conveniente conocer el modelo general de la Administración Pública Federal APF.

Este modelo permite observar de manera global la forma en que los programas están alineados a la planeación del desarrollo, desde los objetivos de política pública hasta los objetivos de la matriz de indicadores de los programas presupuestarios. Asimismo, advierte la incidencia de las estrategias, líneas de acción, e indicadores y metas, a través de los cuales se mide y evalúa el cumplimiento de objetivos en cada nivel de competencia (Ver fig. No. 4).

Igualmente, se observa que, a partir de la Planeación en las dependencias y entidades, las estrategias a través de las cuales se pretenden lograr los objetivos estratégicos se traducen en programas presupuestarios. A cada uno de estos programas le corresponde el diseño de una matriz de indicadores.

Fig. 4. Proceso de Planeación Estratégica para el PbR



Tales estrategias, traducidas en programas, se diseñan como respuesta a un problema social o económico que aqueja a grupos de población identificada como beneficiaria de los bienes y servicios públicos que lo componen, y a través de los cuáles se resuelve.

Con la finalidad de identificar de manera específica el problema, y en consecuencia diseñar el programa a través del cual será resuelto, es necesario seguir una metodología que facilite la tarea y sea efectiva en su propio diseño.

El método que ha probado ser eficiente para diseñar, seguir, monitorear y evaluar programas públicos, es la Metodología del Marco Lógico. No obstante, es importante mencionar que, de acuerdo con los estudios realizados por la Subsecretaría de Egresos de la SHCP, y por el INDETEC (2012), una buena parte de los programas públicos en las entidades federativas y los municipios, operan de manera continua bajo la forma de POA's (programas operativos anuales).

En tales casos, y con el objeto de dar cumplimiento a distintas leyes en materia de Gasto Público, que están a su vez alineadas al art-134 constitucional⁶, se requiere de un proceso de reingeniería que permita el diseño de las matrices de indicadores correspondientes a cada uno de los programas, sean sectoriales, especiales, regionales, institucionales, o presupuestarios.

A continuación, se presenta un ejercicio compuesto por dos pasos, que a su vez incluye algunas tareas; y que, al concluirlo, se podrá contar con las habilidades para alinear Programas Presupuestarios a través de los objetivos estratégicos.

⁶ Art. 134 del CPEUM. **Artículo 134.** *Ídem 2.*

EJERCICIO No. 1

El ejercicio se compone de 2 pasos.

Para realizar este ejercicio es necesario tener a la mano los siguientes documentos:

- » Plan Estatal de Desarrollo
- » Plan Sectorial de Desarrollo al cual se vincula el Plan Institucional (en caso de que la entidad cuente con ellos)
- » Plan Institucional (dependencia, institución u organismo público)
- » Programas presupuestarios (si es que existen como tales), y/o programas operativos anuales o POA's
- » Estructura Programática Presupuestal
- » Cuadro Informativo de alineación No. 1 (anexo)
- » Cuadro Informativo de alineación No. 2 (anexo)

Paso 1.

- ✓ Ubicar los objetivos estratégicos contemplados en el Plan Estratégico de la dependencia, institución, u organismo público, esto es, el Plan Institucional.
- ✓ Ubicar los objetivos estratégicos contemplados en el Plan Sectorial (en caso de que exista), a los cuales se vincula el Plan Institucional.
- ✓ Ubicar el o los objetivos estratégicos contemplados en el Plan de Desarrollo, a los cuales se vinculan los objetivos del Plan Sectorial, o en su caso, los objetivos del Plan Institucional.
- ✓ Completar el cuadro informativo No. 1

Ejemplo para el Paso 1:

EJEMPLO DE CUADRO INFORMATIVO DE ALINEACIÓN No. 1						
Nombre de la Dependencia, Institución, u Organismo Público:				Fiscalía General del Estado		
Eje de Desarrollo:		V. ÓRDEN INSTITUCIONAL				
Tema Específico		SEGURIDAD Y PROCURACIÓN DE JUSTICIA				
Plan Institucional		Plan Sectorial		Plan de Desarrollo		
Objetivos Estratégicos Institucionales OEI		Objetivos Estratégicos Sectoriales OES		Objetivos Estratégicos de Desarrollo OED		
OEI 1	Fortalecer los mecanismos de prevención del delito a través de la participación y organización ciudadana con los distintos representantes de la sociedad y los tres órdenes de gobierno.	OES 1	Avanzar en el desarrollo de los programas de prevención del delito, prevención de las adicciones y en la disminución de la incidencia delictiva, impulsando para ello la eficiente coordinación de los tres órdenes de gobierno y la participación social en la búsqueda de restablecer la seguridad en la Entidad.	OED 5	Fomentar el desarrollo de acciones tendientes a consolidar el Sistema de Seguridad Pública y Procuración de Justicia, con énfasis en la efectiva vinculación de los componentes del mismo y respetando en todo momento los derechos humanos.	
OEI 2	Complementar las acciones de seguridad pública con mecanismos permanentes de promoción de valores y del bienestar comunitario.					
OEI 3	Desarrollar acciones integrales en la prevención y combate a las adicciones enfocadas principalmente a las personas jóvenes en coordinación con las familias y con la sociedad en general, además de los Centros de Rehabilitación de Carácter Civil, Municipal y Estatal.					
OEI 4	Promover una alternativa de reinserción social de doble vía, en el que las reclusas y los reclusos puedan reconocerse como integrantes de la sociedad y al mismo tiempo, la sociedad acepte su reincorporación sin prejuicios.	OES 2	Avanzar en la implementación de mejoras al proceso de rehabilitación y seguimiento a la efectiva reinserción a la vida social y productiva de las personas reclusas en los centros penitenciarios y de internación en el estado, fomentando el desarrollo de penales autosustentables, controlados y seguros.			
OEI 5	Realizar nuevas acciones de reinserción social efectiva para personas menores infractoras.					

Nota: la información para este ejemplo de alineación fue tomada del Plan Estatal de Desarrollo de Chihuahua 2010-2016. Cabe destacar que la nomenclatura y numeración de los objetivos estratégicos, dada la condición de ejemplo del cuadro, no necesariamente corresponden al original.

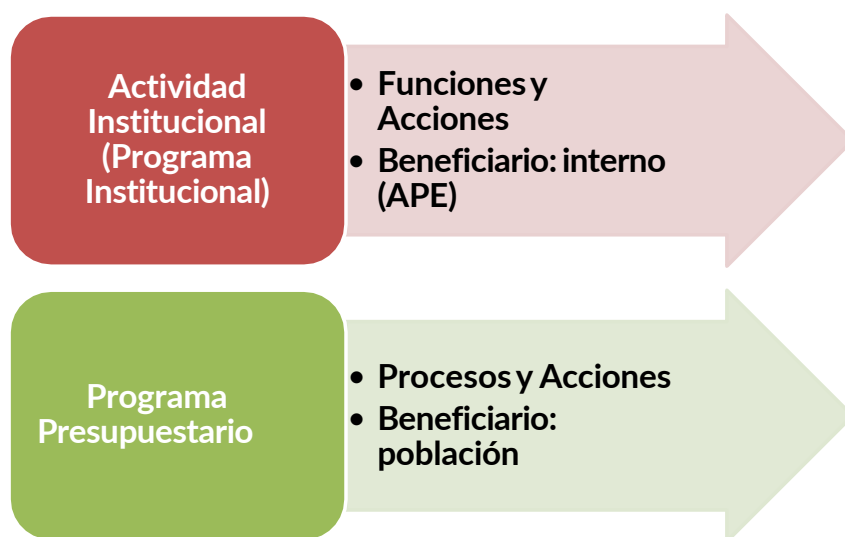
Paso 2.

- ✓ Identificar las estrategias que están vinculadas a cada Objetivo Estratégico de la Dependencia.
- ✓ Elegir la estrategia, que de acuerdo a los bienes y servicios que se distribuyen a la población beneficiaria (dada la naturaleza institucional), le correspondan al Programa Presupuestario a diseñar.
- ✓ Completar el cuadro informativo No. 2 (anexo).

La segunda tarea del paso 2 se corrobora con la información contenida en los Programas Presupuestarios existentes, o en su caso, en los Programas Operativos Anuales o POA`s.

Con la finalidad de distinguir los servicios que forman parte de un Programa Presupuestario, a diferencia de un Programa Institucional, es necesario reflexionar sobre lo siguiente (Ver fig. No. 5):

Fig. No. 5 ¿Qué debemos identificar?



Fuente: INDETEC, 2012. Material de exposición para talleres PbR.

Normalmente cuando se diseñan los Programas Presupuestarios queda una incógnita sin resolver, ésta es:

¿Qué pasará con todas aquellas acciones y actividades que son sustantivas, y que no forman parte de un Programa Presupuestario?

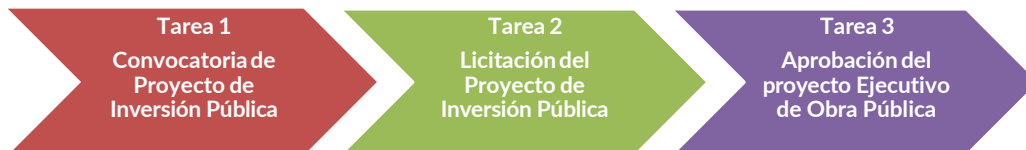
En principio, es importante aclarar que los Programas Institucionales, cuyos bienes y servicios se distribuyen y entregan a otras instituciones, dependencias y organismos públicos, se pueden diseñar con la misma técnica, esto es, a partir de la Metodología del Marco Lógico.

El método de diseño no es exclusivo para los programas presupuestarios. Inclusive existen otros métodos lógicos que también funcionan y se adaptan fácilmente al diseño de programas, sea cual sea su naturaleza.

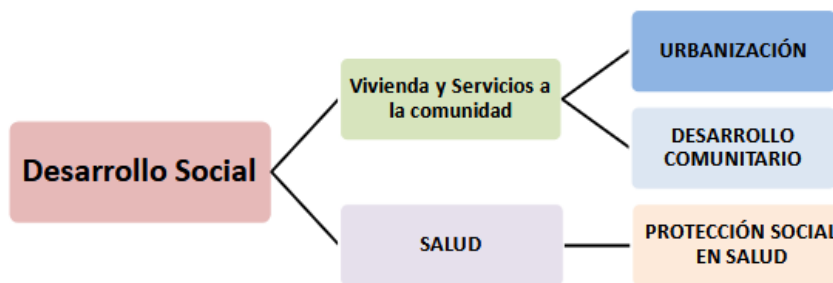
La primera diferencia que existe entre un tipo de programa y otro, y que no necesariamente lo es en orden de importancia dado que ambos incluyen acciones sustantivas, está precisamente en las actividades de gestión. De tal forma que, para diseñar un Programa Presupuestario, son los procesos de gestión en la producción, distribución y entrega de bienes y servicios a la población beneficiaria, los que conforman la base de la matriz; en tanto que, para diseñar los Programas institucionales, las funciones son las que cuentan (Ver fig. No. 6).

Fig. No. 6 Procesos vs. Funciones

Los Procesos son tareas, pasos, etapas, trámites formales consolidados en acciones de gestión conducentes a la producción y entrega de bienes y servicios públicos, soportadas en el presupuesto.



Las Funciones Públicas, son el conjunto de acciones y actividades señaladas en la Constitución, Ley o Reglamento, que deben ser desempeñadas por una persona pública, Institución o Dependencia, para atender necesidades permanentes de la Administración Pública



Fuente: INDETEC, 2010. Material de exposición para talleres PbR.

La segunda diferencia se encuentra en el tipo de “beneficiarios”. Esto es, que los bienes y servicios que gestiona y produce la dependencia para entregarlos a otra unidad administrativa que forma parte de la Administración Pública (federal, estatal y/o municipal), componen un Programa Institucional.

En tanto que, aquellos bienes y servicios que la dependencia produce y entrega a la población, que por su naturaleza debe atender, componen un Programa Presupuestario. El ejemplo de cuadro informativo de alineación No2., permite observar que para la estrategia ES4, cuyos beneficiarios son los municipios, los bienes y servicios forman parte de un programa institucional; en tanto que el resto, formarían parte de uno o varios programas presupuestarios.

Ejemplo para el Paso 2:

EJEMPLO DE CUADRO INFORMATIVO DE ALINEACIÓN No. 2

Nombre de la Dependencia, Institución, u Organismo Público:	Fiscalía General del Estado
---	-----------------------------

Objetivos Estratégicos Institucionales OEI		Estrategias ES	Bienes y Servicios que lo componen	Beneficiarios	
OEI 4	Promover una alternativa de reinserción social de doble vía, en el que las reclusas y los reclusos puedan reconocerse como integrantes de la sociedad y al mismo tiempo, la sociedad acepte su reincorporación sin prejuicios.	ES 1	Reforzar los programas tendientes a incorporar a los internos a las actividades laborales de capacitación, educativas, recreativas, deportivas y culturales, libre de estereotipos con condición de género y en igualdad.	1. Talleres de capacitación para el trabajo. 2. Servicios de educación para adultos que incluyen alfabetización, educación básica, y educación media. 3. Talleres de artes plásticas. 4. Clases deportivas.	Reclusas y reclusos
		ES 2	Impulsar proyectos de rediseño administrativo de los Centros Penitenciarios y promover conceptos como el del CERESO Productivo que propicien en las personas reclusas una conducta progresista que gire no solamente alrededor de las actividades laborales sino como algo que es y debe ser una característica presente en todas las actividades y ámbitos de su vida.	1. Talleres de superación personal. 2. Terapias grupales de apoyo, enfocadas a la autoestima, control del estrés y las emociones, y plan de vida.	Reclusas y reclusos
		ES 3	Reforzar los programas integrales de atención a las personas reclusas particularmente en el cuidado de su salud, preponderando aquéllos contra las adicciones en el interior de los Centros Penitenciarios y de Internación en el estado.	1. Terapias grupales de apoyo enfocadas rehabilitación y permanencia libre de adicciones. 2. Educación en la prevención de enfermedades.	Reclusas y reclusos
		ES 4	Impulsar la construcción de Centros Penitenciarios Federales en municipios de mayor incidencia delictiva, como combate a la sobrepoblación penitenciaria, producto de personas sentenciadas por delitos federales.	1. Centros penitenciarios.	Municipios
		ES 5	Mejorar los mecanismos de seguimiento a la reinserción productiva de las personas adultas infractoras que hayan cumplido su medida sancionadora para prevenir su reincidencia delictiva.	1. Bolsa de trabajo. 2. Orientación e información básica para el autoempleo.	Reclusas y reclusos

III. METODOLOGÍA DE DISEÑO DE PROGRAMAS PÚBLICOS

Los programas públicos, sean sectoriales, regionales, especiales, presupuestarios, o institucionales, están *vinculados a la demanda de problemas que aquejan a la población*.

En el capítulo anterior se realizó un ejercicio de alineación de objetivos estratégicos que expresan qué es lo que se quiere lograr; no obstante, es el momento de expresar *cómo serán alcanzados estos objetivos*, esto es, *las estrategias para resolver problemas*.

¿En dónde encontramos tales estrategias?

Para recordar:

El punto de partida para alinear un Programa Presupuestario con la planeación del desarrollo, es la planeación estratégica realizada en las dependencias, instituciones y organismos públicos. Éstas cuentan con sus propios objetivos estratégicos derivados de los objetivos y estrategias de un Plan Sectorial (si se cuenta con éste), y de los objetivos del Plan de Desarrollo (Ver fig. No. 4. Alineación.

Las estrategias que incluyen los bienes y servicios a través de los cuales se intenta resolver los problemas que aquejan a la población, se encuentran en la base de la alineación, esto es, en los PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS (Ver Fig. No. 6).

El punto clave es identificar el problema que se habrá de resolver con la entrega/recepción de bienes y servicios; por tanto, para su diseño es necesario iniciar con un análisis del problema.

La metodología de diseño de programas presupuestarios que ha resultado ser efectiva, y que como característica importante inicia con el análisis de problemas, es *el Marco Lógico*.

Este método ha probado ser útil y efectivo en diversos países que incluyen a México, tanto a nivel federal como local, cuyo avance observado se encuentra en dos reportes importantes.

El primero de éstos es el estudio realizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Subsecretaría de Egresos⁷; en tanto que el

⁷ http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Paginas/ENTIDADES FEDERATIVAS.aspx

segundo fue realizado por el INDETEC durante el año de 2010 y replicado en el 2012⁸. En este último se advierte, que una buena parte de los programas públicos en las entidades federativas operan de manera continua bajo la forma de POA's (programas operativos anuales).

Fig. No. 6. ¿Cómo se identifica un Programa Presupuestario?

PROGRAMA PRESUPUESTARIO

Un programa presupuestario es la estrategia y oferta de solución a un problema que aqueja a la población.

Características:

- **Planteamiento estratégico Institucional que enlaza el Plan de Desarrollo con el Marco institucional de la dependencia.**
- **Contiene más de un producto entregable (bienes y servicios) dirigidos a una población identificada.**
- **Identifica plenamente a los beneficiarios.**
- **Implica datos de identificación en la estructura programática presupuestal.**

Fuente: INDETEC. Material de exposición, 2012.

• **Breve reseña de los antecedentes del Marco Lógico**

Esta metodología fue diseñada en 1969 por la firma consultora *Practical Concepts Inc.*, específicamente por Leon Rossenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID). El método fue desarrollado para mejorar la calidad de las inversiones sociales, superando los tres problemas, que, en opinión de sus creadores, eran los principales defectos de los proyectos de desarrollo:

⁸ Cabe destacar que, de las 23 Entidades Federativas que participaron de la segunda evaluación realizada por el INDETEC en 2012, respecto al avance que se tiene en materia de PbR, y de acuerdo con la fecha en la que se recopiló la información, el 35% de éstas utiliza como instrumento oficial el denominado POA (Programa Operativo Anual); el 26% ha incorporado la Matriz de Indicadores; en tanto que el 39% utiliza ambos instrumentos. Reporte publicado en la Revista Presupuesto y Contabilidad, Enfoque para Resultados, No. 16, diciembre del 2012, del INDETEC. Página 76.
http://www.indetec.gob.mx/Publicaciones/Productos/presupuesto16_2013.pdf

- *Planificación demasiado imprecisa.* Proyectos de objetivos múltiples cuyos productos no se relacionaban claramente con las actividades. Esto es, ausencia de una imagen clara de los objetivos y metas que el proyecto debe lograr si es ejecutado con éxito, lo cual planteaba a los evaluadores muchas dificultades para comparar de manera objetiva lo planeado con los resultados logrados.

- *Responsabilidad gerencial ambigua.* Aunque los gerentes (o directores) de los proyectos aceptaban la premisa de que éstos se justifican en función de los beneficios entregados a la población, esto es, con el cumplimiento de metas respecto a la cantidad o porcentaje de bienes y servicios entregados a los beneficiarios, se resistían a ser considerados responsables del impacto del proyecto. Encontraban muy difícil especificar aquello de lo cual eran directamente responsables, y aquello que, correspondiendo al entorno socioeconómico, político y natural, tiene repercusiones notables sobre el desarrollo del proyecto.

- *Evaluación excesivamente controversial.* Ante la ausencia de metas claras y frecuentes desacuerdos acerca de lo que busca un proyecto, los evaluadores terminaban usando su propio criterio para determinar los aspectos positivos y negativos. Los resultados subsecuentes del monitoreo y evaluación, frecuentemente se convertían en causa de mayores desacuerdos acerca del éxito o fracaso, en lugar de contribuir al mejoramiento del proyecto.

En respuesta a lo anterior, se plateó una metodología que permitiera el diseño en función de tres requerimientos fundamentales de calidad que deben estar presentes en un proyecto: coherencia, viabilidad y evaluabilidad. Requisitos implícitos en la metodología del Marco Lógico (se explican a detalle más adelante).

La creciente popularidad de este método se debe al hecho de que es una técnica de análisis que no se basa enteramente en mediciones, sino que, sin mayor necesidad de sofisticados métodos matemáticos, introduce el rigor científico en la formulación de proyectos, principalmente de beneficio a la sociedad; es decir, *que los resultados del proyecto o del programa y los productos que de éste se derivan, son aplicables y no solamente de índole académico; por tanto, factibles de ser financiados.*

- **La Metodología**

El Marco Lógico es el enfoque metodológico de mayor uso en el diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos de desarrollo en los países miembros de la OCDE⁹. La reciente experiencia nacional, e internacional de los últimos 50 años, ha demostrado de modo fehaciente su utilidad y validez para la promoción del desarrollo, y en particular, para el diseño de programas. El Marco Lógico facilita las siguientes acciones:

- » Identificación y priorización sobre la base de un análisis de los problemas de la población, y sus posibles alternativas de solución.

⁹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. www.oecd.org/centrodemexico/laocde/

- » Planeación operativa, especificando de modo preciso las actividades y los recursos necesarios para la ejecución.
- » Monitoreo y evaluación sobre la base de un conjunto de indicadores de desempeño.
- » Evaluación ex-post y análisis del impacto social, a fin de determinar la contribución del proyecto o programa a los objetivos de desarrollo.

Al aplicar esta metodología, debe establecerse claramente la diferencia entre el Marco Lógico como MATRIZ (una tabla de cuatro columnas y cuatro filas), y el Marco Lógico como ENFOQUE.

El Marco Lógico como matriz, se conforma por cuatro columnas y cuatro filas (Ver fig. No. 7). Las columnas suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores o expresión cuantitativa de los objetivos.
- Medios de verificación de los indicadores.
- Supuestos o factores externos que plantean riesgos u oportunidades al proyecto.

Fig. No. 7. Clasificación de los Ámbitos de Desempeño de un Programa Presupuestario

	Ámbitos de Desempeño en la Matriz del marco Lógico: <i>Resumen Narrativo</i>	<i>Indicadores de Evaluación del Desempeño</i>	<i>Fuentes de Información y Medios de Verificación</i>	<i>Supuestos</i>
IMPACTO →	FIN (Objetivo Estratégico de la Dependencia)			
RESULTADOS →	Propósito (Objetivo del programa)			
PRODUCTO →	Componentes (Bienes y Servicios)			
PROCESO →	Actividades (Gestión de Procesos de producción)			
INSUMOS →	Recursos financieros, humanos y tecnológicos invertidos para operar las actividades del proceso. ESFUERZO.			

