



PODER LEGISLATIVO

**AUDITORÍA SUPERIOR**  
del Estado de Coahuila

# Matriz de Indicadores para Resultados



PODER LEGISLATIVO

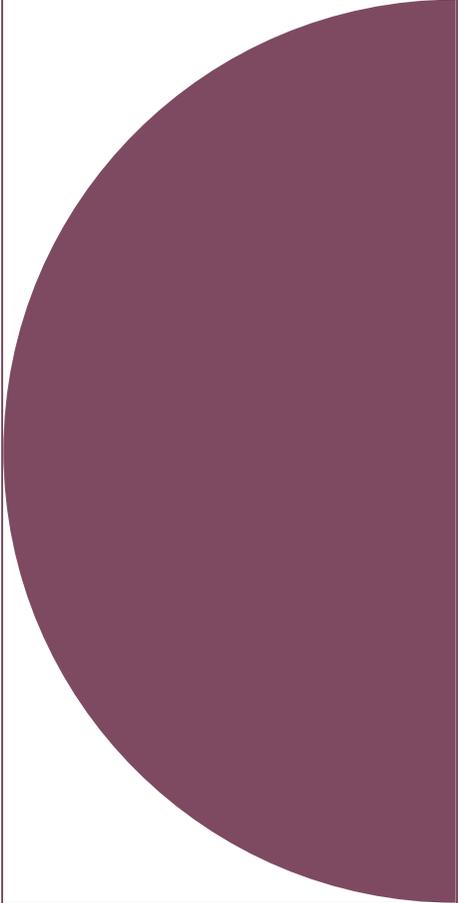
**AUDITORÍA SUPERIOR**

del Estado de Coahuila

## Marco jurídico

El marco legal y normativo incluye disposiciones para implantar un presupuesto con enfoque en el logro de resultados en los tres órdenes de gobierno (federal, estatal, municipal).

# Marco jurídico



Para concretar la implantación del PbR en todos los niveles de gobierno, fueron necesarias distintas reformas al marco jurídico mexicano, como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) y algunas otras leyes federales. De igual forma, su implantación en todos los órdenes de gobierno produjo reformas en tema de gasto que a su vez provocaron una transformación al marco legal aplicable.



# Marco jurídico

El Estado, los municipios, y sus entidades están obligados a elaborar sus presupuestos bajo estructuras programáticas, incorporando en ellos los resultados que deriven de los procesos de implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño vinculados a programas operativos anuales y a los planes de desarrollo municipal y estatal.

Artículos 5, fracción I, y 18 de la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios.

Artículo 296 del Código Financiero para los Municipios del Estado de Coahuila, así como por la Regla Primera, inciso D) de las Reglas de Operación para la Composición de los Procesos Presupuestarios Estatal y Municipal correspondientes al ejercicio Fiscal 2020.

Artículos 46, fracción III, incisos a), b) y c), 47, 53, fracción III, 54, 61, fracción II incisos a), b), c), y 64 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

# Gestión para Resultados

En los últimos treinta años, economías de diversos países, rompieron paradigmas en cuanto al enfoque de la administración de los recursos públicos, por dos razones principales:

- La necesidad de hacer más con los mismos recursos.
- La necesidad de rendir cuentas a los ciudadanos, cada vez más exigentes con la eficiencia, en la asignación y uso de los recursos públicos.
- Ante esto, surge el esquema de Gestión por Resultados (GpR).

# Gestión para Resultados

La GpR es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos. Aunque también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de valor público.

# Valor público

La idea de **Valor Público** remite al valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones.

Pero también, se crea valor sobre todo a través de transacciones individuales con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo sus demandas y, prestándoles servicios de calidad.



PODER LEGISLATIVO

**AUDITORÍA SUPERIOR**

del Estado de Coahuila

La Gestión para Resultados cobra sentido con el establecimiento de los objetivos (resultados esperados), a partir de los cuales se organiza la gestión pública para alcanzarlos.

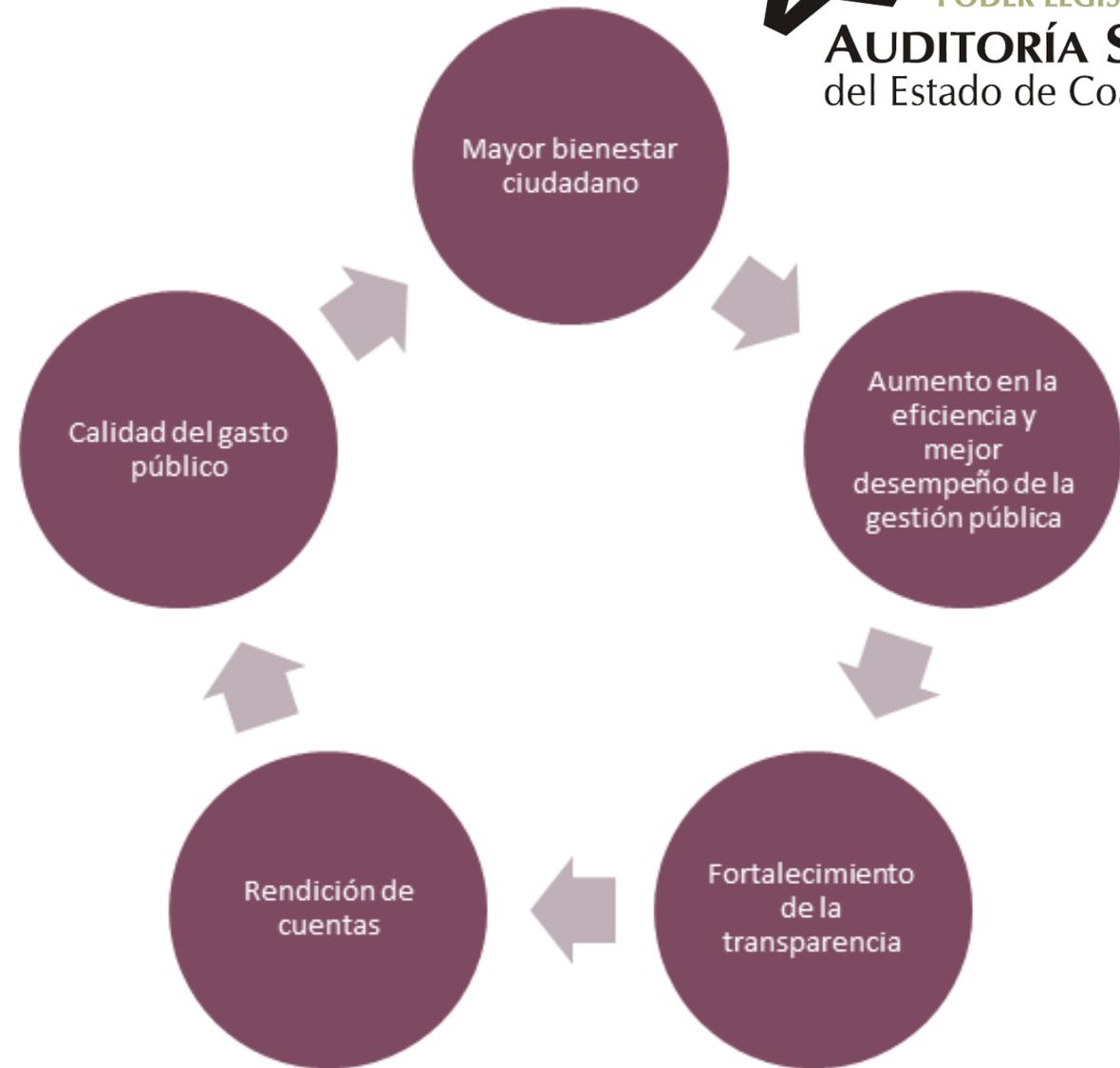
La GpR se fundamenta en cinco principios. Dichos principios resultan cruciales en la determinación de la política pública, durante todo el proceso de gestión y en el arreglo institucional que las hace posibles.