Por su parte, las filas presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos, en cuatro diferentes ámbitos de desempeño del programa:

- e) La primera fila contiene el *Objetivo estratégico institucional (o sectorial, según sea el caso)*, denominado en la matriz como “Fin”, al cual el programa contribuirá de manera significativa luego de que haya estado en funcionamiento por un período razonable.
- f) La segunda contiene el *Propósito* logrado cuando la ejecución del programa concluye su operación a lo largo de un año (o más, según sea el caso). En este ámbito de desempeño se expresa el *Objetivo del Programa*.
- g) La tercera contiene los *componentes*, esto es, los bienes y servicios que se entregan a los beneficiarios del programa, completados en el transcurso de su ejecución.
- h) La última fila contiene a las *Actividades* requeridas para generar los productos, esto es, los procesos de gestión para producir y entregar los bienes y servicios que conforman el programa.

El Marco Lógico como enfoque propone un método para organizar y visualizar la interacción de los distintos elementos que conforman cada uno de los ámbitos de desempeño de un programa. Para este enfoque (Ver fig. No. 7), los recursos humanos y materiales expresados en términos físicos o monetarios, constituyen los insumos básicos que son movilizados en las actividades que permiten obtener ciertos productos.

Cabe destacar que los insumos como tal, no forman parte del Marco Lógico como matriz, es decir, no forman parte del formato de diseño; no obstante, son importantes para completar el Marco Lógico como enfoque.

Los Productos obtenidos (también llamados Componentes) tienen un efecto predecible bajo ciertas condiciones del entorno sobre los beneficiarios directos, lo cual es descrito en el Propósito, y más ampliamente, en el Fin del programa.

La Matriz del Marco Lógico permite introducir tres elementos claves:

- » Coherencia a través de la columna de objetivos, toda vez que entre sus distintos niveles existe una relación de causa a efecto;
- » Realismo (o viabilidad) a través de la columna de supuestos, toda vez que ésta representa el entorno, y, por ende, los factores exógenos que podrían plantear riesgos hacia los resultados del programa; y
- » Viabilidad a través de las columnas de indicadores y medios de verificación.

El principio subyacente al enfoque del Marco Lógico, es la relación de causa a efecto y la lógica bajo la cual se desarrolla. De tal forma que, entre más estrechos sean los vínculos de causa a efecto entre los objetivos, y entre éstos y los demás componentes, mejor estará diseñado el programa. De ese modo:

- » Las relaciones de causa y efecto entre los distintos niveles de objetivos (las relaciones de actividades a resultados, de resultados a propósito y de propósito a fin), describen las condiciones necesarias para que un programa sea exitoso; y
- » Las relaciones entre los objetivos y los supuestos, aclaran la probabilidad de que el programa tenga éxito, bajo un contexto social y general.

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

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

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

Lo esencial del enfoque, es el énfasis en la consistencia entre los distintos elementos de un programa, lo cual permite una visión rápida de las *principales hipótesis* de cambio que lo sustentan, expresadas en las relaciones de causalidad que existen entre los distintos casilleros de la matriz. A esto se le llama la “*Lógica Vertical*” ascendente, dadas las *condiciones necesarias y suficientes* para cada nivel del resumen narrativo.

Asimismo, la matriz como enfoque permite verificar la relación lógica del conjunto “Objetivo– Indicadores–Medios de verificación”, a la cual se le define como: “*Lógica Horizontal*”. Ésta se resume en los siguientes puntos:

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

Para el diseño de un programa presupuestario, como proceso que abarca diversas fases de análisis e incluye las verificaciones lógicas (vertical ascendente y horizontal trasversal), los pasos a realizar por parte de los involucrados en el diseño, que culminan en una Matriz de Indicadores o MIR, incluyen los siguientes:

- » La identificación de problemas;
- » El análisis de problemas;
- » El análisis de objetivos;
- » El análisis de alternativas de solución;

- » La construcción de indicadores de seguimiento y evaluación; y
- » La identificación de los medios en donde se verifica el cumplimiento de metas, y de donde se obtienen las fuentes de información que alimentan las variables que forman parte de las fórmulas cuyo resultado son los indicadores de evaluación.

Es importante recalcar, que la tarea de diseñar un programa presupuestario tiene dos alternativas:

- Recuperar la lógica del programa existente (si es el caso), o
- Vaciar lo que actualmente hace la institución en un formato denominado Matriz de Indicadores.

Para resolverlo, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- La metodología del Marco Lógico y la Matriz que se deriva de éste, son instrumentos para expresar la lógica de las relaciones causa-efecto que se encadenan para alcanzar un objetivo estratégico.
- La Matriz de Marco Lógico no es un formato diseñado para vaciar información sobre el quehacer de la institución, dependencia u organismo.
- Cuando se intenta llenar un formato, en vez de establecer la lógica de un programa, se anula la posibilidad de evaluarlo.
- La construcción de matrices de indicadores de programas ya existentes, implica que el propósito y los componentes, es decir, el objetivo del programa y los bienes y servicios que reciben los “beneficiarios” a través del mismo, se definen de manera independiente; al tiempo que se verifica la articulación lógica entre ambos.

Tomando en cuenta tales consideraciones, es necesario tomar dos vías. La primera implica el diseño de un programa nuevo; y la segunda, cuando el programa ya existe y requiere de un rediseño para ser incorporado a una Matriz de Indicadores. No obstante, *las dos vías inician con el análisis del problema.*

IV. DISEÑO DE PROGRAMAS NUEVOS

Pasos para el Diseño

A. Identificando Problemas

Un programa correctamente formulado, que responda a las necesidades reales de la población, se basa necesariamente en un análisis objetivo de la situación actual, como paso indispensable para identificar el problema a resolver por vía de la acción del programa, de manera adecuada.

Generalmente, los problemas se hacen evidentes por ser expresiones o manifestaciones externas que afectan a una comunidad, o a un grupo de población.

Un problema se refiere a una situación que denota inconveniencia, insatisfacción o un hecho negativo; por tanto, se deben identificar únicamente los problemas existentes y no los posibles o potenciales. La pregunta a responder es:

¿Qué problema tratamos de resolver y a quién?

Para identificar el problema, es necesario contar con un informe diagnóstico que contenga la información referente a la situación actual que vive la población que potencialmente se considera como beneficiaria de los bienes y servicios, que, dada la naturaleza de la dependencia, institución u organismo público, debiera producir y otorgar. Generalmente, estos diagnósticos situacionales forman parte de la justificación de los planes de desarrollo.

Por tanto, no es necesario que nuevamente se inviertan recursos para salir a la comunidad y realizar el diagnóstico. Aunado al hecho de que existe información estadística agregada y, en algunos casos desagregada, que contiene información y datos relevantes sobre la situación actual que se pretende abordar en un análisis.

Asimismo, es importante tener claridad acerca de lo que es, y lo que no es, un problema. Por tanto, al realizar la tarea de identificación, es necesario tener presente las siguientes características:

- » Un problema no es la ausencia de una solución. De tal forma que declaraciones tales como “la falta del servicio, o la inexistencia del mismo, cuya problemática a resolver se estaría analizando”, deben evitarse.

- » Un problema se identifica a partir de *la SI existencia*, es decir, que implica lo que se observa y no lo que falta, dado que esto último (lo que falta), en su forma positiva, es el producto a entregar y no el problema a analizar.

Por su parte, para reconocer plenamente quienes, de la población que por su naturaleza debiera atender la dependencia, institución u organismo público, padecen el problema identificado, es necesario *focalizar*, esto es, distinguir de manera precisa la población potencial de la población en general.

Focalizar implica identificar el ámbito de la posible intervención. Éste puede ser: individual, familiar, escolar, comunitario, institucional, entre otros, señalando con ello no el territorio físico en donde se localizan, sino en la dimensión social en que radica el problema.

La focalización es también un elemento de análisis importante. Éste implica una dimensión técnica (no social), que determina los criterios que definen la cobertura de atención programática desde el punto de vista de los requisitos que debe cumplir el usuario de los bienes y servicios de un programa público, para ser considerado como beneficiario.

La combinación de estos dos factores, esto es, cómo se define al beneficiario y dónde se concentra territorialmente, determina el parámetro de discriminación que identifica a la población objetivo.

La población normalmente se clasifica en: infantes menores de 5 años (mujeres-hombres, ambos), niños de 5 a 12 años (mujeres-hombres, ambos), niños de más de 12 y hasta 15 años (mujeres- hombres, ambos) adolescentes de más de 15 y hasta 19 años (mujeres-hombres, ambos), hombres adultos, mujeres adultas, hombres adultos mayores, mujeres adultas mayores, familias, comunidades (mujeres-hombres, ambos), y regiones (mujeres-hombres, ambos), por citar los más representativos.



Por su parte, la población potencial, además de aplicar las descripciones anteriores, se identifica de acuerdo al problema que, en común, le afecta y le está causando un problema social y/o económico.

Esta información también se obtiene de los diagnósticos situacionales de los cuales se derivan el Plan de Desarrollo, los Planes Sectoriales (si existieran en la entidad), y los Planes Institucionales.

En los diagnósticos situacionales es fácil identificar, de manera clara y focalizada, a la población potencial. De tal forma que, por ejemplo, para la dependencia responsable del desarrollo económico y/o comercial de la Administración Pública Estatal, las mujeres emprendedoras de MYPIMES estarían identificadas como población potencial, dado que en común padecen un problema a resolver; en tanto que, la población objetivo, susceptible de ser beneficiada con productos entregables, se focaliza en la población del mismo grupo de mujeres que padece el problema común, tomando en cuenta los recursos de los que se dispone. De ese modo, se define quienes recibirán los bienes y servicios (población objetivo), y quienes, debido a la disponibilidad de los recursos, estará pendiente de atender y seguirán siendo consideradas como población potencial.

La información y los datos estadísticos que incluyen tanto la cantidad de personas a beneficiar como de su localización geográfica, también son determinantes para decidir cuál será, de la población potencial, la población objetivo.

**¿Cómo identificar
a la población
potencial?**



B. Análisis de problemas

Para iniciar con este paso, es necesario que los involucrados en el programa a diseñar lleguen a un acuerdo respecto a la situación problema que se está abordando.

Este es un proceso de análisis que implica la habilidad para considerar la situación desde el punto de vista de cada uno de los involucrados. De ese modo, se obtiene una perspectiva equilibrada del conjunto de factores que interactúan sobre ésta y que impiden su solución.

Es importante que el problema identificado en el paso anterior, se formule como una situación negativa al tiempo de evitar confusiones en su planteamiento, esto es, que, en primera instancia, *el problema no es la falta de una solución* (Ver ilustraciones 1 y 2).

Generalmente, cuando se analiza el problema central existe la tendencia de enunciarlo como “la falta de algún producto entregable a los beneficiarios”, que como ya se ha revisado, corresponde a los bienes y servicios públicos que entrega un programa para lograr su propósito. Este planteamiento es erróneo, dado que la falta de bienes y servicios no es precisamente la causa del problema. Un ejemplo de este tipo de errores es el que se ilustra a continuación:

Ilustración No. 1



Ilustración No.
2



Cuando el problema se enfoca en la falta de bienes o servicios (posibles o futuros componentes de un programa), al expresar lo que se observa en la ilustración No 1, ésta se define como: “camino en malas condiciones”, “camino inundado” o “falta de vías de comunicación terrestre apropiadas”; este tipo de observaciones son correctas, no así el planteamiento del problema, debido a que “*el problema no es la ausencia de una solución*”. Para identificarlo correctamente es necesario ver más allá de la falta de bienes y servicios, y lo que esto ocasiona.

En este ejemplo ilustrativo, el análisis está directamente relacionado con los tiempos de traslado, la comunicación entre las localidades y el difícil acceso entre éstas. Si el problema se expresa como: “*dilación en los tiempos de traslado entre las comunidades del Estado*”, entonces la solución sería reducirlo a partir de la entrega de bienes y servicios que, en conjunto, aportarían elementos para solucionarlo; escenario que inclusive favorecería al comercio y al desarrollo comunitario.

De ese modo, la serie de bienes y servicios a producir y entregar a las comunidades incluiría, entre otros, una autopista en buenas condiciones, que se puede observar en la ilustración No. 2, *sin que éste “bien” sea la única opción con la cual se logre una solución, dado que además, se podrían entregar “bienes” tales como: ampliación de los extremos (hacia los lados) de la red carretera; mantenimiento oportuno de la red de caminos inter-comunitarios; construcción de contenedores y o de canales pluviales de desagüe; entre otros.*

Para determinar y acordar la situación problema, los involucrados deben considerar las siguientes recomendaciones:

1. Plantear únicamente los problemas más importantes del contexto bajo análisis.
2. Elegir el problema central sobre la base de criterios tales como la magnitud y la gravedad del problema, e incorporar, en caso de que se cuente con la información, la percepción que tienen los beneficiarios potenciales del programa.

3. El problema central es un hecho o situación real.
4. El problema central no es la ausencia de una solución.
5. El problema central es verdadero, existe evidencia empírica y su importancia puede ser demostrada estadísticamente.

El siguiente ejercicio facilita la tarea de analizar problemas, el cual se realiza en equipo con los involucrados en el programa a diseñar, esto es, quien lo dirige y quienes habrán de operarlo.

EJERCICIO No. 2

El ejercicio se compone de 3 pasos.

Para realizar este ejercicio, es necesario tener a la mano los siguientes documentos:

- » Plan Estatal de Desarrollo
- » Plan Sectorial de Desarrollo al cual se vincula el Plan Institucional (en caso de que la entidad cuente con ellos)
- » Cuadro informativo No. 3: Identificación y Análisis de problemas

(anexo) Así como el siguiente material didáctico:

- » Hojas de rotafolio
- » Marcadores de color negro, rojo, naranja y verde
- » Plumón marca textos
- » Un paquete de “post it” de aproximadamente 6 por 4 cm.
- » Lápiz de punta gruesa
- » Borrador de goma

Paso 1. Identificación de problemas

- ✓ Realizar una lectura de comprensión en la sección que describe el diagnóstico situacional del cual se deriva el Plan de Desarrollo, específicamente en el Eje y en el tema preciso en el cual se expresan los problemas que, de acuerdo a la naturaleza del sector y dependencia, le corresponde atender.
- ✓ Realizar una lectura de comprensión en la sección que describe el diagnóstico situacional del cual se deriva el Plan Institucional.
- ✓ Identificar y subrayar los problemas más relevantes, que, de acuerdo a su magnitud e interés público, deben de ser atendidos por la dependencia.
- ✓ La identificación de problemas se realiza bajo las cinco consideraciones y recomendaciones ya citadas.
- ✓ Completar, en consenso, la primera columna del Cuadro Informativo No. 3 (anexo).

Ejemplo:

El ejemplo contempla el Eje 1: Más empleo más inversión, del gobierno del estado de Puebla; específicamente sobre el Tema 1.1: Impulso al desarrollo económico en beneficio de todos los poblanos.

NOTA:

Para efectos del ejemplo, se muestran párrafos del documento referido en donde se subrayan los problemas. Asimismo, las cifras que denotan los problemas se reservan para establecer la línea base de las metas, que en su momento serán vinculadas a los indicadores de evaluación del desempeño del programa. Tema que será abordado en el apartado correspondiente.

El Estado de Puebla... (Descripción geográfica y poblacional) ...

En cuanto a la concentración de la riqueza, el estado tiene una grave disparidad... en la región de Angelópolis se encuentran el 52% de las unidades productivas, en donde se concentra el 85.8% del PIB estatal; en tanto la región Mixteca se asienta el 15% de las unidades productivas que generan el 0.4% del PIB estatal.

En el año 2009... (Refiere PIB y la caída de la actividad económica relacionada con la crisis) ...

Respecto a la participación de los grandes sectores (refiere PIB en sectores primario, secundario y terciario) ...

El empleo ha crecido con ritmos insuficientes dado el crecimiento de la población económicamente activa. En el año 2002, la tasa de desocupación era del 2.0%, mientras que para el año 2009 la desocupación en Puebla aumentó hasta el 4.4%, ligeramente abajo del 5.5% de la media nacional. El incremento considerable del desempleo ha sido producto de la desaceleración económica internacional y en ese contexto, de una atracción poco efectiva de nuevas inversiones. La dinámica del empleo y las nuevas unidades económicas siguieron un ritmo bastante similar entre los años 2003 y 2008. Al aumentar las unidades económicas (nuevas empresas) un 30.2%; y los nuevos empleos sumaron un 27.2% adicional.

En esta evolución destaca el cierre de empresas grandes cuyo impacto en la disminución de empleos llegó al 4.1% en el lustro bajo consideración. El impacto fue particularmente notable en los municipios de la región Angelópolis. El cierre de empresas grandes afectó los municipios de Puebla, Cuautlancingo y Cuautinchán.

Las inversiones relacionadas con la industria automotriz...

La Inversión Extranjera Directa (IED) es un factor significativo para el crecimiento del Estado de Puebla por su impacto positivo e inmediato en la creación de empleos y de actividad económica en general, así como por la expansión del conocimiento y la tecnología normalmente asociados a este proceso.

No obstante, las cifras más recientes suponen que el desempeño de Puebla como destino de la inversión extranjera directa (IED) ha ido a la baja, pues de ocupar el 3er. lugar en 2003 (con una cifra anual máxima en el período entre 1998 y 2010 de 959.1 millones de dólares), cayó al lugar 13 en 2007 y continuó viendo reducirse las entradas anuales hasta mínimos históricos de 63.4 y

153.2 millones de dólares durante 2009 y 2010 respectivamente.

Por otra parte, y de acuerdo con las estadísticas del INEGI, en el contexto nacional, el Estado de Puebla ha perdido dinamismo en sectores diferentes a la automotriz, en los que está bien dotado para impulsar la actividad económica, la inversión, el empleo y la derrama salarial. Tal es el caso de la industria textil y de prendas de vestir, del turismo, de servicios

de esparcimiento y de servicios educativos, principalmente.

Cabe también mencionar... (Habla del alto grado de especialización productiva) ...

La importancia de las MIPYMES en el Estado de Puebla es significativa. En 2008 sumaron más de 213 mil establecimientos (99.9% del total de establecimientos productivos) y contribuyeron con más de 676 mil empleos (84.8% de la ocupación laboral total); generaron 52.9% de las remuneraciones laborales y 38.3% de la producción bruta del estado.

De excluir a las medianas.... Las estadísticas para las micros y pequeñas son más reveladoras: 212 mil establecimientos (99.4% del total) y 562 mil empleos (70.4% del total). Su aportación a remuneraciones y producción es mucho más modesta (29.1 y 9.7% respectivamente) dadas sus condiciones de salario medio bajo y de productividad media también por debajo de la media estatal (productividad de micros 0.07 y de pequeñas 0.27, comparadas a 1.58 de grandes y 0.5 de la media estatal).

En contraste, las empresas grandes generaron 61.7% de la producción bruta del estado, dieron ocupación a una proporción mucho menor de la fuerza laboral (15.2%) y se limitan a 146 establecimientos productivos. Más allá de que destaca la importancia de las MiPymes en el empleo, la capacidad motora y de arrastre de estas pocas grandes empresas podría verse como una oportunidad para el diseño de una política focalizada, prácticamente individualizada, de sus compromisos con la economía estatal en relación a su potencial de creación de sectores estratégicos.

Asimismo, las estadísticas censales permiten establecer que la expectativa de permanencia de las empresas en el mercado varía directamente en función de su tamaño. Mientras 86.1% de las empresas grandes iniciaron operaciones antes de 2004, en el caso de las microempresas lo hicieron sólo 47%. En consecuencia, las MiPymes representan una importancia especial para generar empleos en todos los sectores, pero se trata de empleos de baja productividad.

Por eso es tan importante atender la competitividad en el estado, cuyo indicador publicado por el Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO) coloca a la entidad en el lugar 26 de entre los 32 estados que componen el país, pues sólo con mejores condiciones se podrá lograr captar inversión y acelerar el crecimiento de las empresas.

Ejemplo de cuadro informativo:

EJEMPLO DE CUADRO INFORMATIVO No. 3 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS		
Problemas Identificados		Análisis y ponderación de Problemas
1	la concentración de la riqueza, el estado tiene una grave disparidad	
2	El empleo ha crecido con ritmos insuficientes dado el crecimiento de la población económicamente activa	
3	El incremento considerable del desempleo ha sido producto de la desaceleración económica internacional y en ese contexto, de una atracción poco efectiva de nuevas inversiones.	
4	destaca el cierre de empresas grandes cuyo impacto en la disminución de empleos	
5	el desempeño de Puebla como destino de la inversión extranjera directa (IED) ha ido a la baja,	
6	el Estado de Puebla ha perdido dinamismo en sectores diferentes al automotriz	
7	las micros y pequeñas... Su aportación a remuneraciones y producción es mucho más modesta	
8	las empresas grandes, dieron ocupación a una proporción mucho menor de la fuerza laboral	
9	las Mipymes de empleos de baja productividad	
10	la competitividad en el estado en el lugar 26 de entre los 32 estados que componen el país	

Paso 2. Análisis de Problemas

Al realizar el proceso de análisis y considerar la situación desde la perspectiva grupal, la dinámica requiere de una lluvia de ideas por parte de los involucrados en el diseño del programa. A esta dinámica se le llama “los 360 grados de perspectiva o puntos de vista incluyentes” por parte del equipo de involucrados, quienes realizan el análisis bajo los siguientes criterios:

- ✓ Discusión grupal sobre los problemas identificados y acuerdo sobre el o los problemas que se habrán de abordar
- ✓ Análisis de relación entre los problemas identificados, de tal modo que el o los problemas, que, de acuerdo a la perspectiva grupal, sean más genéricos (o generales), se reubiquen de manera ponderada en el Cuadro Informativo No. 3
- ✓ La reubicación de problemas se realiza en bloques de relación, de tal forma que, si un problema genérico está directamente relacionado con dos o más problemas identificados, éstos se ubican debajo del mismo.
- ✓ Discusión grupal y elección de una sola serie de problemas relacionados, es decir, se

elige uno de los problemas genéricos o de mayor impacto, junto con la serie de problemas relacionados con el mismo.

- ✓ Discusión grupal y elección de un solo problema, de la serie relacionada con el genérico o de mayor impacto, elegido.