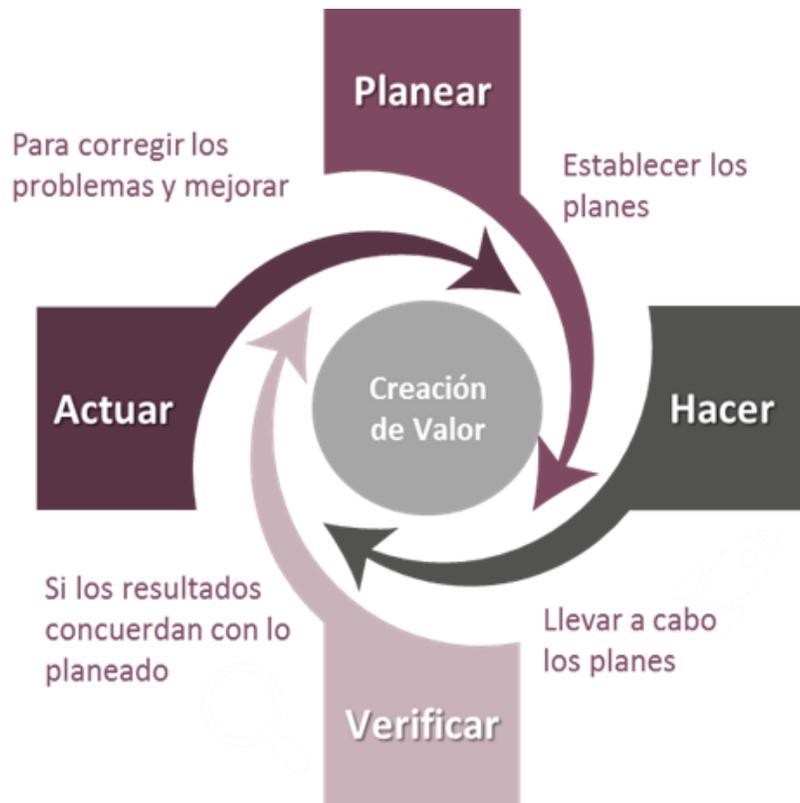


PODER LEGISLATIVO

**AUDITORÍA SUPERIOR**  
del Estado de Coahuila

La GpR requiere adicionalmente los aspectos de evaluación, la integración de procesos de planeación presupuestación y ejecución. Con esta herramienta de gestión pública se pretende obtener los siguientes resultados.





La GpR tiene las características típicas de todo proceso de creación de valor que se articule a través de una dinámica cíclica y circular.

El modelo Planear, Hacer, Verificar, Actuar; es el mejor que se adecúa a este enfoque, al identificar los componentes del ciclo de gestión.

# Presupuesto basado en Resultados

En el marco de la GpR y con fundamento en el marco Constitucional y legal, a partir de 2006 y hasta 2008, se implantó en la APF el PbR, procurando la alineación entre la planeación, la programación, el presupuesto, el control, el ejercicio, el seguimiento y la evaluación del gasto público. De 2009 en adelante, se está llevando a cabo la consolidación de dicha iniciativa.

El PbR es un componente de la GpR que consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre resultados del ejercicio de los recursos públicos.

# Presupuesto basado en Resultados

El PbR es el proceso que integra de forma sistemática, en las decisiones correspondientes, consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los Programas presupuestarios (Pp) y de la aplicación de los recursos asignados a éstos (DOF, 31/03/08).

Con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público y promover una más adecuada rendición de cuentas y transparencia.

Conduce el proceso presupuestario hacia resultados. A través del ciclo planeación-programación-presupuestación-ejercicio-control-seguimiento-evaluación-rendición de cuentas.

Proveer información y datos sobre el desempeño.

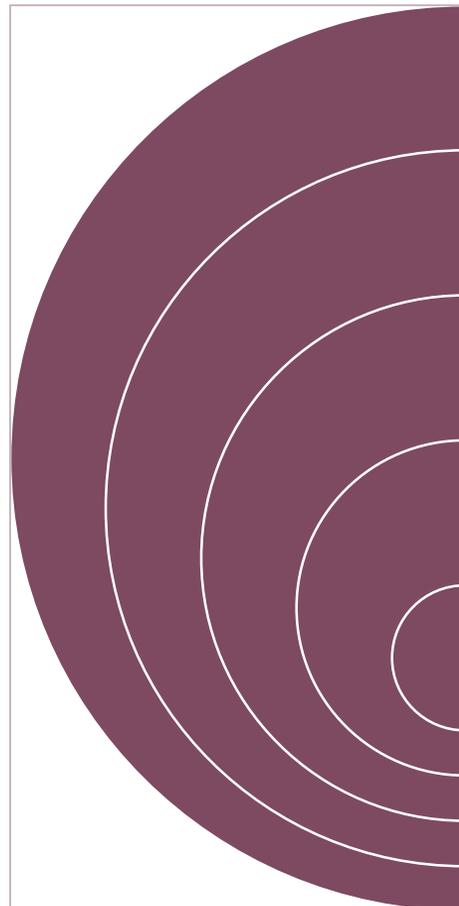
Prevé llevar a cabo evaluaciones regulares o especiales, acorde a las necesidades de los programas.

Considera indicadores de desempeño y establece una meta(s) de actividades y programas presupuestarios, a las cuáles se les asigna un nivel de recursos.

Propicia un nuevo modelo para la asignación de recursos, mediante la evaluación de los resultados de los Pp.

El PbR busca elevar la cobertura y la calidad de los bienes y servicios públicos, cuidando la asignación de recursos particularmente a los que sean prioritarios y estratégicos para obtener los resultados esperados.