Ejemplo de cuadro informativo para el Paso 2:

EJEMPLO DE CUADRO INFORMATIVO No. 3 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS			
Problemas Identificados		Clasificación	Análisis y ponderación de Problemas
1	la concentración de la riqueza, el estado tiene una grave disparidad	Genérico	Aumento en la tasa de desempleo
2	El empleo ha crecido con ritmos insuficientes dado el crecimiento de la población económicamente activa		Baja ocupación de la fuerza laboral en las empresas grandes
3	El incremento considerable del desempleo ha sido producto de la desaceleración económica internacional y en ese contexto, de una atracción poco efectiva de nuevas inversiones.	Genérico	Bajo índice de competitividad estatal
4	destaca el cierre de empresas grandes cuyo impacto en la disminución de empleos		Decremento del dinamismo en sectores diferentes al automotriz
5	el desempeño de Puebla como destino de la inversión extranjera directa (IED) ha ido a la baja,		Cierre de empresas grandes
6	el Estado de Puebla ha perdido dinamismo en sectores diferentes al automotriz		Atracción poco efectiva de nuevas inversiones
7	las micros y pequeñas... Su aportación a remuneraciones y producción es mucho más modesta		Empleos de baja productividad en las Mi pymes
8	las empresas grandes, dieron ocupación a una proporción mucho menor de la fuerza laboral		Baja aportación a remuneraciones y producción por parte de las Mipymes
9	las Mipymes de empleos de baja productividad		La riqueza del Estado se concentra en la región Angelópolis
10	la competitividad en el estado en el lugar 26 de entre los 32 estados que componen el país	Genérico	Baja inversión extranjera directa

Paso 3. Análisis de Causa-Efecto

Para recordar:

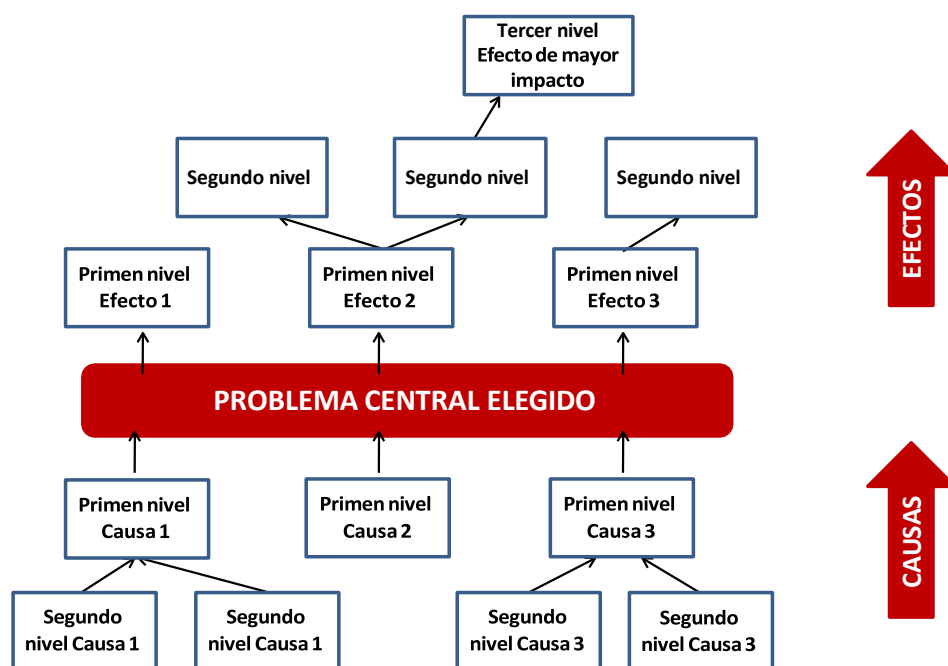
El Marco Lógico como enfoque, implica el análisis de relaciones entre los distintos niveles o ámbitos de desempeño del programa a diseñar, por tanto, las relaciones de causa y efecto del problema central elegido, es el punto de partida del enfoque LÓGICO.

Para realizar este proceso de análisis de Causa-Efecto desde una perspectiva grupal, la dinámica requiere de una lluvia de ideas por parte de los involucrados en el programa a diseñar. Este punto del análisis implica identificar los efectos que ocurren dada la presencia del problema y, posteriormente, las causas que lo generan.

Asimismo, es importante mencionar que uno de los efectos importantes del problema central elegido, se encuentra implícito en el problema genérico o de impacto previamente identificado en el análisis anterior. No obstante, esta situación no limita la identificación y análisis de otros efectos importantes, que, desde el punto de vista de los involucrados, debieran estar presentes.

Con la finalidad de agilizar este proceso de análisis, la metodología cuenta con una herramienta denominada Árbol de Problemas (ver Fig. No.8).

Fig. No. 8. Esquema del Árbol de Problemas



El Árbol de problemas, permite visualizar en un solo plano las relaciones Causa-Efecto vinculadas con el problema central y verificar la relación lógica entre las mismas.

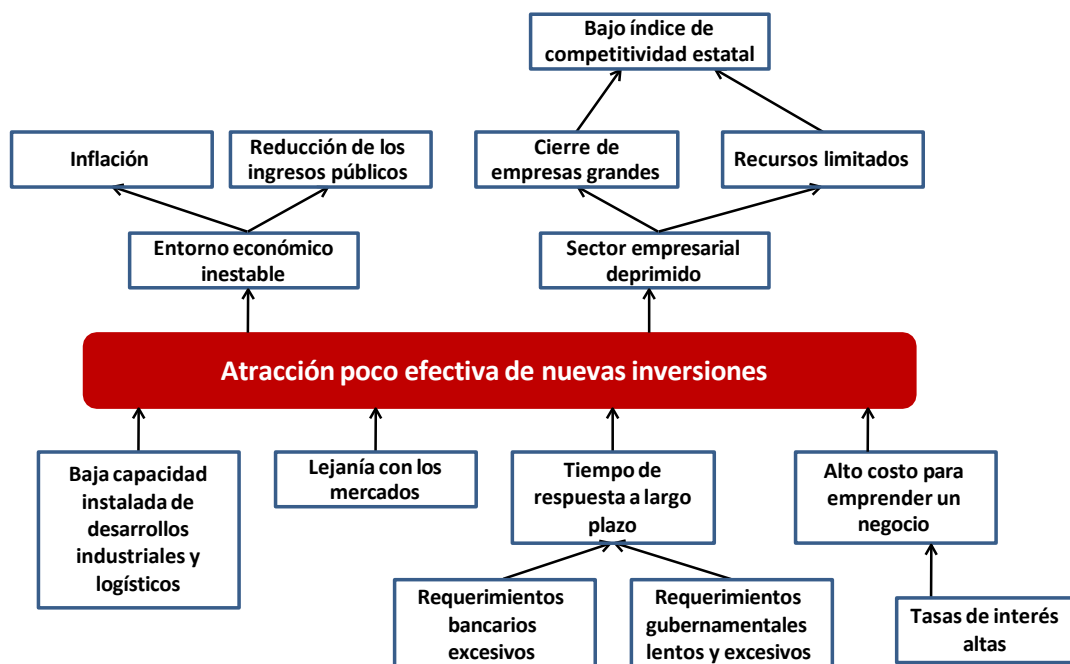
Las tareas a realizar, como parte del Paso 3, son las siguientes:

- ✓ Escribir en la parte central de la hoja de rotafolio en problema central elegido como se muestra en la Fig. No. 8
- ✓ Iniciar el proceso de discusión sobre los efectos que el problema genera y escribirlos de manera individual en las hojas auto adheribles *Post It*.
- ✓ Continuar con el proceso de discusión y colocar, en un primer plano de la parte superior del problema central, los efectos que genera y que sean considerados como inmediatos.
- ✓ Continuar con el proceso de discusión y colocar, en un segundo plano hacia arriba, aquellos efectos que, desde el punto de vista del equipo de involucrados, sean a su vez efectos de los ubicados en el primer plano.

- ✓ Continuar con el proceso de discusión y concluir, preferentemente, con un solo efecto superior.
- ✓ Se recomienda construir no más de tres niveles de efectos, cuyas características correspondan al Eje de Desarrollo al cual está vinculada la dependencia, institución u organismo público, cuyas competencias impliquen la responsabilidad de dirigir y operar el programa a diseñar.
- ✓ Continuar con el proceso de discusión sobre las causas que generan el problema central y escribirlas de manera individual en las hojas auto adheribles *Post it*.
- ✓ De acuerdo a la perspectiva grupal, colocar, en un primer plano de la parte inferior del problema central, las causas acordadas como inmediatas.
- ✓ Continuar con el proceso de discusión y colocar, en un segundo plano inferior, aquellas causas que el grupo acuerde, que generan las causas del primera plano.
- ✓ Se recomienda construir no más de dos niveles de causas.
- ✓ Relacionar con flechas hacia arriba la relación directa entre los efectos identificados, así como entre las causas (Ver fig. No. 8).

Ejemplo de Árbol de Problemas:

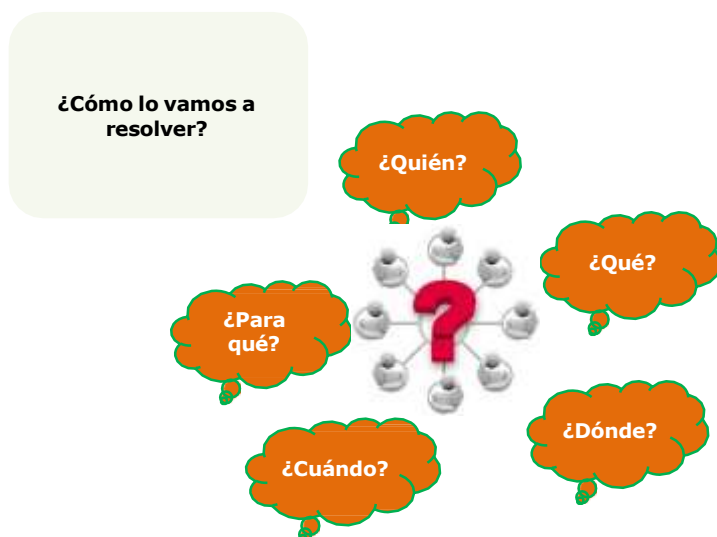
Fig. No. 9. Ejemplo de árbol de problemas



C. Análisis de Objetivos

El propósito de analizar objetivos, es identificar las posibles soluciones a los problemas identificados y analizados en el paso anterior, las cuales se expresan como manifestaciones

positivas de cada uno de los planteamientos expresados en forma negativa. Esto da lugar a la conversión del árbol de problemas en un árbol de objetivos.



El árbol de objetivos es un procedimiento metodológico que permite:

- Describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas;
- Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia; y
- Visualizar la solución en un diagrama de relación de medios-fines.

Los estados negativos que muestra el “árbol de problemas”, se convierten en estados positivos que hipotéticamente se alcanzarán con la conclusión del programa, es decir, en la situación deseada (Ver fig. No. 10).

Fig. No. 10. Esquema del Árbol de Objetivos



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

- ✓ El Problema central se convierte en una Situación Deseada; esto es, que cambia la situación hacia un estado positivo. Por ejemplo:

Problema: “Alto grado de hacinamiento y deterioro de vivienda en los estratos de población con ingresos medio y bajo asentados en las zonas periurbanas”.

Situación deseada: “Los estratos de población con ingresos medio y bajo asentados en las zonas periurbanas cuentan con vivienda digna y sustentable”.

- ✓ Las Causas se convierten en Medios que contribuyen a lograr la solución, y en conjunto, a alcanzar la situación deseada. Por ejemplo:

<i>Causa 1:</i> La capacidad de compra de las familias de ingresos más bajos cubre menos de la mitad del monto requerido para el acceso a una vivienda nueva.	<i>Medio 1:</i> Apoyos directos para la autoconstrucción.
<i>Causa 2:</i> Dificultad de comprobar ingresos formales recurrentes para tener acceso al financiamiento de vivienda nueva.	<i>Medio 2:</i> Esquemas de garantías ampliados.
<i>Causa 3:</i> Viviendas con piso de tierra.	<i>Medio para solucionar causas 3, 4, 5, y 6:</i> Apoyos directos para la compra de materiales de construcción y sanitarios.
<i>Causa 4:</i> Viviendas con ventanas y techos contruidos con materiales precarios.	
<i>Causa 5:</i> Viviendas que cuentan con letrinas comunes.	
<i>Causa 6:</i> Viviendas que cuentan con una habitación.	

- ✓ Los Efectos se convierten en Fines; esto es, en las consecuencias positivas derivadas del cumplimiento del Propósito. Por Ejemplo: Si la Situación deseada es: “Los estratos de población con ingresos medio y bajo asentados en las zonas periurbanas cuentan con vivienda digna y sustentable”, entonces, entre otros se contribuye a:

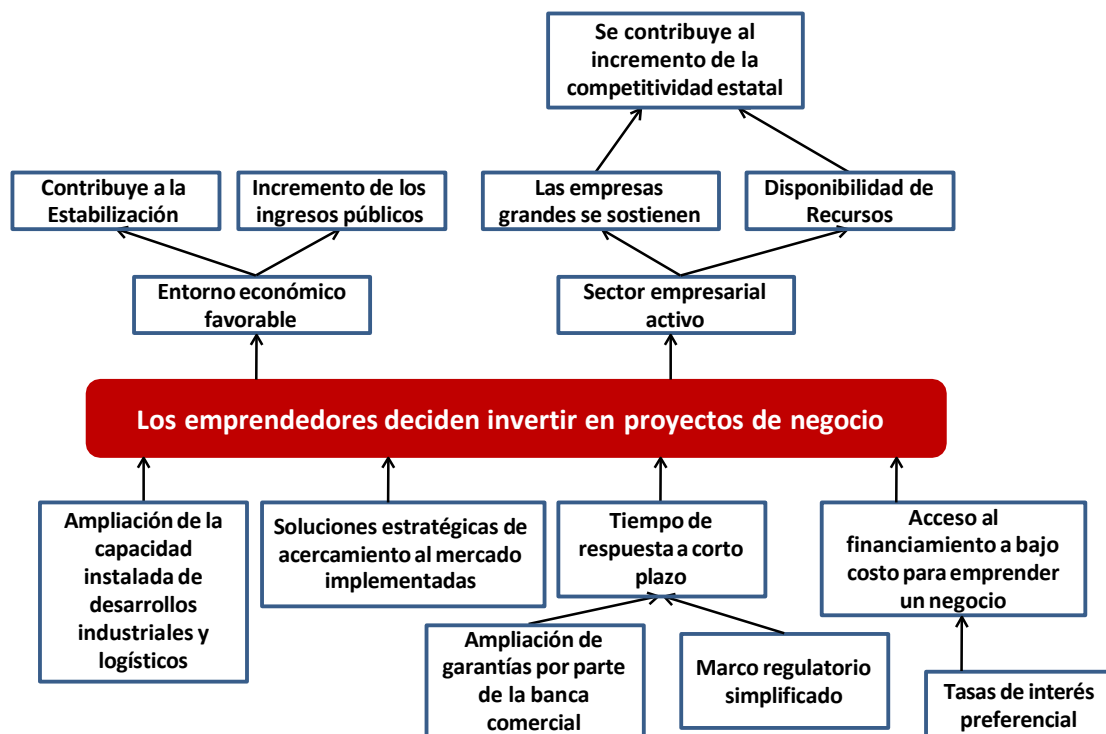
- ❖ Ampliar la infraestructura de servicios públicos en zonas periurbanas

- ❖ Adaptar las condiciones de la vivienda a las necesidades de la familia que la habita
 - ❖ Mejorar las condiciones medioambientales en la zona urbana
 - ❖ Incrementar el patrimonio familiar
 - ❖ Desarrollar el bienestar habitacional
- ✓ Si durante el análisis de problemas, surge la necesidad de agregar objetivos o medios, estos deberán formar parte del árbol de objetivos.
 - ✓ Finalmente se examinan las relaciones “medios-fines” establecidas en el esquema de solución y se asegura la validez e integridad del árbol de objetivos.

Con la finalidad de esquematizar los objetivos correspondientes al ejemplo utilizado en el árbol de problemas (Ver fig. No. 9), el siguiente *árbol de objetivos* (fig. No. 11) resume el enfoque de solución al problema identificado como: “Atracción poco efectiva de nuevas inversiones”.

Ejemplo de Árbol de Objetivos:

Fig. No. 11. Ejemplo de árbol de objetivos



EJERCICIO No. 3

El ejercicio se compone de 1 paso.

Para realizar este ejercicio, es necesario tener a la mano los siguientes documentos:

- » Plan Estatal de Desarrollo
- » Plan Sectorial de Desarrollo al cual se vincula el Plan Institucional (en caso de que la entidad cuente con ellos)
- » Árbol de Problemas desarrollado en el paso anterior.

Así como el siguiente material didáctico:

- » Hojas de rotafolio
- » Marcadores de color negro, rojo, naranja y verde
- » Plumón marca textos
- » Un paquete de “post it” de aproximadamente 6 por 4 cm.
- » Lápiz de punta gruesa
- » Borrador de goma

Paso 1. Análisis de Medios-Fines

Las tareas a realizar como parte de este Paso, son las siguientes:

- ✓ Escribir en la parte central de la hoja de rotafolio la solución al problema central, como se muestra en la Fig. No. 10
- ✓ Iniciar el proceso de análisis sobre los fines que la solución genera y escribirlos de manera individual en las hojas auto adheribles *Post It*.
- ✓ Continuar con el proceso de análisis y colocar, en un primer plano de la parte superior de la solución, los fines que sean considerados como inmediatos.
- ✓ Continuar con el proceso de análisis y colocar, en un segundo plano hacia arriba, aquellos fines que, desde el punto de vista del equipo de involucrados, sean a su vez fines de los ubicados en el primer plano.
- ✓ Continuar con el proceso de análisis y concluir, preferentemente, con un solo fin o de impacto superior.
- ✓ Se recomienda construir no más de tres niveles de fines, cuyas características correspondan al Eje de Desarrollo o al Sector al cual está vinculada la dependencia, institución u organismo público, cuyas competencias impliquen la responsabilidad de dirigir y operar el programa a diseñar.
- ✓ Continuar con el proceso de análisis sobre los medios que contribuyen a lograr la solución o situación deseada y escribirlas de manera individual en las hojas auto

adheribles *Post it*.

- ✓ De acuerdo a la perspectiva grupal, colocar, en un primer plano de la parte inferior de la solución o situación deseada, los medios acordados como inmediatos.
- ✓ Continuar con el proceso de análisis y colocar, en un segundo plano inferior, aquellos medios que generan los del primer plano.
- ✓ Relacionar con flechas hacia arriba la relación directa entre fines, así como entre los medios (Ver fig. No. 10).

D. Análisis de alternativas

Las alternativas son la definición de las acciones o medios para alcanzar un objetivo. En consecuencia, el análisis de alternativas consiste en la concreción de bienes y servicios claramente identificados como productos entregables a los beneficiarios del programa, así como de actividades en función de su localización, tecnología, costos, riesgos y otros factores relevantes que no han sido incorporados al esquema o árbol de objetivos. Por ejemplo, ante un problema de baja cobertura educativa, dependiendo de la disponibilidad y distribución de los diferentes productos entregables a través de un programa, algunas de las alternativas de solución podrían ser:

- » Construcción de escuelas y centros de educación preescolar, básica y media superior.
- » Ampliación de centros escolares de educación preescolar, básica y media superior.
- » Ampliación de la oferta de becas escolares.

Ante un problema de baja eficiencia, algunas de las alternativas de solución podrían ser:

- » Mejoramiento de servicios educativos en instituciones escolares de educación preescolar, básica y media superior. Esta alternativa se refiere a acciones complementarias sobre más de un componente, que buscan optimizar los recursos disponibles.
- » Equipamiento y dotación de materiales didácticos especializados a las instituciones escolares.

El resultado en este paso del proceso de diseño del programa es, por un lado, la selección de uno o más Medios (ya identificados en el esquema), que en conjunto significan la alternativa del programa; y por el otro, la concreción de bienes y servicios que dan respuesta a los objetivos, expresados en el nivel de *Medios* descritos en el esquema, *sean o no responsabilidad de la dependencia o institución*, con la salvedad de ser identificados.

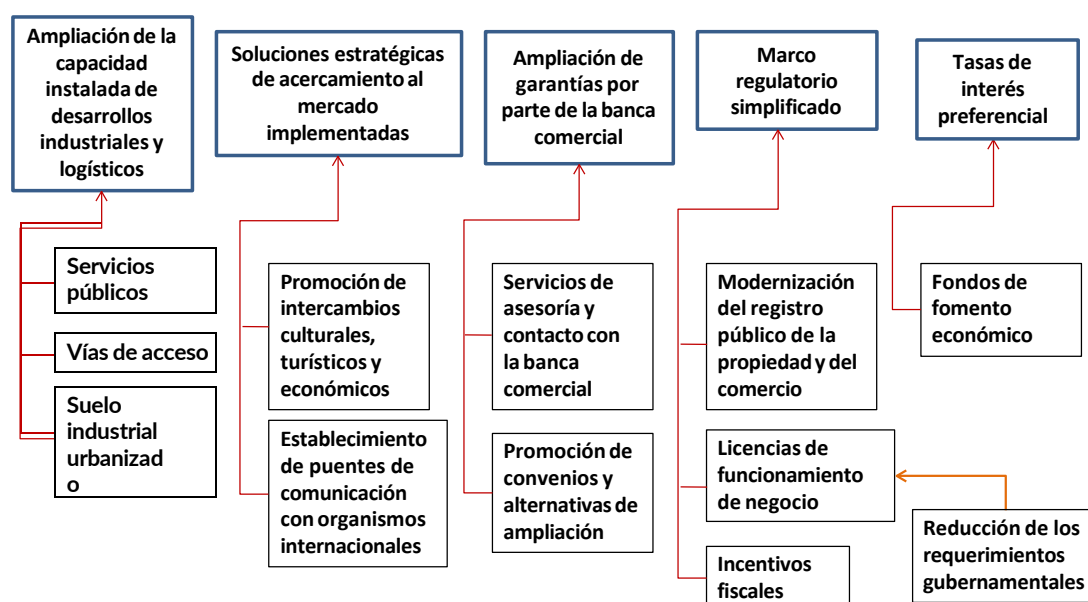
Un buen programa es aquel cuya alternativa satisface tres requerimientos fundamentales:

- ✓ Es la alternativa óptima, desde el punto de vista técnico.
- ✓ Es la alternativa de mínimo costo, desde el punto de vista económico.
- ✓ Es una alternativa pertinente, desde el punto de vista institucional, a la luz de la misión y objetivos estratégicos de la organización ejecutora.

Para configurar las distintas alternativas de solución del problema, se agrupan acciones complementarias. Esto es, cada acción sustituta, junto con las que le sean complementarias, dará origen a una alternativa del programa. Para algunas de las acciones ya definidas en el ejemplo, las alternativas podrían generarse como se muestra en la Figura No. 12

Ejemplo de análisis de alternativas:

Fig. No. 12. Ejemplo de alternativas de solución



Una vez definidas las alternativas de solución, los involucrados en el diseño del programa analizan la factibilidad de cada una de éstas, considerando los siguientes aspectos:

- ✓ Viabilidad técnica de construirla o implementarla.
- ✓ Financiamiento requerido versus disponible.
- ✓ Capacidad institucional para ejecutar y administrar la alternativa.
- ✓ Capacidad institucional para gestionar la alternativa con la dependencia o institución responsable, en su caso.
- ✓ Impacto ambiental.