# ¿Qué objetivos se persiguen con el PbR?



|   |
|---|
| Reducir la inercia presupuestaria, vinculando el presupuesto con los productos y servicios públicos que requiere la ciudadanía.   |
| Articular la planificación estratégica con los procesos de programación, presupuestación y optimización de los recursos públicos.   |
| Generar incentivos en el proceso presupuestario basados en los resultados logrados por los ejecutores del gasto conforme a lo esperado por los ciudadanos.                                |
| Evaluar a través de indicadores de desempeño el actuar de los gobiernos, generando información adecuada para la toma de decisiones y retroalimentar las fases del proceso presupuestario. |
| Lograr que el presupuesto sea una herramienta real de gestión en beneficio de los ciudadanos.   |
|   |
|   |
|   |

# Ciclo presupuestario



# Etapas del proceso presupuestario

Planeación

Programación

Presupuesto

Ejercicio y control

Seguimiento

Evaluación

Rendición de cuentas

A partir de este nuevo enfoque, las estructuras programáticas se deben elaborar y autorizar con base en la información del desempeño.

# Planeación

- Alineación con las prioridades nacionales PND y programas derivados.



# Planeación

- El proceso de elaboración de Pp se realiza bajo un enfoque de conjunto en donde cada dependencia o entidad genera su programación presupuestaria de acuerdo con sus facultades y funciones.
- El sector central, con base en estos programas presupuestarios hará la distribución de recursos para la siguiente etapa de presupuestación, estos procesos son generalmente son conducidos por la dependencia coordinadora del sector (secretaría de finanzas, tesorería municipal u homólogos).

# Programación

Elaboración y autorización de estructuras programáticas.

Definición de Programas presupuestarios (Pp).

Elaboración de Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Formulación de indicadores de desempeño (Estratégicos y Gestión).

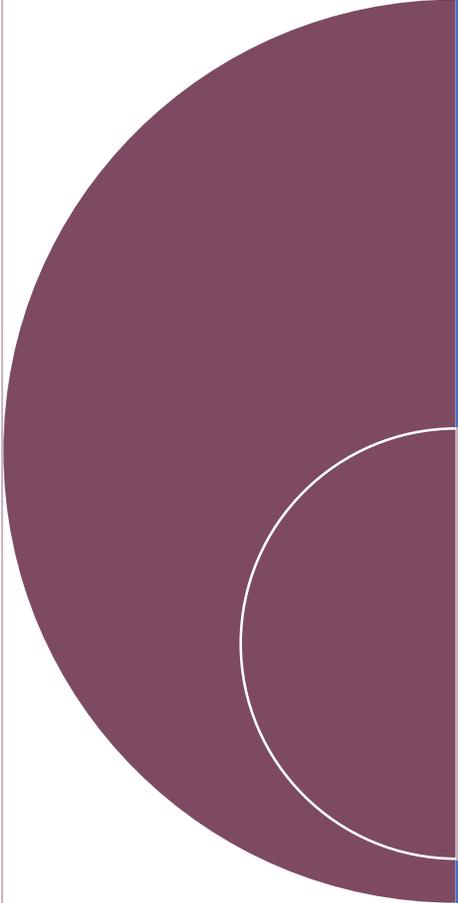
# Presupuesto

Asignaciones presupuestarias que consideren los resultados.

A nivel federal el proceso de discusión y aprobación del Presupuesto de Egresos de la Federación comienza cuando el Poder Ejecutivo, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, envía la propuesta de presupuesto a la Cámara de Diputados. A nivel local la Tesorería Municipal es la encargada del proceso presupuestario.

Este proceso, es la distribución de los recursos públicos entre los diversos programas y atribuciones de las entidades federativas y los municipios, por lo que la identificación de prioridades y la correcta planeación, mejorarán la distribución de los recursos hacia las dependencias y programas prioritarios incrementando la eficiencia del gasto público.

# Ejercicio y Control



Corresponde a todos los entes y dependencias que les fueron asignados recursos ejercerlos (gastarlos) conforme a las reglas establecidas en distintas leyes, en la planeación establecida y conforme a un calendario determinado.

El presupuesto debe gastarse no sólo por ejercer los recursos que se les aprobaron, sino que existe una lógica, metas y finalidades específicas que deben seguirse puntualmente, las cuales fueron establecidas en las etapas anteriores (planeación y programación). Con ello, el control no se refiere a ejercer el gasto de manera arbitraria, sino a lograr resultados planeados y gastar eficientemente.

# Ejercicio y Control

Mejora en la gestión y calidad del gasto público.

Reglas de operación de los programas.

# Seguimiento

Avances y reportes  
ejecutivos.

Informes acerca del  
progreso del Plan  
Nacional de Desarrollo.

Monitoreo de  
Indicadores.

# Seguimiento

- Una de las principales herramientas metodológicas implementadas para el SED y la etapa de ***seguimiento*** del ciclo presupuestal es la ***Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)***.
- Esta metodología permite conocer el impacto del ejercicio de los recursos públicos establecido en los programas y proyectos, esta información ofrece un seguimiento al avance de los objetivos de la dependencia que se establecieron en el proceso de planeación, por lo que se puede tener una noción del nivel de cumplimiento para objetivos de periodos mayores a un año para cada una de las dependencias que integra la administración pública municipal o estatal. El fin de esta fase es generar información para analizar cambios y ajustes en los programas para el próximo ejercicio fiscal.