Este primer análisis permitirá descartar rápidamente aquellas alternativas que por uno u otro motivo sean claramente *no viables*, así como aquellas que estén en competencia de otra dependencia y/o sector. Estas últimas, es necesario tener claramente identificado el sector de competencia, dado que formarán parte de la Matriz en la columna correspondiente a los *Supuestos* (tema que se revisará más adelante). Ello ahorrará trabajo al equipo cuando las distintas alternativas se analicen en detalle.

EJERCICIO No. 4

El ejercicio se compone de 1 paso.

Para realizar este ejercicio, es necesario tener a la mano el siguiente material didáctico:

- » Árbol de Objetivos previamente diseñado
- » Hojas de rotafolio
- » Marcadores de color negro, rojo, naranja y verde
- » Plumón marca textos
- » Un paquete de “post it” de aproximadamente 6 por 4 cm.
- » Lápiz de punta gruesa
- » Borrador de goma

Paso 1. Análisis de Alternativas

Tareas para realizar este paso son:

- ✓ Reescribir en una hoja de rotafolio la base de medios colocados en el árbol de objetivos.
- ✓ Escribir en hojas auto adheribles *post it* las alternativas de solución acordadas por los involucrados en el diseño del programa, para cada uno de los *medios base*.
- ✓ Colocar las alternativas de solución acordadas, debajo de los *medios base*.
- ✓ Complementar el árbol de objetivos colocando la hoja de rotafolio con las alternativas de solución en la parte baja, de tal forma que sea fácil su lectura (Ver fig. No. 13).
- ✓ Realizar una lectura vertical ascendente por cada bloque de medios, hasta el medio superior que se encuentra debajo de la solución o situación deseada, y verificar las relaciones lógicas entre los mismos.
- ✓ Realizar una lectura vertical ascendente desde el conjunto de medios inmediatos hacia la solución, y verificar la relación lógica entre éstos y la situación deseada.

Fig. No. 13. Árbol de objetivos complementado con las alternativas de solución



E. Transferencia de objetivos a la Matriz del Marco Lógico

El árbol de objetivos es la base informativa para completar el resumen narrativo de la Matriz del Marco Lógico, del cual se habrá de derivar la Matriz de Indicadores.

De ese modo, *la solución o situación deseada* del árbol de objetivos se transfiere de manera directa a *la casilla correspondiente al Propósito*. Éste es un objetivo estratégico y, además, es *el objetivo del programa*.

Como se observa (fig. No. 14), existen varios fines en el árbol de objetivos, por tanto, los involucrados en el diseño del programa *analizan y acuerdan cuál*, de los fines en el esquema, es el que, de acuerdo a la naturaleza de la dependencia, institución u organismo público, es el que *se ajusta, al tiempo que contribuye*, a los objetivos estratégicos institucionales.

Cabe destacar que en el caso de que la institución no cuente con una planeación estratégica definida, entonces se recurre a revisar los objetivos estratégicos sectoriales; y más aún, si no se cuenta con un Plan Sectorial, entonces se recurre a los objetivos estratégicos del Eje de Desarrollo al cual está alineada la dependencia responsable del programa que se está diseñando.

Es importante recordar que los objetivos estratégicos institucionales y sectoriales, ya han sido analizados en el ejercicio No. 1 y ubicados en los Cuadros Informativos No. 1 y No. 2, de tal forma que se facilita la tarea de relación entre los fines y los objetivos estratégicos institucionales correspondientes.

Una vez que los involucrados realizan este análisis, acuerdan el Fin que será traspasado al formato de la matriz.

Es importante recordar que las alternativas de solución previamente analizadas, que dieron origen a todas las acciones suficientes y pertinentes, en conjunto (agregadas) lograrán el cumplimiento del Propósito (solución o situación deseada para los beneficiarios).

Tales acciones se clasifican en:

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

Para este último, esto es, los procesos de gestión y producción de bienes y servicios, es importante mencionar que no todos aparecen en el árbol de objetivos. Esto no se convierte en un problema, dado que, al transferir la información pertinente del árbol de objetivos a la Matriz, y una vez ubicados los Componentes y los procesos identificados, la información se completa de manera directa y en acuerdo, por parte de los involucrados.

Asimismo, para efectos del ejercicio vinculado a este paso, se recomienda incorporar no más de tres procesos por Componente identificado. No obstante, para efectos de diseñar el programa completo, es importante integrar las actividades o procesos de gestión que, por su magnitud e importancia, deberán estar presentes en la Matriz.

EJERCICIO No. 4

El ejercicio se compone de 1 paso.

Los materiales que se utilizan para realizar el ejercicio No. 3, son los siguientes:

- » Cuadros informativos No. 1 y No.2 completados durante el ejercicio No. 1
- » Árbol de Objetivos complementado con las alternativas de solución
- » Hoja de trabajo MML (anexo)

Paso 1. Transferencia de objetivos a la Matriz de Marco Lógico

Las tareas a realizar este paso, son las siguientes:

- ✓ Transferencia de la solución o situación deseada a la casilla de la matriz correspondiente con el Propósito. Segunda fila y primera columna.
- ✓ Elegir en acuerdo y con base en un análisis previo por parte de los involucrados, el Fin de la parte superior del árbol de objetivos que habrá de colocarse en la casilla correspondiente de la Matriz. Primera fila y primera columna.
- ✓ Identificar de manera clara y precisa, los bienes y servicios que son entregables directamente a los beneficiarios por parte de la dependencia, institución u organismo público.
- ✓ Transferir los bienes y servicios, que por su naturaleza le corresponde producir a la dependencia responsable del programa, cada uno por separado, y colocarlos en la casilla correspondiente a Componentes. Tercera fila primera columna.
- ✓ Transferir los procesos de gestión para producir y entregar cada uno de los bienes y servicios, de acuerdo al Componente con el cual se relacionen, en la casilla correspondiente a las Actividades de Gestión. Cuarta fila primera columna.
- ✓ Transferir los bienes y servicios, que por su naturaleza NO le corresponden a la dependencia responsable del programa, en la casilla correspondiente a los Supuestos. Cuarta columna tercera fila.
- ✓ Transferir los procesos de gestión para producir y entregar bienes y servicios, que por su naturaleza *le corresponde atender a otra dependencia*, institución u organismo público, y ubicarlos de acuerdo a la relación que guardan con el bien o servicio al cual están vinculados. Cuarta columna cuarta fila, correspondiente a los Supuestos.

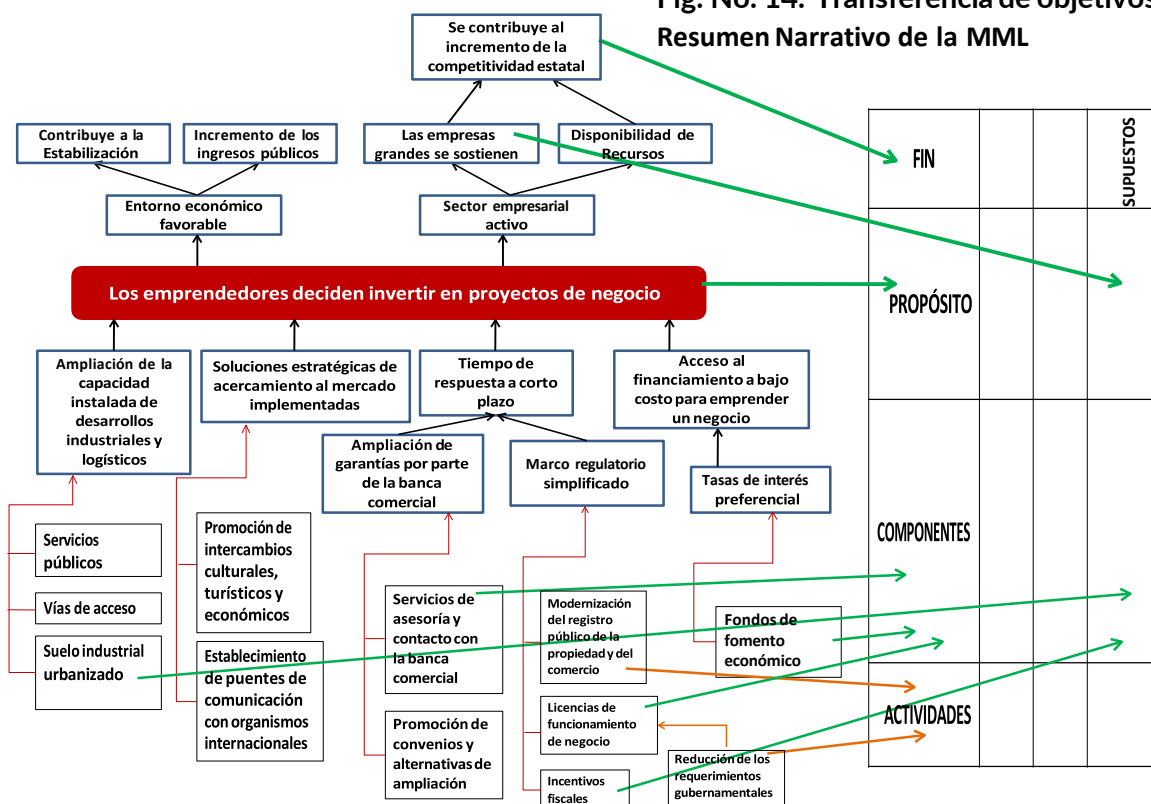
Es importante mencionar que la Matriz de Marco Lógico o *MML*, es un reflejo del estado de desarrollo del programa o proyecto al momento de su elaboración, por tanto, a medida que se avanza en el ciclo de vida del mismo y se incorpora nueva información, la matriz se debe actualizar en términos de mejora.

Ejemplo: Transferencia de objetivos

Con la finalidad de mejorar el siguiente ejemplo hipotético, se aceptan sugerencias técnicas por parte de los funcionarios públicos expertos en la materia. Contacto:

idtInformacion@indetec.gob.mx

Fig. No. 14. Transferencia de objetivos al Resumen Narrativo de la MML



F. Redacción del Resumen Narrativo

Considerando que los objetivos estratégicos y las alternativas de solución descritas en el árbol de objetivos, están redactados a partir del análisis de los involucrados, una vez que la información ha sido transferida a la Matriz Lógica es necesario mejorar la redacción del resumen narrativo; de esa forma, el programa se diseña, dirige, opera y evalúa de manera clara y precisa; y con ello, el alcance de los impactos esperados en los beneficiarios, esto es, crear “valor público”, tiene mayores posibilidades de éxito.

Para realizar esta tarea, las siguientes “reglas de redacción” facilitan la expresión del resumen narrativo de manera correcta:

- Objetivo estratégico vinculado con el Fin del programa. Éste se redacta en función de “una contribución”. La razón del estilo de redacción se debe a que, para lograr el impacto, éste requiere del cumplimiento, en términos de resultados, del propósito del programa que se está diseñando sumado al resultado de dos o más propósitos (objetivos de programas), que, en contribución, impactan al beneficio final esperado. De esa forma, el verbo contribuir se redacta en “presente indicativo”; en tanto que el verbo de impacto, se redacta en “infinitivo”. Por ejemplo:

Se contribuye a incrementar la competitividad estatal mediante la inversión privada

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

Contribuir al incremento de la competitividad estatal mediante acciones que impulsan la inversión privada

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

- Objetivo estratégico vinculado con el Propósito del programa. Éste se redacta en función “de los beneficiarios”, de tal forma que expresa de manera clara y precisa, “quiénes están realizando la acción”.

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

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

Los emprendedores invierten en proyectos de negocio

Como se observa, el propósito del árbol de objetivos expresado en la fig. No. 14, omite el verbo decidir, dado que el objetivo en acción es invertir, y éste se redacta en “presente indicativo”.

- Objetivos estratégicos vinculados con los Componentes del programa. Los objetivos que expresan los componentes, se redactan en función de los bienes y servicios que reciben los beneficiarios del programa; de tal forma que expresan de manera concreta y específica, los productos *que han sido* entregados y recibidos. Por tales motivos, el verbo o acción que se expresa en cada componente, se enuncia en “pasado participio”. Por ejemplo:

Fondos de fomento económico a tasas de interés preferencial recibidos

Como se anota, los bienes y servicios se enuncian en al principio del objetivo; en tanto que la acción, se expresa en “pasado participio”.

Asimismo, es importante señalar que debido a que quienes hacen uso de los componentes son los beneficiarios, y que en términos de resultado son precisamente los bienes y servicios los que se evalúan, *no así la cantidad de éstos entregada sino la calidad y la eficiencia con la que fueron recibidos*, se sugiere utilizar verbos que expresen o estén asociados con la recepción, en lugar de la entrega; no obstante, cuando los componentes tienen características masivas, es decir, que son entregados a la población en general, tales como ferias, campañas, mensajes informativos, carreteas o autopistas, hospitales, entre otros, la regla de redacción del objetivo permite que el verbo se exprese en términos de entregado o realizado, respetando la conjunción en “pasado participio”.

- Objetivos de gestión vinculados con los procesos o actividades asociadas a la producción y distribución de componentes (bienes y servicios). Estos objetivos, dadas las características de gestión, expresan de manera expedita la forma en que los insumos se movilizan; esto es, las acciones que realiza la dependencia, institución u organismo, en forma de “procesos” implicados en la producción y entrega de componentes. Por tanto, estos objetivos se enuncian como el sustantivo derivado

de un verbo, complementado por el proceso específico. Por ejemplo:

Reducción de requerimientos gubernamentales para la apertura y operación de negocios

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

Con la finalidad de ampliar la comprensión de la forma en que se redacta el resumen narrativo, se ofrece el siguiente ejemplo, correspondiente a un programa de prevención dirigido a estudiantes de educación media, en responsabilidad del Sector Salud.

Ejemplo de resumen narrativo:

Reglas de Redacción del Resumen Narrativo

FIN		En función de la contribución a un objetivo estratégico de impacto	Verbo en infinitivo	Complemento
Redacción del objetivo		Se contribuye a	reducir	la incidencia de uso y abuso de sustancias adictivas
Fin ¹ sintaxis recomendada por SHCP		En función de la contribución a un objetivo estratégico de impacto	Mediante / a través de	Cómo (la solución al problema)
Redacción del objetivo		Contribuir a la reducción de la incidencia del uso y abuso de sustancias adictivas	mediante	la capacitación y prevención de las adicciones
PROPÓSITO		En función del beneficiario	Verbo en presente indicativo	Complemento (la solución al problema)
Redacción del objetivo		Los adolescentes inscritos en educación media	adquieren	conocimiento sobre las consecuencias del uso y abuso del alcohol, tabaco y drogas
COMPONENTES		En función de los bienes y servicios	Verbo en pasado participio	
Redacción de objetivos	1	Sesiones informativas sobre el uso y abuso del alcohol, tabaco y drogas	recibidas	
	2	Talleres preventivos sobre el uso y abuso del alcohol, tabaco y drogas	recibidos	
	3	Campañas de concientización sobre el uso y abuso de alcohol, tabaco y drogas	realizadas	
ACTIVIDADES		Sustantivo derivado de un verbo	Complemento Actividades en términos de procesos de gestión	
Redacción de objetivos	1.1	Promoción	y firma de convenio con la Dirección General de Educación Media en la entidad	
	1.2	Diseño	de material de exposición	
	1.3	Diseño	y reproducción de folleto informativo	
	1.4	Calendarización	de sesiones informativas	
	2.1	Promoción	y firma del Anexo al convenio con la Dirección General de Educación Media en la entidad	
	2.2	Diseño	de material de exposición	
	2.3	Diseño	y reproducción de material didáctico	
	3.1	Promoción	y firma de convenio con los medios masivos de comunicación	
	3.2	Edición	de mensajes masivos de comunicación	

a, b). Es importante destacar que, en ambos tipos de redacción del objetivo de FIN, el verbo de impacto es "reducir",

por tanto, lo que se habrá de comprobarse una vez que se aplique el indicador a través del cual se mida, es SI SE REDUJO, MANTUVO O INCREMENTÓ el uso y /o abuso de sustancias adictivas.

EJERCICIO No. 5

El ejercicio se compone de 1 paso.

El material requerido para realizar el ejercicio, incluye la hoja de trabajo MML ocupada en el ejercicio No. 4

Paso 1. La redacción del Resumen Narrativo

Las tareas a realizar este paso, son las siguientes:

- ✓ Revisar y validar los objetivos expresados en el formato MML utilizado en el ejercicio No. 3
- ✓ Reescribir cada objetivo, en cada uno de los ámbitos de desempeño del programa (Ámbitos de desempeño. Fig. No. 7), de acuerdo a las reglas de redacción
- ✓ Realizar una lectura lógica vertical ascendente, por bloques de objetivos, de la siguiente manera:
 - » Lectura de las actividades vinculadas al componente 1, y así sucesivamente, hasta completar la lectura de cada bloque de actividades hacia el componente correspondiente
 - » Verificar la relación lógica en cada bloque de actividades y componente al cual están vinculadas
 - » L e c t u r a de los componentes vinculados al propósito
 - » Verificar la relación lógica entre el bloque de componentes y el propósito
 - » Lectura del propósito vinculado con el fin
 - » Verificar la relación lógica entre el propósito y el fin

Esa importante destacar que la verificación de la relación lógica ascendente entre los objetivos, estará incompleta. ¿Por qué?

Porque es necesario completar las hipótesis del programa, esto es, la relación lógica ascendente que en su lectura incluye a los supuestos (cuarta columna de la matriz)

No obstante, el ejercicio permite verificar la expresión lógica entre los objetivos enunciados de acuerdo a las reglas de redacción del resumen narrativo; en tanto que, validar lógicamente la matriz del programa, se aborda en el siguiente paso.

G. Lógica Vertical Ascendente

El Marco Lógico, como lo indica su nombre, es una metodología de diseño de programas públicos que incluye los elementos necesarios y suficientes para lograr el resultado e impacto esperado en la población beneficiaria, cuya principal característica es que permite verificar y validar el enfoque lógico acerca de la viabilidad de un programa, y con ello, incrementar significativamente las posibilidades de éxito y logro de resultados.

La lógica vertical ascendente es la primera de las dos lógicas que se verifican para validar el diseño de un programa presupuestario. La segunda corresponde a la lógica horizontal, y es el último paso del diseño del programa (se aborda posteriormente).

El conjunto de elementos vinculados a la lógica vertical ascendente, son:

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

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

Un supuesto es una alternativa de solución que coadyuva de manera importante a resolver el problema que dio origen al diseño del programa.

¿De dónde salieron los **supuestos**?



Para recordar:

Durante el análisis del problema...



se identificaron las causas

Durante el análisis de alternativas de solución...



se identificaron los medios para lograr una situación deseada

Entonces, si durante el análisis del problema surgieron causas cuyas alternativas de solución no están en la responsabilidad de la dependencia, institución u organismo encargado del programa, tales causas son un verdadero riesgo ¿Por qué?

Porque las alternativas de solución no dependen de la dependencia responsable del programa.

Por tanto, las alternativas de solución expresadas como los medios para lograr el propósito del programa, que en su caso debe gestionar, producir y entregar otra dependencia, en la matriz lógica se denominan y se transfieren, a la columna de **supuestos** (Ver fig. No. 14).

¿Por qué?

Porque debemos partir del supuesto de que la otra dependencia habrá de gestionar, producir y entregar, los bienes y servicios que están en su responsabilidad.

Asimismo, durante el análisis del problema se identificaron efectos, que, al ser discutidos en el análisis de medios y fines, fueron identificados como “otros fines” que, desde la perspectiva de los involucrados y tomando en cuenta el objetivo estratégico institucional o sectorial al cual se contribuye de manera directa, una vez que se logra el propósito, no fueron elegidos como el Fin o impacto al que se contribuye una vez logrados los resultados expresados en el Propósito. No obstante, tales fines son importantes para impactar al beneficiario.

En tal caso, los involucrados deben analizar y decidir, cuáles de éstos, ya sea que estén o no en responsabilidad de la dependencia, se debieran transferir a la columna de supuestos en el ámbito de desempeño correspondiente al resultado o propósito del programa (Ver fig. No. 14).

Al realizar la transferencia de las alternativas de solución que son responsabilidad de otra dependencia, así como de los fines asociados al “Fin elegido como tal”, a la columna de supuestos, la relación lógica se completa.

ACLARACIÓN: En el caso de que existan otros supuestos que no se hayan identificado en el análisis, los involucrados, en un análisis posterior, deben incluirlos en la matriz lógica del programa, y con ello, completar las hipótesis que dan paso a la tarea de verificar la lógica vertical ascendente.

EJERCICIO No. 6

Este ejercicio se compone de 1 paso.

Paso 1. Lógica vertical ascendente

Para realizar esta tarea, la lectura se realiza de la siguiente forma (Ver fig. No. 15):

- ✓ Lectura ascendente entre las actividades vinculadas al componente 1, incluyendo las actividades transferidas a la columna de supuestos; y así sucesivamente hasta completar la lectura de cada bloque de actividades con el componente correspondiente
- ✓ Verificar la lógica de relación ascendente entre cada bloque de actividades, las supuestas actividades, y el componente al cual están vinculadas
- ✓ Lectura ascendente de los componentes vinculados al propósito, incluyendo los componentes transferidos o agregados en la columna de supuestos
- ✓ Verificar la lógica entre el bloque de componentes, los supuestos componentes, y el propósito
- ✓ Lectura ascendente entre el propósito, incluyendo los supuestos colocados en el mismo ámbito de desempeño, y el fin
- ✓ Verificar la relación lógica vertical ascendente entre el propósito, sus supuestos, y el fin

Fig. No. 15. Lógica vertical ascendente

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

Como se puede observar en la Fig. No. 15, la lectura vertical ascendente y la relación lógica entre los ámbitos de desempeño, se realiza en “zigzag”, de tal forma que incluye los objetivos y los supuestos colocados en cada ámbito de desempeño del programa presupuestario, y con ello, se valida la “lógica vertical ascendente”.

H. Construcción de indicadores de seguimiento, monitoreo y evaluación

Los indicadores de seguimiento, monitoreo y evaluación del desempeño de los programas presupuestarios (e institucionales en su caso), son fundamentales para una buena administración de la ejecución y corrección del programa. Éstos, forman parte del diseño de la Matriz de Indicadores y se ubican en la segunda columna de la matriz (Ver Fig. No. 15).

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

- ***Características de los Indicadores de Evaluación del Desempeño***

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

Cabe destacar que existen ciertas ventajas e inconvenientes en su uso. A continuación, se señalan las más importantes.

Ventajas de los Indicadores de Desempeño:

- ✓ Son un medio eficaz para cuantificar los progresos conseguidos con el logro de los objetivos.
- ✓ Facilitan el establecimiento de puntos de referencia comparativos entre las organizaciones e instituciones, y a lo largo del tiempo.

Inconvenientes de los Indicadores de Desempeño:

- ✓ Los indicadores mal definidos no permiten cuantificar adecuadamente los objetivos y metas conseguidos.
- ✓ Existe una tendencia a definir indicadores numerosos o sin fuentes de datos accesibles, lo que hace costoso y poco práctico el seguimiento y la evaluación de resultados.

La principal característica de los indicadores, es que establecen una relación entre dos variables; una de éstas se refiere específicamente al programa, mientras que la otra, establece el marco de referencia contra el cual se compara el desempeño del mismo.

Por ejemplo, un indicador puede establecer la relación entre la variación porcentual de los ingresos medios de una comunidad en un determinado periodo de tiempo, comparado con el incremento porcentual de los ingresos medios en el estado.

Las variables pueden ser de tipo cuantitativo (medibles numéricamente) o cualitativo (expresadas en calificativos). Sin embargo, para el cálculo de los indicadores, las variables de tipo cualitativo deben ser convertidas a una escala cuantitativa. Por ejemplo, la opinión de los alumnos acerca de un servicio de capacitación, podría obtenerse al término de cada curso mediante una evaluación en donde indiquen si éste fue excelente, bueno, regular, malo o muy malo. Luego, para calcular un indicador basado en esta información, será necesario convertirla a una escala cuantitativa, de la siguiente manera: podrá asignarse el valor “1” a muy malo, “2” a malo y así sucesivamente, para luego calcular el promedio de todas las opiniones.

De ese modo, los indicadores siempre entregarán información de tipo cuantitativo, lo cual tiene ventajas respecto a la objetividad del indicador. Esto no quiere decir que lo cualitativo queda fuera de la evaluación, sino que la información cualitativa se codifica, procesa y entrega en términos cuantitativos.

Es recomendable que los indicadores se discutan y consensuen entre los involucrados en el diseño y operación programa. Ello permite que los resultados de la supervisión y evaluación, y las recomendaciones y acciones que surjan de dichos procesos, sean aceptados con mayor facilidad.

Con frecuencia se define una gran cantidad de indicadores para cada nivel de objetivos de un programa, especialmente aquellos que miden la gestión del mismo; no obstante, se recomienda realizar un concienzudo análisis, y utilizar la cantidad de indicadores que de manera decisiva mejoren la gestión del programa y revelen asertivamente los resultados del mismo. La excesiva cantidad de indicadores, por un lado, no implica que el programa estará más y mejor evaluado, y por el otro, se requiere de mucho esfuerzo para recopilar la información necesaria para calcularlos, lo que, además, incrementa su costo.

Para algunos programas, pudiera ser difícil definir indicadores apropiados. En tales casos es recomendable recurrir a indicadores indirectos, denominados “proxy”. Ante la imposibilidad de medir lo que efectivamente nos interesa, medimos otra variable que tenga una relación lo más directa posible con el fenómeno de interés. Por ejemplo, el número de miembros femeninos de una cámara de comercio podría ser un indicador proxy para medir el porcentaje de dueñas de negocios o ejecutivas; la disminución de la tasa de alguna enfermedad específica como proxy de prevención de dicha enfermedad; el porcentaje de techos de viviendas como proxy del mejoramiento de ingresos de una comunidad; entre otros.

Una buena definición de indicadores y su cabal comprensión por parte de los principales involucrados en el desarrollo del programa, es de suma importancia. Por ello, además de la información que se registra en la matriz, en las columnas de Indicadores y de Medios de Verificación (tercera columna de la matriz), es recomendable preparar, como parte de la documentación del programa, un respaldo técnico de cada uno.

- **Utilidad de los Indicadores de Evaluación del Desempeño de los programas Públicos**

Los indicadores se utilizan como herramientas de gestión que proveen un **valor de referencia**, a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado; entregan información cuantitativa respecto del **logro o resultado** de los objetivos de un programa público; y son **medidas** que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, a qué costo y con qué nivel de calidad.

Es importante destacar que no todos los indicadores son relevantes para cualquier tipo de decisión; por tanto, por un lado, existen indicadores que entregan información del desempeño desde el punto de vista de la actuación del sector público en la generación de los bienes y servicios, y por el otro, entregan información respecto a los resultados que origina el uso de tales bienes y servicios por parte de la población objetivo.

De acuerdo con el manual del SED de la Secretaría de Hacienda, existen dos tipos de indicadores, éstos son:

- » **Estratégicos.** Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios, y contribuyen a corregir o fortalecer estrategias y a orientar los recursos; y
- » **De Gestión.** Miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados (SED-SHCP, 2008).

Desde esta perspectiva, se deben medir y evaluar los procesos, los productos (bienes y servicios públicos), los resultados, y el impacto; esto es, los distintos ámbitos en donde se desempeña un programa público.

- **Las Dimensiones de Evaluación en los ámbitos de desempeño del programa**

PARA RECORDAR:

La Fig. No. 7, muestra los distintos ámbitos de desempeño de un programa público, en donde se observa que los insumos, no obstante ser el ámbito que suministra los recursos, no forman parte del diseño del programa dado que éste inicia con la identificación y solución a un problema, esto es, el propósito; mismo que se logra resolver a partir de la recepción de bienes y servicio, los cuales, se gestionan y producen en el ámbito de los procesos, esto es, en donde los insumos se movilizan.

Fig. No. 7. Clasificación de los Ámbitos de Desempeño de un Programa Presupuestario

	Ámbitos de Desempeño en la Matriz del marco Lógico: <i>Resumen Narrativo</i>	Indicadores de Evaluación del Desempeño	Fuentes de Información y Medios de Verificación	Supuestos
IMPACTO →	FIN (Objetivo Estratégico de la Dependencia)			
RESULTADOS →	Propósito (Objetivo del programa)			
PRODUCTO →	Componentes (Bienes y Servicios)			
PROCESO →	Actividades (Gestión de Procesos de producción)			
INSUMOS →	Recursos financieros, humanos y tecnológicos invertidos para operar las actividades del proceso. ESFUERZO.			

Para cada ámbito de desempeño del programa, es conveniente medir y evaluar la dimensión que aporte más y mejor información (Ver fig. No. 16); así como tener claridad sobre qué tipo de indicador le corresponde; de tal forma que:

- A nivel de Fin, se trata de medir la contribución del programa al logro del Fin, situación que sólo será posible observar a mediano o a largo plazo. Por lo general, los indicadores utilizados a nivel de Fin medirán eficacia. Por ejemplo: *"Variación porcentual anual de los niveles de pobreza en la comunidad de La Barca"*¹⁰.
- A nivel de Propósito se mide el impacto generado al término de la ejecución del programa durante un año fiscal. Para este ámbito suelen utilizarse indicadores que evalúan las dimensiones de eficacia y eficiencia, y en ciertos casos de calidad o de economía. Por ejemplo, un indicador que mide la dimensión de eficacia a nivel de Propósito, es: *"Variación porcentual anual en el promedio de días de ausentismo escolar en Pueblo de La Barca"*.
- A nivel de los Componentes, los indicadores preferentemente miden las dimensiones de eficiencia y calidad, y en ciertos casos eficacia y economía. Por ejemplo: *"Promedio de jornaleros del Pueblo de La Barca capacitados por capacitador"* (eficiencia, en donde la fuente de información serían los listados de asistencia); *"Promedio de conocimientos adquiridos por parte de los jornaleros del pueblo de La Barca que fueron capacitados"* (calidad, en donde la fuente de información sería una prueba de conocimientos); *"Porcentaje de jornaleros del*

¹⁰ Para que este indicador sea pertinente no deberían haberse realizado en el período considerado otras intervenciones que contribuyesen a la disminución de la pobreza en la localidad, salvo que éstas tuviesen cobertura regional.

pueblo de La Barca capacitados” (eficacia, en donde la fuente de información serían las listas de asistencia al término del curso, y la meta programada); y *“Porcentaje del costo de los cursos aportado en bienes o servicios por la comunidad”* (economía, en donde la fuente de información serían los insumos utilizados).

- Por último, a nivel de las Actividades, y considerando que éstas son procesos de producción de bienes y servicios, la dimensión de evaluación que rinde mejores decisiones es la economía. Por ejemplo: *“Costo promedio de los recursos utilizados en la producción y entrega de semillas para huertos familiares en la comunidad de La Barca”*.

Dimensiones de Evaluación:

- » **Eficacia:** apunta a medir el nivel de cumplimiento de los objetivos. Las medidas de la eficacia incluyen cobertura, focalización, e impacto, en términos de porcentaje o de variación porcentual; como, por ejemplo: *“Incremento porcentual en la cobertura de atención de salud en la localidad”*.
- » **Eficiencia:** busca medir qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados. Para ello, se establece la relación entre los productos o servicios generados por el programa y los insumos o recursos utilizados, en términos de promedio. Por ejemplo: *“Costo promedio por paciente consultado”*.
- » **Calidad:** busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas. Las medidas de calidad implican: oportunidad en la entrega de bienes y servicios, acceso a los mismos, satisfacción del beneficiario, y precisión y continuidad en la entrega del bien o servicio. Suelen ser los más difíciles de definir y de medir, pero son de suma importancia para una buena gestión del programa y para la evaluación de resultados. Por ejemplo: *Porcentaje de la fruta cosechada en una temporada que califica para exportación*.
- » **Economía:** Mide la capacidad o eficiencia del programa o de la institución que lo ejecuta para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos, expresados en medidas de porcentaje y/o de promedio, por ejemplo: *“Porcentaje de inversión ejercida en gasto de operación del centro de salud en la comunidad de La Barca”*.

Para el caso concreto de la dimensión de economía, cabe destacar que su medición incluye los siguientes aspectos:

- Cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios, es posible medir la **capacidad de autofinanciamiento**;
- Cuando la institución tiene la capacidad de ejecutar el presupuesto de acuerdo con lo programado, se está midiendo la **capacidad de ejecución**;

- Cuando la institución tiene la capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos, es posible medir la **Capacidad de recuperación**; y
- Para medir el **nivel de recursos utilizados**, se establece la relación entre el nivel de recursos financieros utilizados en la provisión de prestaciones y servicios, con los gastos administrativos incurridos por la institución.

Fig. No. 16. Relación entre las dimensiones de evaluación y el nivel de desempeño a medir

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

Fuente: Revista INDETEC Federalismo Hacendario No. 152-Vol. 1 -2008.

Como se puede apreciar (Ver fig. No. 16), la dimensión idónea para evaluar el ámbito de desempeño correspondiente a los resultados de impacto o finales, es la eficacia; para evaluar los resultados intermedios, las dimensiones de eficacia y eficiencia son las más apropiadas; para evaluar el acierto en la entrega de componentes a los beneficiarios (bienes y servicios públicos, o productos), las dimensiones más atinadas son la eficiencia y la calidad; y para evaluar los procesos de gestión en la producción de bienes y servicios públicos, las dimensiones más acertadas son la economía y la eficiencia.

Ejemplo de Indicadores:

Con la finalidad de aclarar los conceptos anteriormente expuestos, a continuación, se presentan una serie de **ejemplos de indicadores de evaluación del desempeño**.

Beneficiarios: Alumnos de preescolares residentes en zonas conurbadas

Objetivo a evaluar: Raciones alimenticias recibidas

Ámbito de desempeño: Componente

Indicador: "Porcentaje de preescolares atendidos semanalmente con ración alimenticia"

Dimensión: Calidad (acceso)

Objetivo (Componente)	Indicador	Fórmula	Metas			Desempeño		
			2010	2011	2012	2009	2010	2011
Raciones alimenticias recibidas	Porcentaje de beneficiarios que recibieron ración alimenticia	$\left(\frac{\text{Total de preescolares beneficiados con ración alimenticia}}{\text{Total de preescolares residentes en zonas conurbadas}} \right) * 100$	70%	80%	90%	50%	60%	75%

¿Qué tipo de análisis se puede realizar a partir de este indicador?

- Compararlo con el desempeño de los años anteriores y observar la tendencia.
- Compararlo con proyecciones de mediano plazo, observando la capacidad de la institución responsable en términos de recursos, continuidad, mantenimiento o incremento de la cobertura.
- Compararlo con metas de cobertura del promedio nacional, identificando las diferencias con las zonas críticas.
- Observar si el producto entregado está contribuyendo al Propósito del Programa, que para el caso es: "Los Alumnos de preescolares residentes en zonas conurbadas mejoran la talla y peso de acuerdo a los estándares definidos".

De acuerdo con el análisis, es posible determinar para el siguiente trimestre, semestre o año (según la frecuencia de la medición), si la dimensión a evaluar se mantiene, o si en necesario construir un indicador distinto, o incluir otro distinto (marginal) que facilite la toma de decisión en pro de mejorar el programa. Ejemplo de esta acepción son los siguientes:

EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD	CALIDAD	ECONOMÍA
Porcentaje de cobertura de atención en zonas críticas	Costo promedio por beneficiario atendido	Porcentaje de beneficiarios que declaran estar satisfechos con el servicio	Porcentaje de raciones alimenticias entregadas que están por encima de la norma internacional	Porcentaje de centros que proveen las raciones con un nivel de ejecución presupuestaria entre 95 y 100%

Ejemplos de indicadores que evalúan la dimensión de eficacia según el tipo de resultados esperados:

ÁMBITO DE DESEMPEÑO		
PRODUCTO	RESULTADO INTERMEDIO	RESULTADO FINAL O IMPACTO
Porcentaje de ex-reclusos participando en el programa de reinserción.	Tasa anual de variación de ex- reclusos con contrato de trabajo.	Porcentaje de desempleo de la población ex reclusa que aprobó Programa.
Porcentaje de Talleres de capacitación para el Trabajo realizados en el año.	Porcentaje de Participantes que lograron certificarse en un oficio.	Variación porcentual anual de la Productividad de los participantes del programa de Capacitación para el Trabajo.

Ejemplos de indicadores que evalúan la dimensión de eficiencia:

EFICIENCIA: PRODUCTO MEDIO-CARGA DE TRABAJO	EFICIENCIA: COSTO PROMEDIO
Promedio de inspecciones realizadas por inspector durante el período que se evalúa.	Costo promedio por beca de transporte escolar entregada.
Tasa de variación anual de casos resueltos por Judicatura.	Costo promedio por inspección realizada.
Promedio diario de pacientes atendidos en consulta externa por médico general.	Tasa de variación anual del costo público por tipo de caso resuelto.
Promedio de desayunos escolares entregados por centro educativo durante cada cuatrimestre.	Tasa de variación anual del costo por desayunos escolar.

Ejemplos de Indicadores que evalúan la dimensión de Calidad:

OPORTUNIDAD	ACCESIBILIDAD	SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS	PRECISIÓN EN LA ENTREGA DE SERVICIOS
Porcentaje de respuestas del Congreso dentro de los límites acordados.	Promedio de localidades rurales cubiertas por módulo móvil de atención de la salud.	Porcentaje de beneficiarios que califican como excelentes los talleres de trabajo artesanal.	Porcentaje de contratos de servicio público terminados con reportes ciudadanos de “cero” error.
Porcentaje de reportes económicos entregados en tiempo y forma.	Porcentaje de población con necesidades especiales que son miembros activos de la biblioteca municipal.	Promedio diario de beneficiarios que expresan estar completamente satisfechos con el servicio de mamografías móviles.	Porcentaje de fallas de energía eléctrica reportadas en el año.

Ejemplos de Indicadores que evalúan la dimensión de Economía:

Porcentaje de recuperación de la cartera vencida por créditos de corto plazo otorgados al campo.
Porcentaje de Gasto incurrido en consultas de apoyo psicológico.
Porcentaje de Recuperación en la cobranza de los servicios de agua potable.

En resumen, el seguimiento, monitoreo y evaluación del desempeño de los programas, a través de indicadores, permite:

- Mejorar la gestión de bienes y servicios en las dimensiones de economía, y eficiencia;
- Mejorar los bienes y servicios en términos de eficiencia y calidad;
- Mejorar el proceso de decisión presupuestaria y con ello orientar la asignación de recursos al desempeño comprometido y logrado; y
- Mejorar los mecanismos de control y rendición de cuentas.

Como se advierte, la mejora del programa radica en los objetivos correspondientes a los medios, esto es, la gestión, producción y entrega de los bienes y servicios, no así en los objetivos correspondientes al propósito y al fin del programa, dado que estos objetivos son exógenos, es decir, son los resultados explícitos del programa.

En tanto que los resultados obtenidos, mejoran la política pública y facilitan las decisiones de asignación presupuestaria hacia aquellos programas cuyos resultados impactan social y económicamente a la población.

EJERCICIO No. 7

El ejercicio se compone por 4 pasos.

El material requerido para realizar el ejercicio, incluye:

- » La hoja de trabajo MML ocupada en el ejercicio No. 5
- » Formato de validación de indicadores (Anexo).

Este ejercicio, parte de la siguiente pregunta:



¿Qué quiero saber?

Paso 1. Identificar la variable o factor relevante del objetivo a medir.

Las tareas a realizar en este paso 1 son las siguientes:

- ✓ Identificar claramente las partes que componen cada objetivo del resumen narrativo, de la siguiente manera:

OBJETIVO DE IMPACTO O “FIN”		
Se contribuye a	Verbo (la acción)	Complemento (lo que se va a medir)

OBJETIVO DE RESULTADOS O “PROPÓSITO”		
Sujeto (beneficiarios)	Verbo (la acción)	Complemento (lo que se va a medir)


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

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

- ✓ Subrayar lo que se va a medir, es decir, el complemento de cada objetivo del resumen narrativo.

Paso 2. Redactar y validar el Indicador

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

	<p>¿Por qué?</p> <p>Porque los indicadores, no son cantidades en términos del número de personas beneficiadas, o de la cantidad de componentes entregados.</p> <p><u>Los Indicadores</u> nos “indican”, en términos de resultado, el desempeño del programa de acuerdo a la dimensión que se quiere medir del ámbito que se está evaluando, esto es: eficacia, eficiencia, calidad, y economía.</p>
---	---

Por tanto, las tareas a realizar para completar el paso 2, son las siguientes:

- ✓ Expresar el indicador en términos de lo que se quiere saber bajo las siguientes recomendaciones:
 1. El indicador expresa la denominación precisa con la que se distingue, es decir, no repite al objetivo.
 2. Es claro y entendible en sí mismo.
 3. No es una definición, ni se expresa como tal.
 4. No contiene el método de cálculo, sino que es el resultado del mismo.
 5. Debe ser único y corto.
 6. Distingue claramente su utilidad.
 7. No debe reflejar una acción, por tanto, no incluye verbos sino sustantivos.
- ✓ Si es necesario, debido a que no es posible medir el factor o variable relevante, o por falta de datos precisos, redactar un indicador *proxy*.

- ✓ Validar los indicadores de acuerdo a los siguientes criterios:
 - » Claridad (validez): debe ser preciso e inequívoco, y la pregunta que nos hacemos es: *¿No hay dudas respecto de qué se está midiendo?*
 - » Relevancia: debe reflejar una dimensión importante del logro del objetivo, y la pregunta que nos hacemos es: *¿Permite verificar el logro del objetivo en un aspecto sustantivo?*
 - » Economía: la información necesaria para generar el indicador debe estar disponible a un costo razonable, y la pregunta que nos hacemos es: *¿El beneficio de la información es mayor que el costo de obtenerla?*
 - » Monitoreable: debe poder sujetarse a una verificación independiente, es decir, el indicador es transparente y público, y la pregunta que nos hacemos es: *¿Cualquier persona puede comprobar los resultados del indicador?*
 - » Confiable: en sucesivas mediciones mide lo mismo, y la pregunta que nos hacemos es: *¿Expresa un adecuado nivel de confiabilidad, donde cualquier persona puede llegar a conclusiones similares?*
 - » Aporte marginal: si hay más de un indicador para medir el desempeño de un objetivo, éste debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos, y la pregunta que nos hacemos es: *¿Mide aspectos no considerados en los demás indicadores?*
- ✓ Si el indicador no contempla alguno de los criterios anteriormente citados, es necesario construir un nuevo indicador o mejorar los aspectos sustantivos que lo validen.

Paso 3. Expresar la fórmula

Una vez que tenemos claro “lo que queremos saber del objetivo”, y el indicador ha sido construido y validado para cada ámbito de desempeño, se procede a expresar la fórmula a través de la cual será posible obtenerlo.

Las fórmulas básicas cuyo resultado expresa lo que queremos saber, son:

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

<p>Economía: Mide la capacidad o eficiencia del programa o de la institución que lo ejecuta para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos, expresados en medidas de porcentaje y/o de promedio</p>	<p>Porcentaje: Razón de dos variables financieras con una misma unidad de medida: $(\text{numerador} / \text{denominador}) * 100$</p> <p>Promedio: Razón entre dos variables financieras distintas y en un mismo período de tiempo: $\text{Numerador año } t / \text{denominador año } t$</p> <p>Lo que resulta en unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador</p>
--	--

Para recordar al momento de construir indicadores que miden la dimensión de ECONOMÍA:

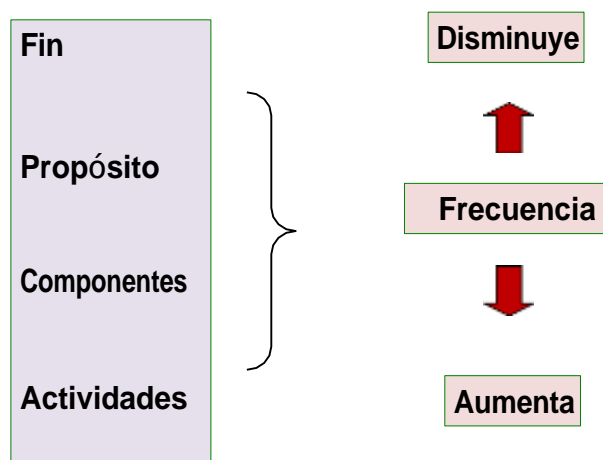
- Cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios, es posible medir la **capacidad de autofinanciamiento**;
- Cuando la institución tiene la capacidad de ejecutar el presupuesto de acuerdo con lo programado, se está midiendo la **capacidad de ejecución**;
- Cuando la institución tiene la capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos, es posible medir la **Capacidad de recuperación**; y
- Para medir el **nivel de recursos utilizados**, se establece la relación entre el nivel de recursos financieros utilizados en la provisión de prestaciones y servicios, con los gastos administrativos incurridos por la institución.