# Evaluación

Evaluaciones y compromisos de mejora de políticas, programas e instituciones.

Con el propósito de que las evaluaciones sean objetivas se recomienda que estas sean realizadas por evaluadores externos, en el caso de la APF estas evaluaciones las realiza el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en el caso de los municipios se podrían solicitar revisiones a las entidades locales de fiscalización, a las contralorías o alguna dependencia externa para mejorar la eficiencia de los programas realizados e identificar áreas de oportunidad y mejora.

# Rendición de Cuentas

Tiene como objetivo principal informar a los ciudadanos el destino de cada peso gastado y los resultados de la implementación de los programas.

Informes Anuales del Gobierno.

Cuenta Pública.



A partir de este nuevo enfoque, las estructuras programáticas se deben elaborar y autorizar con base en la información del desempeño.

# Sistema de Evaluación del Desempeño

---



# Sistema de Evaluación del Desempeño

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) se define como el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social y económico de los programas y de los proyectos.

# Sistema de Evaluación del Desempeño

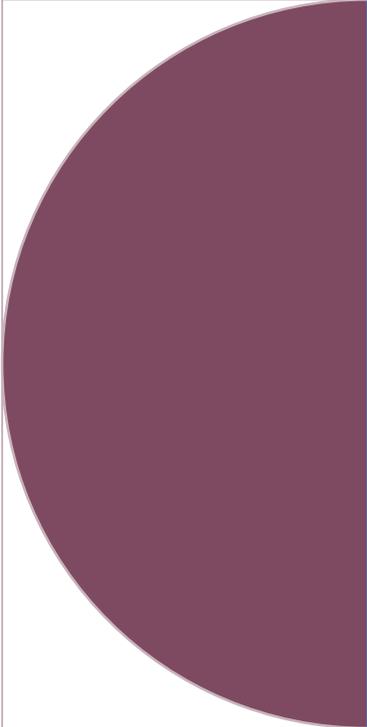
- 1) Conocer los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social y económico de los programas.
- 2) Identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto.
- 3) Mejorar la calidad del gasto mediante una mayor productividad y eficiencia de los procesos gubernamentales.

# Sistema de Evaluación del Desempeño

El SED realiza el seguimiento y la evaluación constante de las políticas y programas de las entidades y dependencias de la APF, para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el PND y los programas que se derivan de éste.

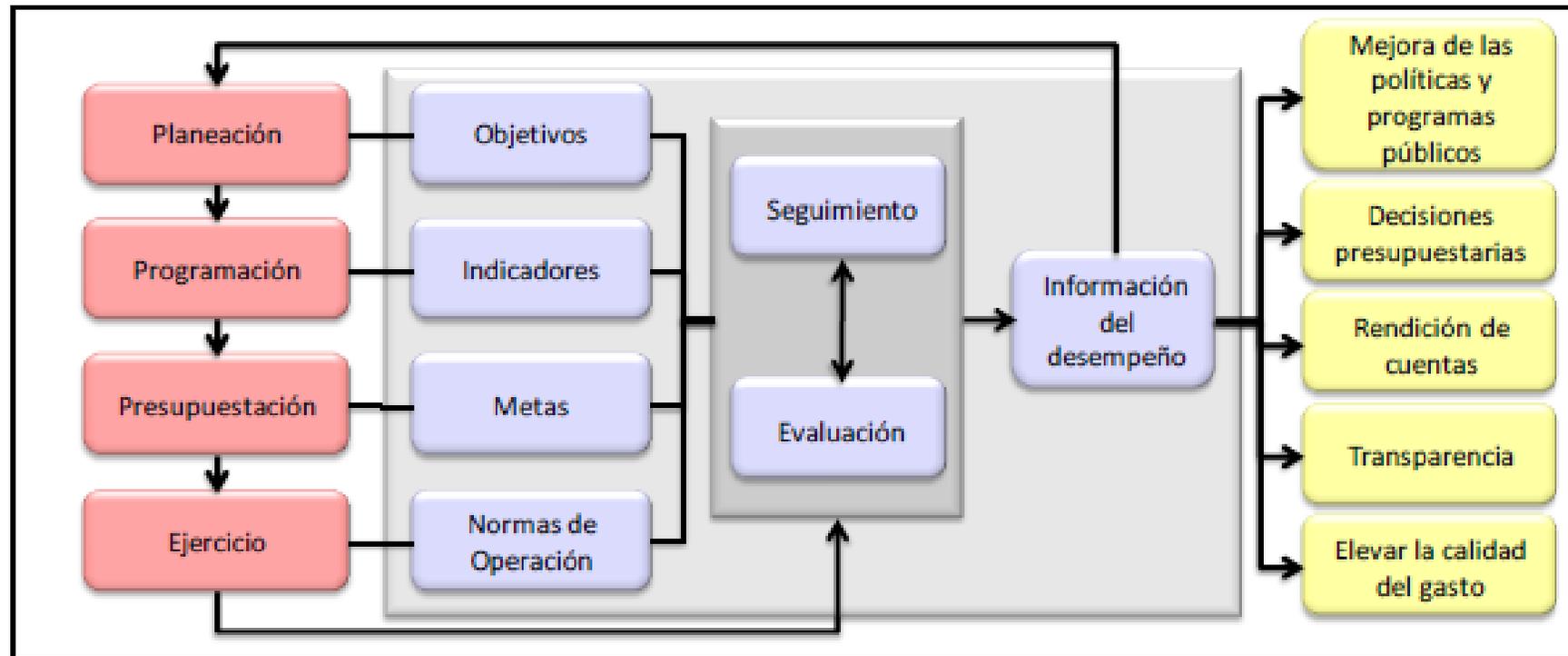
Los indicadores del SED forman parte del presupuesto, incorporan sus resultados en la Cuenta Pública y son considerados para mejorar los programas y para el proceso de elaboración del siguiente presupuesto.