Paso 4. Determinar la frecuencia de la medición

La frecuencia de la medición depende de la disponibilidad de las fuentes de información, es decir, cada cuándo están disponibles los datos que se requieren para alimentar las variables que conforman la fórmula con la que se obtendrá el indicador.

Por otro lado, la frecuencia también depende del nivel de los objetivos que se están evaluando. Para el nivel estratégico, en los ámbitos de desempeño correspondientes al propósito y fin del programa, es necesario esperar a que los beneficiarios hayan utilizado los componentes y, de ese modo, saber en qué medida se están logrando resultados.

Fig. No. 17. Frecuencia de la Medición



La tarea a realizar en el paso 4, incluye anotar en la tercera columna del apartado de Indicadores de la matriz, la frecuencia con la que se habrá de medir el objetivo a través del indicador expresado, tomado como referencia la disponibilidad de información de las fuentes de datos, y el ámbito de desempeño que se está evaluando.

I. Fuentes de Información y Medios de verificación

Las fuentes de información y los medios de verificación se utilizan para, por un lado, obtener los datos necesarios para calcular los indicadores¹¹, y por el otro, para transparentar la información referente al cumplimiento de las metas asociadas a un indicador de evaluación.

Esta información se coloca en la tercera columna de la Matriz de Indicadores (ver fig. No. 7), y tiene la ventaja de obligar al responsable del programa a identificar fuentes existentes de información. O bien, si éstas no están disponibles, a incluir en el diseño del programa las actividades necesarias para obtenerla.

Las fuentes de información se refieren a las bases de datos y de información que alimentan las variables de la fórmula que da como resultado a un indicador. Estas se encuentran en:

- ✓ Información contable-presupuestaria;
- ✓ Estadísticas de producción de bienes y servicios;
- ✓ Reportes de trabajo institucional;
- ✓ Encuestas y estudios especiales;
- ✓ Sitios oficiales tales como INEG, CONAPO, CONEVAL, SEP, etc.; y
- ✓ Sistemas de información integral Estatal.

Por su parte, los Medios de Verificación son los sitios oficiales en donde se pone a disposición la información correspondiente al logro de metas del programa. Tales sitios deben ser de fácil acceso y estar visibles al público.

Entre los más utilizados se encuentran las páginas web de los sectores, entidades, instituciones y organismos públicos; los diarios oficiales estatales e informes de gobierno; y se componen por registros institucionales, estadísticas oficiales y reportes al Congreso.

¹¹ El nombre de “Medios de Verificación” –en vez de “Fuentes de datos”- proviene del enfoque de transparencia que tiene el diseño metodológico del método: si los datos para el cálculo de los indicadores son de acceso público, cualquiera puede verificar que el valor de dichos indicadores es el correcto; en cambio si los datos no son susceptibles de verificación –proviene de fuentes no públicas- la transparencia se invalida.

EJERCICIO No. 8

El ejercicio se compone por 1 paso.

El material requerido para realizar el ejercicio, incluye:

- » La hoja de trabajo MML
- » Listado de páginas WEB estatales de transparencia
- » Listado de nombres de bases de datos y sitios WEB oficiales (INEGI, SALUD, POBLACIÓN, SEP, ETC.)
- » Listados de nombres de bases de datos y registros institucionales.

Paso 1. Determinar las Fuentes de Información y Medios de verificación

Para completar el paso 1, es necesario realizar las siguientes tareas:

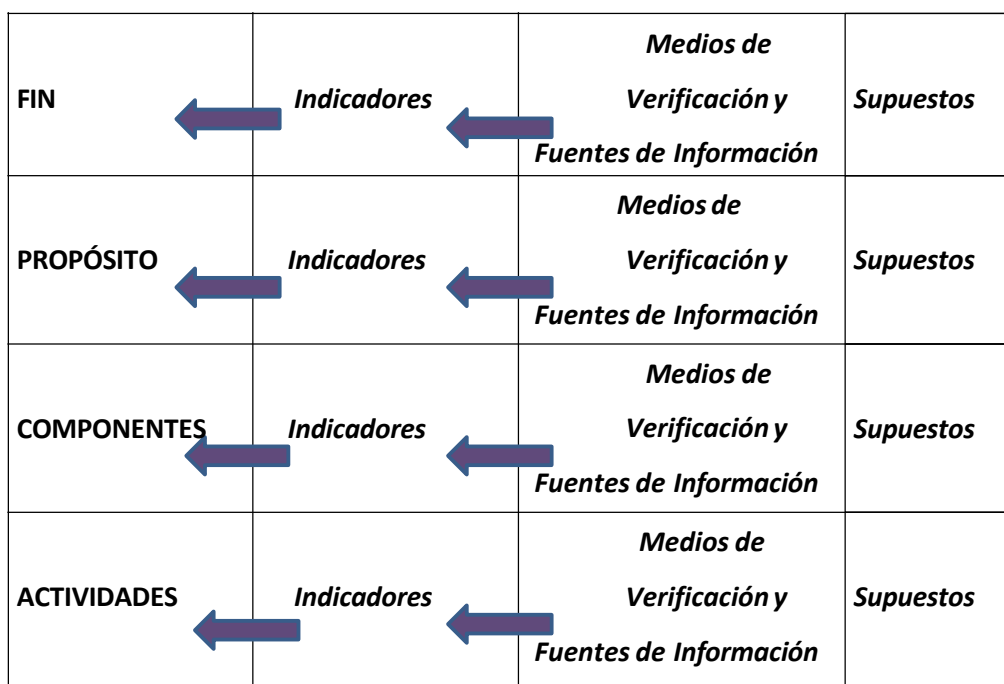
- ✓ Revisar las variables que conforman cada uno de los indicadores.
- ✓ Identificar las bases de datos de las cuales se habrá de extraer la información para cada una de las variables y anotarla en la celda correspondiente al indicador que se está revisando.
- ✓ Las bases de datos deben incluir:
 - » El nombre de la base de datos; y
 - » El sitio Web en donde se encuentran.
 - » Para las bases de datos que refieren registros institucionales, se deberá incluir el nombre de la Unidad Responsable que administra dicha información.
- ✓ Completar la información anotando el sitio WEB de transparencia en donde será posible verificar el cumplimiento de las metas asociadas al indicador.

J. Lógica Horizontal

La validación de un programa incluye lo que se denomina como la Lógica Vertical y la Lógica Horizontal. Esta última se refiere la relación lógica entre el objetivo, los indicadores, y los medios de verificación y fuentes de información; de tal forma que es necesario confirmar que es posible obtener los datos requeridos para calcular los indicadores, y que los resultados serán transparentes (ver fig. No. 18).

La Lógica Horizontal permite verificar que los indicadores definidos para evaluar los objetivos a los que están vinculados, permiten efectuar el seguimiento en la frecuencia de la medición, previamente definida, así como la adecuada evaluación en el logro de los mismos.

Fig. No. 18. Lógica Horizontal



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

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

EJERCICIO No. 9

El ejercicio se compone por 1 paso.

El material requerido para realizar el ejercicio, incluye:

- » La hoja de trabajo MML

Paso 1. Verificar la Lógica Horizontal del Programa

Para completar el paso 1, se realizan las siguientes tareas:

- ✓ Lectura corrida entre la fuente de información a nivel de Propósito, el indicador con el que se está midiendo, y el objetivo vinculado.
- ✓ La lectura se enlaza entre la fuente de información, el indicador y el objetivo, utilizando la siguiente regla:
 - » La base de datos Leer el nombre es la correcta, necesaria y confiable para obtener la información que alimenta las variables leer las variables de la fórmula
 - » La fórmula leer la fórmula permite obtener el resultado leer el indicador
 - » El indicador mide asertivamente la dimensión de leer la dimensión que se está midiendo del objetivo Leer el objetivo
- ✓ Repetir la tarea para cada uno de los objetivos expresados en el resumen narrativo.

K. Verificación “celda a celda” de los contenidos de la matriz, que ahora será denominada como “Matriz de Indicadores”

Es importante destacar que en la medida que avanza el ciclo de vida de un programa y se incorpora nueva información, la Matriz de Indicadores deberá actualizarse; esto es, que, no obstante permite ordenar la información, mejorar la preparación, guiar la ejecución y facilitar la evaluación de resultados, ésta no es un precepto, y a medida que se avanza en la preparación o ejecución del programa, sea necesario introducir cambios de mejora, de tal forma que se adapte al programa y no en viceversa.

Esto quiere decir que la matriz de Indicadores, una vez que se opera el programa, no debe ser una “camisa de fuerza”, sino un instrumento coherente, viable y evaluable; que son los elementos claves de la metodología del Método del Maro Lógico.

Con la finalidad de verificar “celda a celda” los contenidos de la Matriz de Indicadores, la siguiente tabla ofrece, de manera resumida, la información que necesariamente debe estar presente en la matriz, por ámbito de desempeño del programa diseñado.

Tabla de verificación de la Matriz de Indicadores “celda a celda”

OBJETIVOS Resumen Narrativo	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN	SUPUESTOS
<p>Fin</p> <p>Representa un objetivo de nivel superior y a largo plazo.</p> <p>Coincide con prioridades definidas en el Plan de Desarrollo (Nacional, Regional, Local), el Plan Sectorial (si existe), y el Plan Institucional.</p> <p>No es una reformulación o repetición del propósito, y está claramente expresado.</p>	<p>Indicadores de Impacto</p> <p>Permite medir los impactos estratégicos o programáticos de nivel superior y a largo plazo.</p> <p>Corresponde con indicadores definidos para medir otros objetivos establecidos en estrategias estatales.</p> <p>El impacto puede ser medido a nivel Estatal, Regional y Local.</p> <p>Se espera alcanzar luego de la finalización del programa.</p> <p>Se expresa en términos de cantidad, y es independiente de otros niveles del diseño.</p>	<p>Representan la lista de los distintos métodos y fuentes de información requeridos para verificar el o los indicadores definidos.</p> <p>Pueden ser censos nacionales, encuestas de vivienda, del empleo, registros sectoriales, informes de gobierno, informes de organismos internacionales, informes de evaluación ex post de programas, entre otros.</p>	<p>-o-</p>

<p>Propósito</p> <p>Existe solo un propósito.</p> <p>Éste corresponde al Efecto que resulta del uso de los componentes (productos y servicios).</p> <p>Describe un cambio importante por parte de los beneficiarios.</p> <p>No es una reformulación, repetición o resumen de los componentes (productos y servicios).</p> <p>Está fuera del control directo del ejecutor.</p>	<p>Indicadores de efectos directos</p> <p>Permiten medir los principales efectos directos que corresponden al propósito.</p> <p>Miden efectos que consisten en cambios importantes por parte de los beneficiarios.</p> <p>Esos Efectos o cambios ocurren como resultado del uso de los componentes (productos y servicios), por parte de los beneficiarios.</p> <p>Pueden medirse durante, al final o después de la ejecución del programa.</p> <p>Son independientes de otros niveles del diseño.</p> <p>No son un resumen de los componentes/productos, sino la medida de sus efectos.</p> <p>Están fuera del alcance del equipo ejecutor.</p>	<p>Representa la lista de los distintos métodos y fuentes de información requeridos para verificar cada uno de los indicadores de Efectos Directos.</p> <p>Incluye registros oficiales, informes de terminación de programas, evaluación intermedia, documentos de monitoreo y evaluación, entre otros.</p>	<p>Propósito a Fin</p> <p>Describe en términos positivos, las condiciones externas, que junto con el logro del propósito/Efectos Directos del programa, contribuirá a alcanzar el Fin.</p>
--	---	---	---

<p>Componentes/Productos</p> <p>Cada uno de los Componentes/productos/servicios contribuye para alcanzar el Propósito.</p> <p>Forman una estrategia integrada.</p> <p>Se definen como acciones finalizadas. No se incluyen sus actividades.</p>	<p>Indicadores Productos/servicios</p> <p>Corresponden a los términos de referencia del equipo ejecutor del programa.</p> <p>Son independientes de otros niveles del diseño.</p>	<p>Representan la lista de los distintos métodos y distintas fuentes de información, requeridas para verificar los indicadores de Productos/servicios, que pueden ser informes de terminación de programas y de evaluación intermedia, informes de progreso anual y trimestral de la Unidad de Implementación del programa, registros del programa y sectoriales, documentos de monitoreo, etc.</p>	<p>Otros Componentes/productos/</p> <p>Describe en términos positivos los bienes y servicios otorgados por instituciones, dependencias o sectores externos, que junto con los componentes del programa contribuirán a alcanzar el propósito/resultado .</p>
--	---	---	--

<p>Actividades</p> <p>Corresponden a los grupos de actividades en términos de procesos de gestión, requeridas para generar y entregar cada Componente (productos y servicios).</p>	<p>Se expresan en términos de cantidad, calidad y tiempo.</p>	<p>Representan la lista de datos e información necesaria para alimentar los indicadores de gestión.</p>	<p>Actividades a Componentes</p> <p>Describe en términos positivos, las condiciones externas que junto con la las actividades del programa llevará a generar y entregar los productos y servicios.</p>
---	---	---	---

V. REDISEÑO DE PROGRAMAS PÚBLICOS YA EXISTENTES

La metodología que permite reprogramar y diseñar matrices de indicadores de los programas ya existentes, es una variante del Marco Lógico denominada “el Método Inverso”¹².

Este método, al igual que la metodología del Marco Lógico y la Matriz de Indicadores que de éste se deriva, son instrumentos que expresan la lógica de las relaciones causa-efecto que se encadenan para lograr un objetivo de resultados.

El diseño inverso, a diferencia del proceso lógico revisado en el capítulo anterior -en donde el proceso es diagnosticar y diseñar antes de implementar- para los programas ya existentes el

La Matriz del Marco Lógico y la Matriz de Indicadores que de éste se deriva, NO son formatos para vaciar en ellos el quehacer de una institución.

Son instrumentos para expresar la lógica de las relaciones de causa-efecto que se encadenan para lograr un objetivo de resultados y de impacto.

rediseño parte del programa ya implementado, y recupera la lógica entre sus partes.

Este rediseño se realiza sobre la lógica vertical del programa ya existente, e inicia con la siguiente pregunta (ver fig. No. 18):

¿Qué problema tratamos de resolver y a quién?

El punto de partida no será lo que actualmente hace un programa a través de un área o unidad administrativa, sino analizar cuál es el problema que la institución intenta resolver a través de los bienes y servicios que se gestionan, producen y entregan a los beneficiarios.

Es importante destacar que utilizar como estructura de objetivos del programa, a la estructura organizacional de la institución, es un error.

Este tipo de errores son comunes cuando se está utilizando el método inverso, debido a que normalmente los programas que se rediseñan, están enmarcados en un programa Operativo Anual y no en una Matriz de Indicadores, en donde los procesos de gestión son realizados por una sola unidad administrativa.

¹² Adúrate, E., y Córdoba, J. (2011). Formulación de programas con la metodología del Marco Lógico. Serie: Manuales. CEPAL.

Por otro lado, tampoco es importante que como punto de partida el análisis se realice a través de una “retrospección”, es decir, tratar de identificar qué problema sucedía cuando se decidió producir y entregar los bienes y servicios, dado que lo que importa es el “aquí y el ahora”.

Lo que SÍ es importante, es recuperar la lógica entre los distintos ámbitos de desempeño y realizar las modificaciones necesarias y suficientes para ajustar el programa hacia una relación de causa- efecto.

Fig. No. 18. El análisis de los involucrados en el diseño

El punto de partida no será lo que actualmente hace un programa a través de un área o unidad administrativa, sino analizar, cuál es el problema que aquí y ahora, la institución intenta resolver a través de los bienes y servicios que se gestionan, producen y entregan a los beneficiarios

¿Quién analiza?

- Los involucrados en la operación del programa ya existente
- El responsable directo del programa



**¿Qué problema
tratamos de resolver y
a quién?**

Pasos para el Diseño

A. Identificando Problemas

Esta tarea parte de la discusión de los involucrados en torno a la siguiente pregunta:

¿Cómo se rediseña un programa presupuestario?

La pregunta lleva a pensar en dos alternativas:

- Recuperar la lógica del programa, o
- Vaciar lo que actualmente hace la institución en un formato

diferente. Consideraciones:

- La metodología del Marco Lógico y la Matriz que se deriva de éste, son instrumentos para *expresar la lógica de las relaciones causa-efecto* que se encadenan para alcanzar un objetivo estratégico.
- La Matriz de Marco Lógico *no es un formato diseñado para vaciar información* sobre el quehacer de la institución, dependencia u organismo.
- Cuando se intenta *llenar un formato*, en vez de establecer la lógica de un programa, *se anula la posibilidad de evaluarlo*.
- La construcción de matrices de indicadores de programas ya existentes, implica que el propósito y los componentes, es decir, el objetivo del programa y los bienes y servicios que reciben los “beneficiarios”, *se definan de manera independiente*, y posteriormente, se verifique si éstos *se articulan de manera lógica*.

Por un lado, la tarea de identificar de manera independiente y no por programa existente, sea cual sea el formato que contenga la información (POA y/o matriz de indicadores), los bienes y servicios que la institución produce y entrega (en lo general); así como la tarea de identificar plenamente a los beneficiarios receptores de todos y cada uno de estos bienes, ya fue realizada en el paso 2 del ejercicio No. 1; por tanto, la pregunta obligada es:

¿Cuál es el problema que se intenta resolver con la entrega de cada uno de los bienes y servicios a los beneficiarios?

Responder a esta pregunta implica que los involucrados deben realizar un desglose analítico que explique, a partir de relaciones de causa y efecto, la problemática a resolver.

Dado que ya se cuenta con la información básica de entrada, consistente en los bienes y servicios, y sus beneficiarios, la tarea a realizar es agrupar.

La agrupación de bienes y servicios implica ubicar, por tipo de beneficiario, los bienes y servicios que se están entregado.

De tal forma que se atiende a las características de un programa presupuestario, esto es:

- Identifica plenamente a los beneficiarios; y
- Contiene más de un producto entregable, dirigidos a una población identificada.

Fig. No. 6. ¿Cómo se identifica un Programa Presupuestario?

PROGRAMA PRESUPUESTARIO

Un programa presupuestario es la estrategia y oferta de solución a un problema que aqueja a la población.

Características:

- Planteamiento estratégico Institucional que enlaza el Plan de Desarrollo con el Marco institucional de la dependencia.
- Contiene más de un producto entregable (bienes y servicios) dirigidos a una población identificada.
- Identifica plenamente a los beneficiarios.
- Implica datos de identificación en la estructura programática presupuestal.

Fuente: INDETEC. Material de exposición, 2012.

Una vez que tenemos claro, cuáles bienes y servicios se entregan a qué beneficiarios, se elige cuál, de tales conjuntos de agrupaciones será el programa a rediseñar.

El análisis de problemas en el método inverso, implica identificar “la razón” por la cual se entrega cada uno de los bienes y servicios.

Esto es, realizar un análisis de problemas a nivel de “causas”.

Retomando el ejemplo del ejercicio No.1 en su paso 2, tenemos:

IDENTIFICANDO CAUSAS

Bienes y Servicios	Beneficiarios	Problema que se intenta resolver
Terapias grupales de apoyo	Reclusas y reclusos	Baja autoestima y control emocional
Grupos experienciales de apoyo	Reclusas y reclusos	Alta dependencia a sustancias adictivas
Clases deportivas	Reclusas y reclusos	Tiempos prolongados de ocio
Talleres de capacitación para el trabajo	Reclusas y reclusos	Destrezas y habilidades laborales mínimas
Bolsa de trabajo	Reclusas y reclusos	Imposibilidad de conseguir un empleo digno
Orientación y educación básica para el autoempleo	Reclusas y reclusos	Imposibilidad de contar con un ingreso legal mínimo
Servicios de educación para adultos	Reclusas y reclusos	Baja escolaridad y analfabetismo
Educación en la prevención de enfermedades	Reclusas y reclusos	Alta reincidencia en enfermedades contagiosas

Como se puede observar en el ejemplo, el problema se identifica y se redacta de acuerdo a los siguientes criterios:

- » Un problema no es la ausencia de una solución. De tal forma que declaraciones tales como “la poca entrega del bien o servicio a los beneficiarios, o la inexistencia del mismo, cuya problemática a resolver se está analizando”, deben evitarse.
- » Un problema se redacta a partir de *la Si existencia*, es decir, la declaración incluye lo que se observa y no lo que falta, dado que esto último, en su forma positiva, es el producto a entregar.

Por ejemplo: si la presencia de “pulgón” en la siembra de lechugas, se define como un problema de **“falta de plaguicidas”**, esta definición sugiere que la solución es conseguir el plaguicida.

Esta forma de análisis es incorrecta porque limita la búsqueda creativa de otras posibles soluciones que, durante el análisis, no están consideradas como parte de los bienes y/o servicios que ya han sido identificados de manera previa.

Este tipo de análisis excluye otras posibles e importantes alternativas, como sería: el servicio de control orgánico, o los servicios de consultoría para la prevención de plagas, entre otros.

En este caso, una mejor definición del problema sería: **“presencia recurrente de pulgón en la cosecha de lechuga”**.

Otros ejemplos ilustrativos son los siguientes:

- » Incorrecto: No hay becas suficientes para Hogares Estudiantiles.
- ✓ Correcto: Hay estudiantes que radican en localidades alejadas al centro escolar.

De ese modo, otros bienes y servicios considerados como alternativas de solución serían: Becas escolares, servicio de transportación escolar comunitario, construcción de centro escolar, entre otros.

- » Incorrecto: Falta de alcantarillado en la comunidad.
- ✓ Correcto: existen letrinas en condiciones altamente insalubres.

Otros bienes y servicios considerados como alternativas de solución serían: Construcción de infraestructura para otorgar el servicio de alcantarillado, servicio de saneamiento de letrinas, servicio de asesoría para el mantenimiento y sanidad de letrinas, distribución de costales de cal para el mantenimiento salubre de letrinas, distribución de material para la construcción de fosas sépticas comunitarias, entre otros.

Para realizar este análisis, los involucrados participan expresando con una lluvia de ideas la problemática a resolver, vía la acción del programa; y *el responsable del programa*, además de participar en la dinámica, registra en la segunda columna del “Cuadro Informativo No. 4. Identificando Causas” (anexo), todas las ideas expresadas.

Posteriormente, los involucrados analizan y redactan de manera clara y precisa, de acuerdo con la metodología lógica, cada uno de los problemas que se intentan resolver, a partir de los bienes y servicios ya existentes.