# Sistema de Evaluación del Desempeño



Uno de los objetivos perseguidos por el SED es verificar el grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores de desempeño (estratégicos y de gestión).

## Elementos y objetivos del SED



Fuente: Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, 2015:12

# Elementos y objetivos del SED

## Objetivos

- Estratégicos del PND y de los programas derivados.
- Estratégicos de las dependencias y entidades, de los Pp.

## Indicadores

- Estratégicos de los programas sectoriales.
- Estratégicos y de gestión de los Pp.

## Metas

- De LP establecidas por el Ejecutivo Federal.
- De los indicadores de los objetivos de los Pp y/o de Unidades responsables del gasto.

# Elementos y objetivos del SED

## Normas de operación

- Orientadas para el logro de resultados (Reglas de operación, lineamientos, etc.)

## Seguimiento

- Monitoreo del avance del ejercicio presupuestario.
- Atención a las guías de trabajo derivadas de las recomendaciones de las evaluaciones realizadas a los programas y al desempeño institucional.

## Evaluación

- De programas y políticas públicas, del desempeño de las instituciones.

# Metodología de Marco Lógico

# Metodología de Marco Lógico

La Metodología de Marco Lógico (MML) es una herramienta que facilita el proceso de **conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación** de programas y proyectos.

Presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad.

Identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos.

Evaluar el avance en la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

# Principales ventajas MML

- Propicia una expresión clara y sencilla de la lógica interna de los programas, proyectos y de los resultados esperados con su ejercicio, y con ello, el destino del gasto público asignado a dichos programas y proyectos.

- Propicia que los involucrados en la ejecución del programa trabajen de manera coordinada para establecer los objetivos, indicadores, metas y riesgos del programa.

- Facilita la alineación de los objetivos de los programas o proyectos entre sí, y con la planeación nacional.