Asimismo, es importante registrar aquellos identificados como “nuevos problemas”, y en su caso, si éstos no se resuelven con la entrega de los bienes y servicios que el programa ya está entregando a los beneficiarios, será necesario incorporarlos en el cuadro informativo No. 4, *sean o no responsabilidad de la dependencia o institución*, con la salvedad de ser identificados posteriormente.

Una vez que queda claro cuál es la problemática que se intenta resolver a nivel “causas”, el siguiente paso es analizar el problema central que se intenta resolver, con la entrega del conjunto de bienes y servicios identificados en el análisis anterior.

Este nivel de análisis se considera como *altamente relevante*, dado que, una vez identificado, la solución o situación deseada se convierte en “el propósito del programa”, esto es, el objetivo del programa propiamente dicho.

Al igual que la dinámica anterior, ésta se realiza a partir de una **lluvia de problemas que emergen de la discusión entre los involucrados**.

Generalmente, cuando se analiza el problema central, existe la tendencia de enunciarlo como “la falta de algún producto entregable a los beneficiarios”, que como ya se ha revisado, corresponde a los bienes y servicios públicos que entrega un programa para lograr su propósito. Este planteamiento es erróneo, dado que la falta de bienes y servicios no es precisamente ni la causa del problema, ni el problema en sí mismo. Un ejemplo de este tipo de errores es el que se ilustra a continuación:

Ilustración No. 1



Ilustración No.
2



Cuando el problema se enfoca en la falta de bienes o servicios (componentes de un programa), al expresar lo que se observa en la ilustración No 1, ésta se define como: “camino en malas condiciones”, “camino inundado” o “falta de vías de comunicación terrestre apropiadas”; este tipo de observaciones son correctas, no así el planteamiento del problema, debido a que *“el problema no es la ausencia de una solución”*. Para identificarlo correctamente, es necesario ver más allá de la falta de bienes y servicios.

En este ejemplo ilustrativo, el análisis está directamente relacionado con los tiempos de traslado, la comunicación entre las localidades y el difícil acceso entre éstas. Si el problema se expresa como: “dilación en los tiempos de traslado entre las comunidades del Estado”, entonces la solución sería reducirlo; escenario que inclusive favorece al comercio y al desarrollo comunitario.

De ese modo, de la serie de bienes y servicios a producir y entregar a las comunidades incluiría, entre otros, una autopista en buenas condiciones, que se puede observar en la ilustración No. 2, *sin que este “bien” sea la única opción con la cual se logre una situación deseada, dado que además, se podrían entregar “bienes” tales como: ampliación de los extremos (hacia los lados) de la red carretera; mantenimiento oportuno de la red de caminos inter-comunitarios o rurales; construcción de contenedores y o de canales pluviales de desagüe; entre otros.*

Para determinar el problema central, deben tomarse en cuenta los siguientes criterios:

- » Plantear únicamente los problemas más importantes del contexto bajo análisis.
- » Elegir el problema central sobre la base de criterios tales como la magnitud y la gravedad del problema, e incorporar, en caso de que se cuente con la información, la percepción que tienen los beneficiarios del programa.
- » El problema central es un hecho o situación real.
- » El problema central no es la ausencia de una solución.

- » El problema central es verdadero: existe evidencia empírica y su importancia puede ser demostrada estadísticamente.
- » Para identificar el problema central es necesario partir de la siguiente pregunta:

¿Qué problema se intenta resolver con la entrega del conjunto de bienes y servicios a los beneficiarios del programa?

Al igual que en el planteamiento del problema de una investigación, partir de una pregunta facilita el camino, de tal forma que al preguntarnos:

- » ¿Por qué es necesario realizar el programa en cuestión?
- » ¿A qué responde la entrega de productos del programa?

Este tipo de preguntas agiliza la identificación del problema central.

EJERCICIO No. 10

El ejercicio se compone por 2 pasos.

El material requerido para realizar el ejercicio, incluye:

- » Cuadro Informativo No. 2: Alienación, ya completado.
- » Cuadro informativo No. 3: Identificación y Análisis de problemas (anexo)
- » Cuadro Informativo No. 4 (Anexo)

Paso 1. Identificando causas

Para completar el paso 1, es necesario realizar las siguientes tareas:

- ✓ Identificar los bienes y servicios que entrega la dependencia, y qué beneficiarios los reciben.
- ✓ Agrupar por tipo de beneficiario, cada uno de los bienes y servicios identificados.
- ✓ Elegir una sola agrupación de bienes y servicios, dirigidos a un mismo tipo de beneficiarios, como el programa a rediseñar.
- ✓ Realizar el análisis de problemas a nivel de “causas” y completar el Cuadro informativo No. 4 (Anexo).
- ✓ En el caso de haber identificado más problemas o “causas”, cuya solución a nivel de bienes y servicios no sea competencia de la dependencia responsable del programa, éstas se deben ubicar en el lugar correspondiente, de acuerdo con el Cuadro Informativo No. 4

Paso 2. Identificando el Problema Central

- ✓ Los involucrados analizan, a partir de una lluvia de ideas, el problema que se intenta resolver con la entrega de los bienes y servicios plenamente identificados, estén o no en responsabilidad de la dependencia responsable del programa, para lo cual deberán hacerse las siguientes preguntas:
 - » ¿Qué problema se intenta resolver y a quién?
 - » ¿Por qué es necesario realizar el programa en cuestión?
 - » ¿A qué responde la entrega de productos del programa?
- ✓ En un listado simple, escribir los problemas, que, desde la opinión de los involucrados en el rediseño del programa, son potencialmente el “problema central”.
- ✓ Identificar el problema central de acuerdo a los criterios previamente señalados.

B. Análisis de Problemas

Para recordar:

El Marco Lógico como enfoque, implica el análisis de relaciones entre los distintos niveles o ámbitos de desempeño del programa a diseñar, por tanto, las relaciones de causa y efecto del problema central elegido, es el punto de partida del enfoque LÓGICO.

Para realizar el proceso de análisis de Causa-Efecto, desde una perspectiva grupal, la dinámica requiere de una lluvia de ideas por parte de los involucrados en el programa a diseñar. Este punto del análisis implica identificar los efectos que ocurren, dada la presencia del problema.

Considerando que el método inverso, parte del análisis de “causas”, ahora llegó el momento de identificar los “efectos”.

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

Este tipo de problemas se encuentra en los diagnósticos situacionales que forman parte de los Planes Sectoriales, o a falta de éstos, en los Ejes de Desarrollo contenidos en el Plan Estatal.

Este análisis es de suma importancia debido a que, una vez identificado el problema central, este debe estar alineado a la problemática expresa en los diagnósticos situacionales, de los cuales se derivan los objetivos estratégicos de desarrollo o “impacto”.

Para realizar el análisis de “Causa-Efecto”, es necesario desarrollar los pasos 1 y 2, del **Ejercicio No.2** (Capítulo correspondiente al Diseño de Nuevos programas).

Ejercicio No. 2, páginas 33 a 36

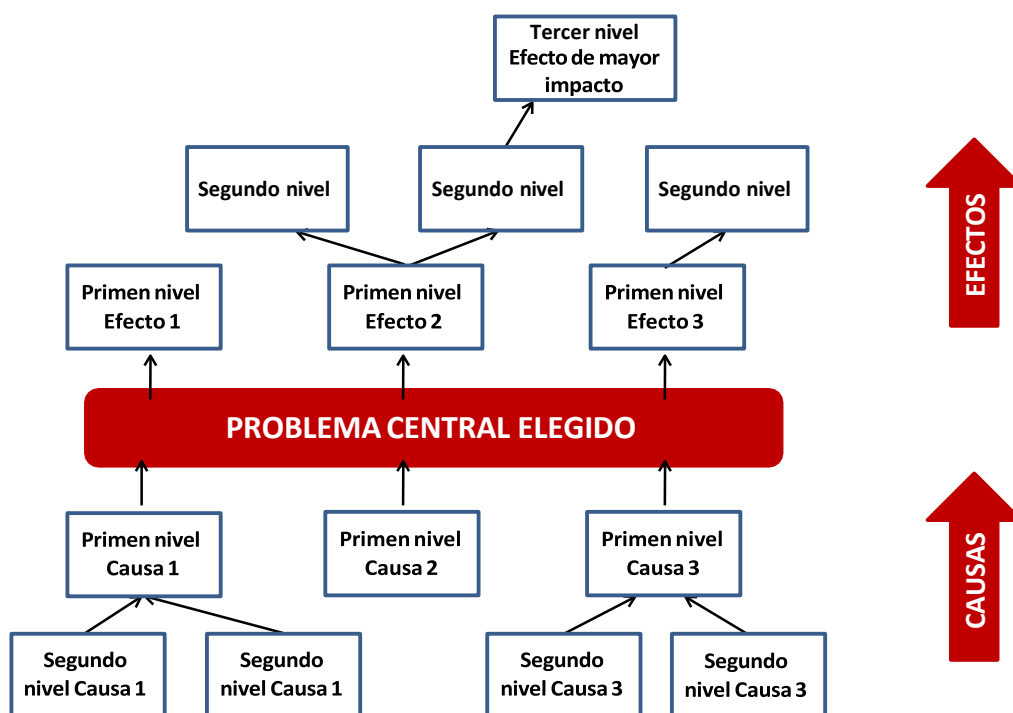
Una vez completados los pasos requeridos del Ejercicio No. 2, se procede a realizar el análisis.

Es importante mencionar que uno de los efectos importantes del problema central elegido, se encuentra implícito en el problema genérico o de impacto previamente identificado en el análisis que resulta en el Cuadro informativo No. 3

No obstante, esta situación no limita la identificación y análisis de otros efectos importantes, que, desde el punto de vista de los involucrados, debieran estar presentes.

Con la finalidad de agilizar este proceso de análisis, la metodología cuenta con una herramienta denominada Árbol de Problemas (ver Fig. No.8, copiada de la página No. 36).

Fig. No. 8. Esquema del Árbol de Problemas



El Árbol de problemas permite visualizar en un solo plano las relaciones Causa-Efecto vinculadas con el problema central y verificar la relación lógica entre las mismas.

EJERCICIO No. 11

El ejercicio se compone por 1 paso.

Material requerido para realizar el ejercicio:

- » Hojas de rotafolio
- » Marcadores de color negro, rojo, naranja y verde
- » Un paquete de “post it” de aproximadamente 6 por 4 cm.
- » Lápiz de punta gruesa
- » Borrador de goma
- » Cuadro informativo No. 4 completado

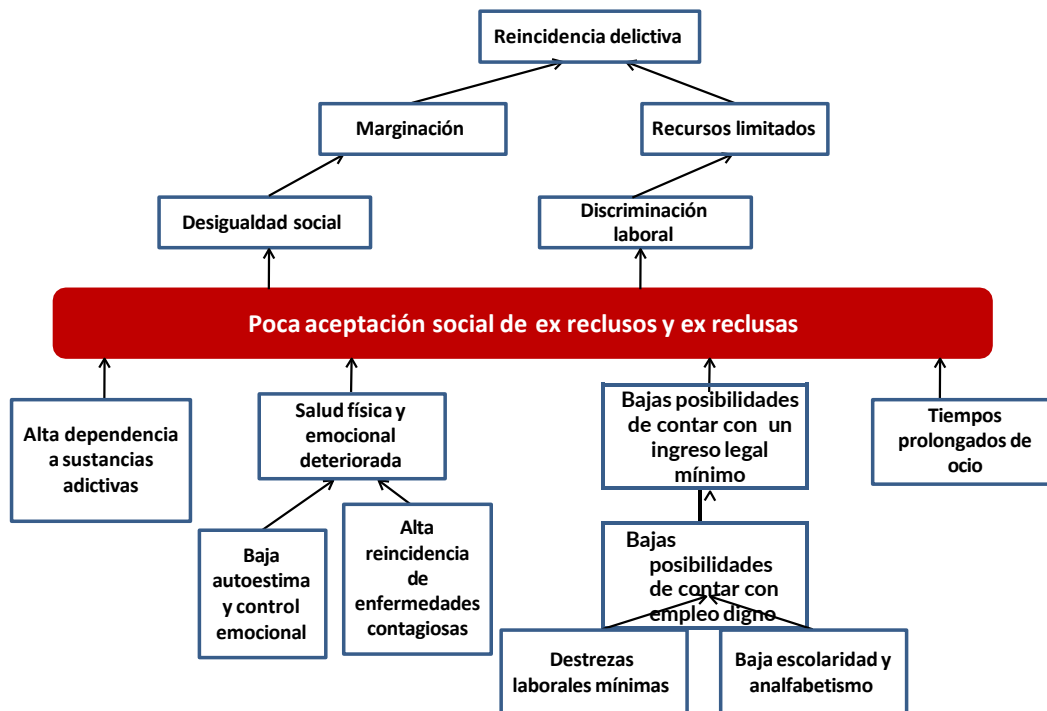
Paso 1. Análisis de Causa-Efecto

Las tareas a realizar, como parte del Paso 1, son las siguientes:

- ✓ Escribir en la parte central de la hoja de rotafolio en problema central elegido como se muestra en la Fig. No. 8
- ✓ Iniciar el proceso de discusión sobre los efectos que el problema genera y escribirlos de manera individual en las hojas auto adheribles *Post It*.
- ✓ Continuar con el proceso de discusión y colocar, en un primer plano de la parte superior del problema central, los efectos que genera y que sean considerados como inmediatos.
- ✓ Continuar con el proceso de discusión y colocar, en un segundo plano hacia arriba, aquellos efectos que, desde el punto de vista del equipo de involucrados, sean a su vez efectos de los ubicados en el primer plano.
- ✓ Continuar con el proceso de discusión y concluir, preferentemente, con un solo efecto superior.
- ✓ Se recomienda construir no más de tres niveles de efectos, cuyas características correspondan al Eje de Desarrollo al cual está vinculada la dependencia, institución u organismo público, cuyas competencias impliquen la responsabilidad de dirigir y operar el programa a diseñar.
- ✓ Continuar con el proceso de discusión sobre las causas que generan el problema central y escribirlas de manera individual en las hojas auto adheribles *Post it*, identificadas en el cuadro informativo No. 4
- ✓ De acuerdo a la perspectiva grupal, colocar, en un primer plano de la parte inferior del problema central, las causas acordadas como inmediatas.
- ✓ Continuar con el proceso de discusión y colocar, en un segundo plano inferior, aquellas causas que el grupo acuerde, que generan las causas del primera plano.
- ✓ Se recomienda construir no más de dos niveles de causas.
- ✓ Relacionar con flechas hacia arriba la relación directa entre los efectos identificados, así como entre las causas (Ver fig. No. 8).

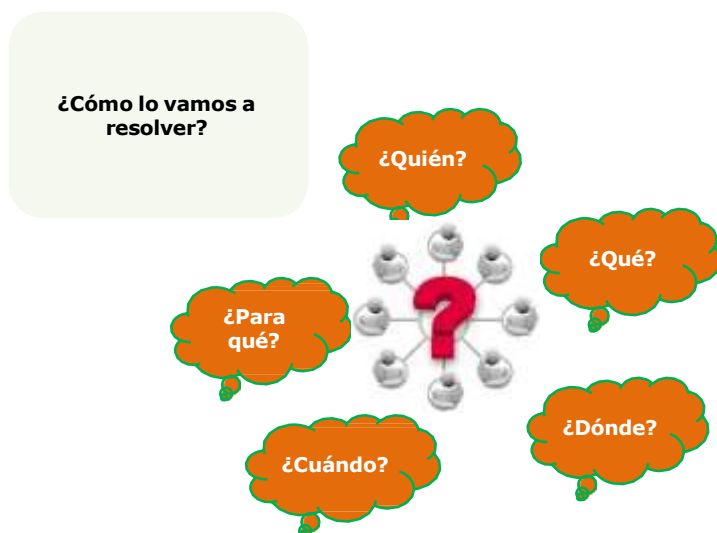
Ejemplo de Árbol de Problemas:

Fig. No. 19. Ejemplo de árbol de problemas Método Inverso



C. Análisis de Objetivos

El propósito de analizar objetivos, es identificar las soluciones a los problemas identificados y analizados en el paso anterior, las cuales se expresan como manifestaciones positivas de cada uno de los planteamientos expresados en forma negativa. Esto da lugar a la conversión del árbol de problemas en un árbol de objetivos.



El árbol de objetivos es un procedimiento metodológico que permite:

- Describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas;
- Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia; y
- Visualizar la solución en un diagrama de relación de medios-fines.

Los estados negativos que muestra el “árbol de problemas”, se convierten en estados positivos que hipotéticamente se alcanzarán con la conclusión del programa, es decir, en la situación deseada (Ver fig. No. 10, copiada de la pág. 38).

Fig. No. 10. Esquema del Árbol de Objetivos



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

- ✓ El Problema central se convierte en una Situación Deseada; esto es, que cambia la situación hacia un estado positivo. Por ejemplo:

Problema: "Alto grado de hacinamiento y deterioro de vivienda en los estratos de población con ingresos medio y bajo asentados en las zonas periurbanas".

Situación deseada: "Los estratos de población con ingresos medio y bajo asentados en las zonas periurbanas cuentan con vivienda digna y sustentable".

Por su parte, el método inverso de análisis de problemas implica que las soluciones correspondientes a los medios ya han sido identificadas en la última tarea del paso 1, ejercicio No. 10, en donde se completa el cuadro informativo no. 4

EJERCICIO No. 12

El ejercicio se compone por 1 paso.

Material requerido para realizar el ejercicio:

- » Hojas de rotafolio
- » Marcadores de color negro, rojo, naranja y verde
- » Un paquete de “post it” de aproximadamente 6 por 4 cm.
- » Lápiz de punta gruesa
- » Borrador de goma
- » Árbol de problemas

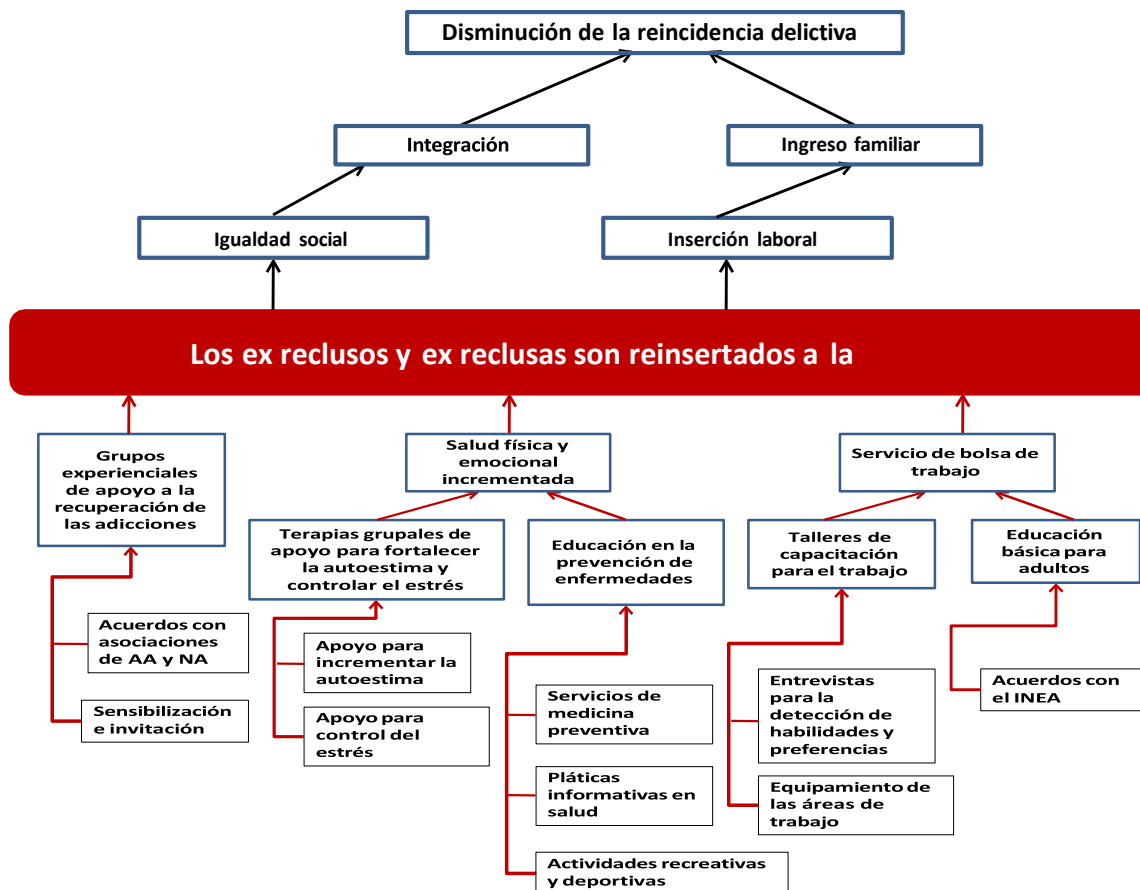
Paso 1. Análisis de Medios-Fines

Las tareas a realizar como parte de este Paso, son las siguientes:

- ✓ Escribir en la parte central de la hoja de rotafolio la solución al problema central, como se muestra en la Fig. No. 10
- ✓ Iniciar el proceso de análisis sobre los fines que la solución genera y escribirlos de manera individual en las hojas auto adheribles *Post It*.
- ✓ Continuar con el proceso de análisis y colocar, en un primer plano de la parte superior de la solución, los fines que sean considerados como inmediatos.
- ✓ Continuar con el proceso de análisis y colocar, en un segundo plano hacia arriba, aquellos fines que, desde el punto de vista del equipo de involucrados, sean a su vez fines de los ubicados en el primer plano.
- ✓ Continuar con el proceso de análisis y concluir, preferentemente, con un solo fin o de impacto superior.
- ✓ Se recomienda construir no más de tres niveles de fines, cuyas características correspondan al Eje de Desarrollo o al Sector al cual está vinculada la dependencia, institución u organismo público, cuyas competencias impliquen la responsabilidad de dirigir y operar el programa a diseñar.
- ✓ Continuar con el proceso de análisis sobre los medios identificados en el cuadro informativo No. 4, que en conjunto contribuyen a lograr la solución o situación deseada y escribirlas de manera individual en las hojas auto adheribles *Post it*.
- ✓ De acuerdo a la perspectiva grupal, colocar, en un primer plano de la parte inferior de la solución o situación deseada, los medios acordados como inmediatos.
- ✓ Continuar con el proceso de análisis y colocar, en un segundo plano inferior, aquellos medios que generan los del primera plano.
- ✓ Relacionar con flechas hacia arriba la relación directa entre fines, así como entre los medios (Ver fig. No. 10).

Ejemplo de árbol de objetivos:

Fig. No. 20. Ejemplo de árbol de objetivos Método Inverso



D. Análisis de alternativas

Las alternativas son la definición de las acciones o medios para alcanzar un objetivo. En consecuencia, el análisis de alternativas consiste en la concreción de bienes y servicios claramente identificados como productos entregables a los beneficiarios del programa, así como de actividades en función de su localización, tecnología, costos, riesgos y otros factores relevantes que no han sido incorporados al esquema o árbol de objetivos. Por ejemplo, ante un problema de baja cobertura educativa, dependiendo de la disponibilidad y distribución de los diferentes productos entregables a través de un programa, algunas de las alternativas de solución podrían ser:

- » Construcción de escuelas y centros de educación preescolar, básica y media superior.
- » Ampliación de centros escolares de educación preescolar, básica y media superior.
- » Ampliación de la oferta de becas escolares.

Ante un problema de baja eficiencia, algunas de las alternativas de solución podrían ser:

- » Mejoramiento de servicios educativos en instituciones escolares de educación preescolar, básica y media superior. Esta alternativa se refiere a acciones complementarias sobre más de un componente, que buscan optimizar los recursos disponibles.
- » Equipamiento y dotación de materiales didácticos especializados a las instituciones escolares.

El resultado en este paso del proceso de diseño del programa es, por un lado, la selección de uno o más Medios (ya identificados en el esquema), que en conjunto significan la alternativa del programa; y por el otro, la concreción de bienes y servicios que dan respuesta a los objetivos, expresados en el nivel de *Medios* descritos en el esquema, *sean o no responsabilidad de la dependencia o institución*, con la salvedad de ser identificados.

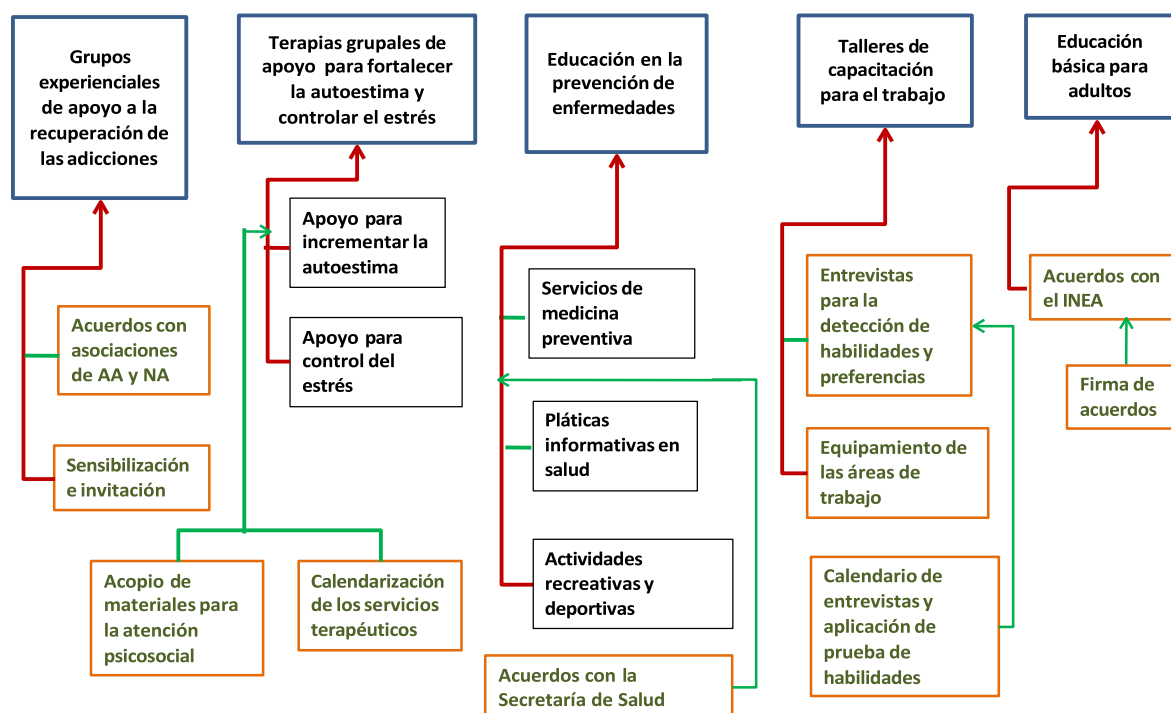
Un buen programa es aquel cuya alternativa satisface tres requerimientos fundamentales:

- ✓ Es la alternativa óptima, desde el punto de vista técnico.
- ✓ Es la alternativa de mínimo costo, desde el punto de vista económico.
- ✓ Es una alternativa pertinente, desde el punto de vista institucional, a la luz de la misión y objetivos estratégicos de la organización ejecutora.

Para configurar las distintas alternativas de solución del problema, se agrupan acciones complementarias. Esto es, cada acción sustituta, junto con las que le sean complementarias, dará origen a una alternativa del programa. Para algunas de las acciones ya definidas en el ejemplo, las alternativas podrían generarse como se muestra en la figura No. 21

Ejemplo de análisis de alternativas:

Fig. No. 21. Análisis de alternativas de solución Método Inverso



Una vez definidas las alternativas de solución, los involucrados en el diseño del programa analizan la factibilidad de cada una de éstas, considerando los siguientes aspectos:

- ✓ Viabilidad técnica de construirla o implementarla.
- ✓ Financiamiento requerido versus disponible.
- ✓ Capacidad institucional para ejecutar y administrar la alternativa.
- ✓ Capacidad institucional para gestionar la alternativa con la dependencia o institución responsable, en su caso.
- ✓ Impacto ambiental.

Este primer análisis permitirá descartar rápidamente aquellas alternativas que por uno u otro motivo sean claramente *no viables*, así como aquellas que estén en competencia de otra dependencia y/o sector. Estas últimas, es necesario tener claramente identificado el sector de competencia, dado que formarán parte de la Matriz en la columna correspondiente a los *Supuestos* (tema que se revisará más adelante). Ello ahorrará trabajo al equipo cuando las distintas alternativas se analicen en detalle.

EJERCICIO No. 13

El ejercicio se compone de 1 paso.

Para realizar este ejercicio, es necesario tener a la mano el siguiente material didáctico:

- » Árbol de Objetivos previamente diseñado
- » Hojas de rotafolio
- » Marcadores de color negro, rojo, naranja y verde
- » Plumón marca textos
- » Un paquete de “post it” de aproximadamente 6 por 4 cm.
- » Lápiz de punta gruesa
- » Borrador de goma

Paso 1. Análisis de Alternativas de solución

Tareas para realizar este paso son:

- ✓ Reescribir en una hoja de rotafolio la base de medios colocados en el árbol de objetivos.
- ✓ Escribir en hojas auto adheribles *post it* las alternativas de solución acordadas por los involucrados en el diseño del programa, para cada uno de los *medios base*.
- ✓ Colocar las alternativas de solución acordadas, debajo de los *medios base*.
- ✓ Complementar el árbol de objetivos colocando la hoja de rotafolio con las alternativas de solución en la parte baja, de tal forma que sea fácil su lectura (Ver fig. No. 13 y Fig. No. 21).
- ✓ Realizar una lectura vertical ascendente por cada bloque de medios, hasta el medio superior que se encuentra debajo de la solución o situación deseada, y verificar las relaciones lógicas entre los mismos.
- ✓ Realizar una lectura vertical ascendente desde el conjunto de medios inmediatos hacia la solución, y verificar la relación lógica entre éstos y la situación deseada.

E. Transferencia de objetivos a la Matriz del Marco Lógico

El árbol de objetivos es la base informativa para completar el resumen narrativo de la Matriz del Marco Lógico, del cual se habrá de derivar la Matriz de Indicadores.

Por tanto, *la solución o situación deseada* del árbol de objetivos se transfiere de manera directa a *la casilla correspondiente al Propósito*. Éste es un objetivo estratégico y, además, es *el objetivo del programa*.

Como se observa (fig. No. 20), existen varios fines en el árbol de objetivos, por tanto, los involucrados en el diseño del programa *analizan y acuerdan cuál*, de los fines en el esquema, es el que, de acuerdo a la naturaleza de la dependencia, institución u organismo público, es el que *se ajusta, al tiempo que contribuye*, a los objetivos estratégicos institucionales.

Cabe destacar que en el caso de que la institución no cuente con una planeación estratégica definida, entonces se recurre a revisar los objetivos estratégicos sectoriales; y más aún, si no se cuenta con un Plan Sectorial, entonces se recurre a los objetivos estratégicos del Eje de Desarrollo al cual está alineada la dependencia responsable del programa que se está diseñando.

Es importante recordar que los objetivos estratégicos institucionales y sectoriales, ya han sido analizados en el ejercicio No. 1 y ubicados en los Cuadros Informativos No. 1 y No. 2, de tal forma que se facilita la tarea de relación entre los fines y los objetivos estratégicos institucionales correspondientes.

Una vez que los involucrados realizan este análisis, acuerdan el Fin que será traspasado al formato de la matriz.

Es importante recordar que las alternativas de solución previamente analizadas, que dieron origen a todas las acciones suficientes y pertinentes, en conjunto (agregadas) lograrán el cumplimiento del Propósito (solución o situación deseada para los beneficiarios).

Tales acciones se clasifican en:

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

Para éste último, esto es, los procesos de gestión y producción de bienes y servicios, es importante mencionar que no todos aparecen en el árbol de objetivos. Esto no se convierte en un problema, dado que, al transferir la información pertinente del árbol de objetivos a la Matriz, y una vez

ubicados los Componentes y los procesos identificados, la información se completa de manera directa y en acuerdo, por parte de los involucrados.

Asimismo, para efectos del ejercicio vinculado a este paso, se recomienda incorporar no más de tres procesos por Componente identificado. No obstante, para efectos de diseñar el programa completo, es importante integrar las actividades o procesos de gestión que, por su magnitud e importancia, deberán estar presentes en la Matriz.

EJERCICIO No.14

El ejercicio se compone de 1 paso.

Los materiales que se utilizan para realizar el ejercicio No. 14, son los siguientes:

- » Cuadros informativos No. 1 y No. 2 completados durante el ejercicio No. 1
- » Cuadro Informativo No. 4 completado en el ejercicio No. 10
- » Árbol de Objetivos complementado con las alternativas de solución
- » Hoja de trabajo MML (anexo)

Paso 1. Transferencia de objetivos a la Matriz de Marco Lógico

Las tareas a realizar este paso, son las siguientes:

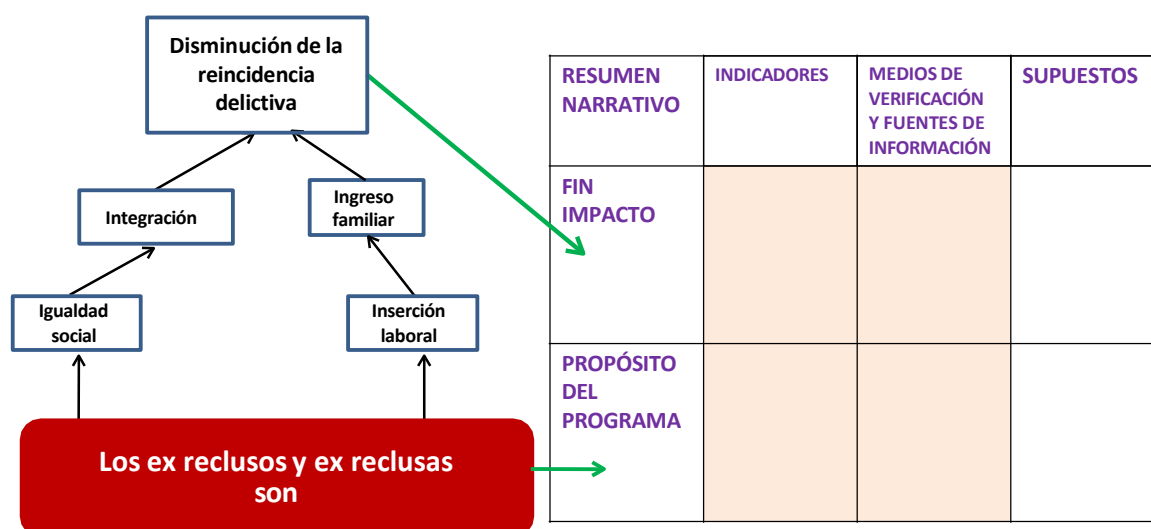
- ✓ Transferencia de la solución o situación deseada a la casilla de la matriz correspondiente con el Propósito. Segunda fila y primera columna.
- ✓ Elegir en acuerdo y con base en un análisis previo por parte de los involucrados, el Fin de la parte superior del árbol de objetivos que habrá de colocarse en la casilla correspondiente de la Matriz. Primera fila y primera columna.
- ✓ Identificar de manera clara y precisa, los bienes y servicios que son entregables directamente a los beneficiarios por parte de la dependencia, institución u organismo público.
- ✓ Transferir los bienes y servicios, que por su naturaleza le corresponde producir a la dependencia responsable del programa, cada uno por separado, y colocarlos en la casilla correspondiente a Componentes. Tercera fila primera columna.
- ✓ Transferir los procesos de gestión para producir y entregar cada uno de los bienes y servicios, de acuerdo al Componente con el cual se relacionen, en la casilla correspondiente a las Actividades de Gestión. Cuarta fila primera columna.
- ✓ Transferir los bienes y servicios, que por su naturaleza NO le corresponden a la dependencia responsable del programa, en la casilla correspondiente a los Supuestos. Cuarta columna tercera fila.

- ✓ Transferir los procesos de gestión para producir y entregar bienes y servicios, que por su naturaleza *le corresponde atender a otra dependencia*, institución u organismo público, y ubicarlos de acuerdo a la relación que guardan con el bien o servicio al cual están vinculados. Cuarta columna cuarta fila, correspondiente a los Supuestos.

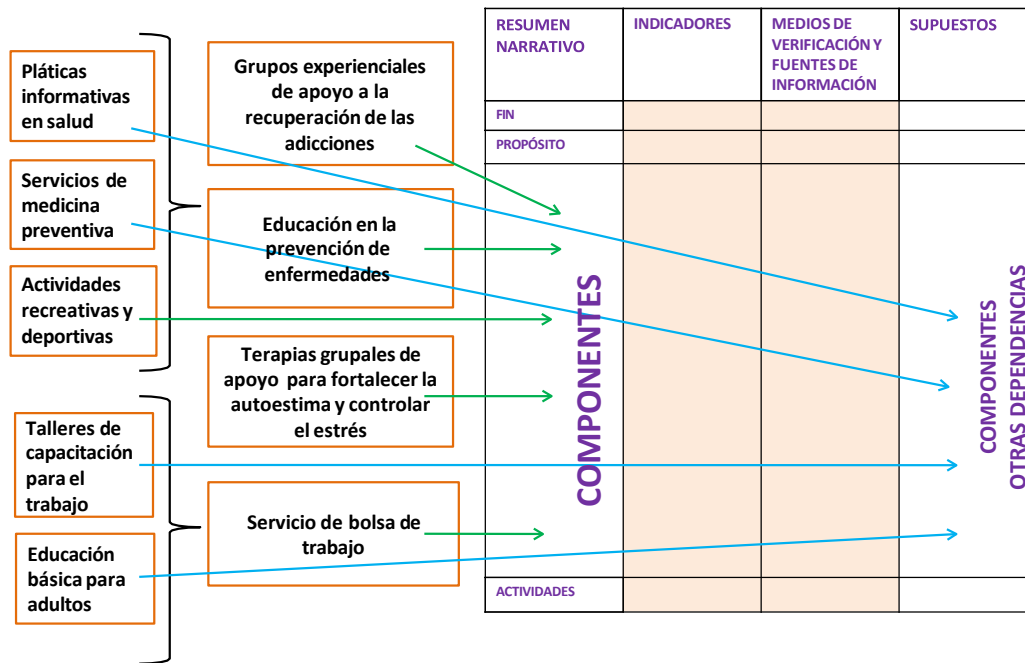
Es importante mencionar que la Matriz de Marco Lógico o *MML*, es un reflejo del estado de desarrollo del programa o proyecto al momento de su elaboración, por tanto, a medida que se avanza en el ciclo de vida del mismo y se incorpora nueva información, la matriz se debe actualizar en términos de mejora.

Ejemplo: Transferencia de objetivos

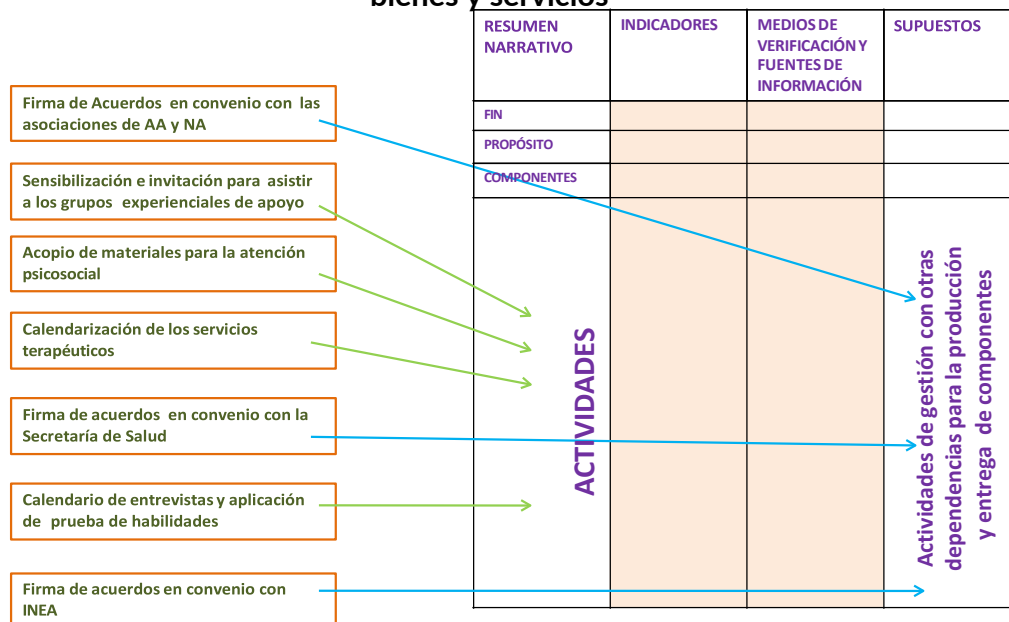
Fig. No. 22. Transferencia de objetivos Estratégicos en los ámbitos de desempeño correspondientes al Propósito y al Fin



Transferencia de objetivos Estratégicos en el ámbito de desempeño correspondiente a los Componentes que conforman la entrega-recepción de bienes y servicios a los beneficiarios



Transferencia de objetivos De Gestión en el ámbito de desempeño correspondiente a las Actividades que conforman la movilización de los insumos en los procesos de producción de bienes y servicios



Nota importante:

A partir del siguiente inciso: “F” correspondiente a la redacción del Resumen Narrativo, y hasta el “K” comprobación celda a celda de la MIR, los conceptos y ejercicios son los mismos que se realizan cuando se está diseñando un programa nuevo.

Por tanto, es necesario pasar a la página No.49 de este documento.

GRACIAS

VI. MODIFICACIÓN DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

Durante el ejercicio fiscal, es posible que se requieran actualizar los elementos de los Programas Presupuestario. Para ello, se ha establecido un formato de modificación, el cual estará disponible en la página de intranet de la Secretaría de Administración y Finanzas.

Formato de solicitud de modificaciones de Programas Presupuestarios

Este formato deberá ser enviado al Enlace SAF debidamente llenado y firmado en versión electrónica (PDF).

Campos a llenar:

1. Fecha de Solicitud: Se escribe la fecha en que se expide el formato.
2. Año Fiscal que se modificará: Año fiscal al que corresponde el Programa Presupuestario
3. Número y nombre del Programa Presupuestario.
4. Nivel de Objetivo: Señalar si el campo a modificar corresponde a Fin, Propósito, Componente o Actividades.
5. Descripción del campo a modificar: Indicar el número y elemento (objetivo, indicador, medio de verificación, línea base, meta o supuesto) del nivel de objetivo que se pretende modificar.
6. Dice: Se escribe la información como aparece actualmente en el apartado que se quiere modificar. En caso de que se quiera incluir un elemento nuevo este apartado quedará vacío.
7. Debe decir: Se escribe la propuesta de redacción del elemento a modificar.

8. *Justificación técnica:* Explicación breve con fundamentos técnicos de porqué se es necesario el cambio.
9. Firmas de la Institución Coordinadora: Escribir el nombre completo y firma del responsable del Programa Presupuestario y del Enlace de Programación de esa Institución.
10. *Firmas de la Institución Corresponsable:* Escribir el nombre completo y firma del corresponsable del Programa Presupuestario y del Enlace de Programación de esa Institución. Solo aplicará en caso de que el elemento a modificar no sea responsabilidad de la institución coordinadora.

Formato de solicitud de modificaciones de Programas Presupuestarios

Fecha de solicitud:	1
Año fiscal que se modificará:	2
Número y nombre del Programa Presupuestario:	3

Nivel de objetivo (Fin, Propósito, Componente o Actividades)	Descripción del campo a modificar (Incluir el número de componente, actividad, indicador, línea base, meta, supuesto, etc.)	Dice	Debe decir	Justificación Técnica
4	5	6	7	8

Firmas de la Institución Coordinadora

Nombre y firma del Responsable del PP	9	Nombre y firma del Enlace de Programación
---------------------------------------	---	---

Firmas de la Institución Corresponsable

Nombre y firma del Corresponsable del PP	10	Nombre y firma del Enlace de Programación
--	----	---

En caso de requerir agregar un nuevo indicador a un Programa Presupuestario, se deberá anexar al formato anterior la ficha técnica del indicador. Los criterios de llenado de esta ficha se detallan de la página 29 a la 32 de este mismo documento

Referencias bibliográficas

Aldunate, E. (2004). Metodología del Marco Lógico. Boletín No. 15. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES-CEPAL.

Aldunate, E., y Córdoba, J. (2011). Formulación de Programas con la metodología del marco Lógico. Serie manuales 68. ILPES-CEPAL.

Armijo, M. (2011). Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Serie manuales 69. ILPES-CEPAL.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2009). Efectividad en el desarrollo y gestión presupuestaria por resultados: Documentos presentados en las reuniones de la Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública del Diálogo Regional de Política.

CONEVAL (2010). Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos.

GOBIERNO FEDERAL, SHCP, SFP, CONEVAL (2010). Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Rascón, M., L. (2010). Gestión Pública para Resultados y Presupuesto con Base en Resultados: De la Planeación a la Evaluación. Serie Estudios estatales, Subserie Gasto Público. INDETEC.

SHCP. Sistema de Evaluación del Desempeño (2008).