# Principales ventajas MML

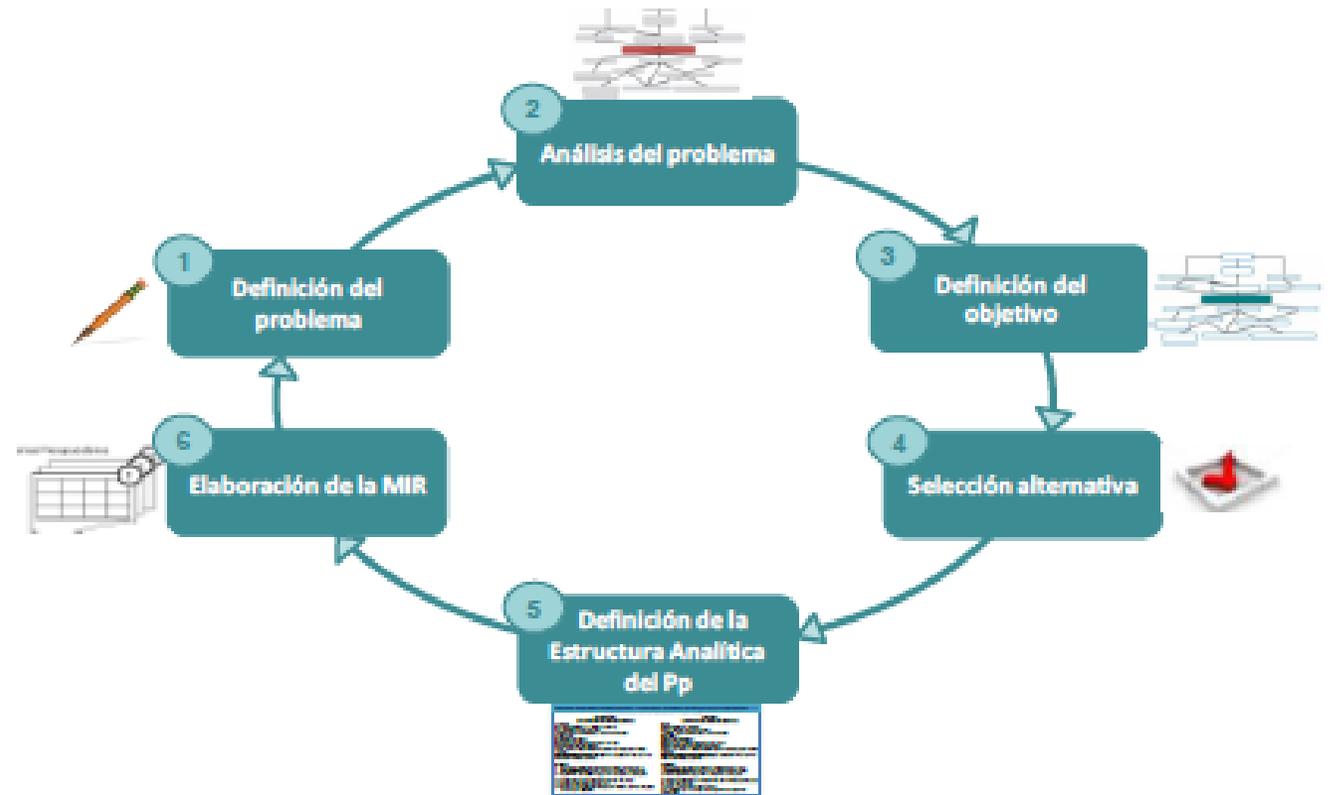
- Estandariza el diseño y sistematización de los Programas presupuestarios, por ejemplo, una terminología homogénea que facilita la comunicación.

- Genera información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del Programa presupuestario, así como para la rendición de cuentas.

- Proporciona una estructura para sintetizar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un programa o proyecto: MIR.

# Etapas de la Metodología de Marco Lógico

- Definición del problema.
- Análisis del problema.
- Definición del objetivo.
- Selección de alternativa.
- Definición de la Estructura Analítica del Programa presupuestario (EAPp.)
- Elaboración de la MIR.



# Definición del problema

## *¿Cuál es su objetivo?*

- Establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema que origina o motiva la necesidad de la intervención gubernamental.
- Para determinar el problema se requiere identificar 3 elementos principales.
  - 1) Necesidad para satisfacer o problema principal.
  - 2) Magnitud del problema
  - 3) Población potencial u objetivo.

# Definición del problema

## *¿En qué consiste?*

- En identificar de entre las demandas sociales u oportunidades de desarrollo, la prioritaria que tiene posibilidades de ser resuelta a través de la acción gubernamental, y que está alineada con los objetivos del PND y sus programas derivados.

## *¿Para qué se utiliza?*

- Para orientar la acción gubernamental a resultados específicos y concretos que entreguen más y mejores bienes y servicios a la población o área de enfoque, o bien que representen oportunidades de bienestar y progreso.

# Definición del problema

## *Preguntas Clave*

- ¿Qué problema es el que originó el programa que se está desarrollando?
- ¿Qué demanda social u oportunidad de desarrollo tiene mayor prioridad de atención?
- ¿Cuál es la población o área de enfoque que lo enfrenta?
- ¿Cuál es la situación que da origen a las demandas u oportunidades?
- ¿Cómo puedo beneficiar a una mayor cantidad de personas o a un área de enfoque prioritaria?

# Definición del objetivo

## *¿Cuál es su objetivo?*

- Definir la situación futura a lograr que solventará las necesidades o problemas identificados en el análisis del problema.

## *¿En qué consiste?*

- En la traducción de ***causas-efectos*** en ***medios-fines***.
- El análisis de problemas se convierte en la definición de objetivos.
- Los problemas enunciados como situaciones negativas se convierten en condiciones positivas de futuro o estados alcanzados.

# Definición del objetivo

## *¿Para qué se utiliza?*

- Para identificar medios de solución a la problemática detectada.
- Para identificar los impactos que se alcanzarán de lograrse el objetivo central.
- Para fortalecer la vinculación entre los medios y fines.
- Para ordenar la secuencia de esta vinculación lo que permitirá estructurar la intervención gubernamental.

## *Preguntas Clave*

- ¿Los escenarios positivos de futuro o estados alcanzados solventan completamente la situación que se pretende transformar?
- ¿Los medios garantizan alcanzar la solución del objetivo central?

# Selección de alternativa

## *¿Cuál es su objetivo?*

- Determinar las medidas que constituirán la intervención gubernamental.

## *¿En qué consiste?*

- En analizar y valorar cuidadosamente las opciones de acción más efectivas para lograr los objetivos deseados.
- Seleccionar, dentro del árbol de objetivos, las opciones de medios que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito, considerando las restricciones que apliquen en cada caso, particularmente su factibilidad técnica y presupuestaria.
- Corresponde a la última fase de la identificación de la solución del problema planteado.

## *¿Para qué se utiliza?*

- Para determinar las actividades y medios que integran la estructura del programa.

## Definición de la Estructura Analítica del Programa presupuestario

### *¿Cuál es su objetivo?*

- Asegurar la coherencia interna del programa, así como la definición de los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación.

### *¿En qué consiste?*

- En analizar y relacionar la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificada (incluyendo sus causas y efectos) y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica (vertical) entre los mismos.
- Para ello se compara la cadena de medios-objetivos-fines seleccionada, con la cadena de causas-problema-efectos que le corresponde.

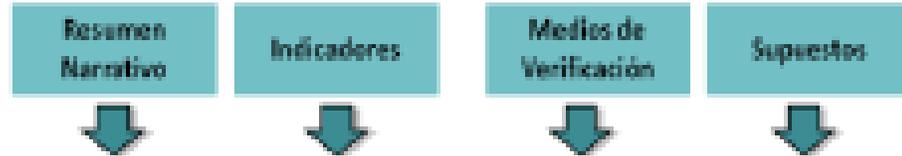


PODER LEGISLATIVO  
**AUDITORÍA SUPERIOR**  
del Estado de Coahuila

# Elaboración de la MIR

## *¿Cuál es su objetivo?*

- Sintetizar en un diagrama muy sencillo y homogéneo, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite darle sentido a la intervención gubernamental.
- Establecer con claridad los objetivos y resultados esperados de los programas a los que se asignan recursos presupuestarios.
- Definir los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación.



|             | Resumen Narrativo | Indicadores | Medios de Verificación | Supuestos |
|-------------|-------------------|-------------|------------------------|-----------|
| Fin         |                   |             |                        |           |
| Propósito   |                   |             |                        |           |
| Componentes |                   |             |                        |           |
| Actividades |                   |             |                        |           |

Fin

Propósito

Componentes

Actividades

# Elaboración de la MIR

## *¿En qué consiste?*

- En establecer y estructurar el problema central, ordenar los medios y fines del árbol de objetivos, en un programa.
- Generar indicadores para medir sus resultados.
- Definir los medios que permitirán verificar esos resultados.
- Describir los riesgos que podrían afectar la ejecución del mismo o las condiciones externas necesarias para el éxito del programa.

# Matriz de Indicadores para Resultados

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es una herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico.

# Matriz de Indicadores para Resultados

- Establece con claridad los objetivos del Pp y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial.
- Incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación.
- Identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores.
- Describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos.
- Incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

La MIR organiza los **objetivos, indicadores y metas** en la estructura programática, vinculados al Programa presupuestario (Pp). Con base en ello, sólo deberá existir una MIR por Pp.

La matriz, de cuatro filas por cuatro columnas, sintetiza la información clave para llevar adelante un programa o un proyecto. Sus cuatro niveles de objetivos se entienden mejor al colocarlos en el contexto habitual en que se utiliza, y que es el enfoque llamado de “resolución de problemas”.



## Filas

Fin: El objetivo al cual aporta la resolución del problema.

Propósito: La situación del “problema resuelto”.

Componentes: Los productos o servicios que el programa o proyecto entrega para resolver el problema.

Actividades: Las acciones necesarias para generar los productos que entrega el proyecto o programa (es decir para generar los componentes).

# Columnas



**Comunicación:** Es importante describir en lenguaje simple los objetivos a cada nivel. Ello da lugar a la columna de Resumen Narrativo o columna de Objetivos.



**Gestión:** Se requieren indicadores capaces de reflejar el avance hacia el logro de los objetivos en cada nivel. Se manifiesta en la columna de Indicadores.



**Transparencia:** Un investigador independiente debe poder verificar el valor de los indicadores. Para ello está la columna Medios de Verificación; y



**Riesgos a enfrentar:** Circunstancias externas a la gestión del proyecto o programa pueden incidir en que éste logre sus objetivos. De esto da cuenta la columna de Supuestos.

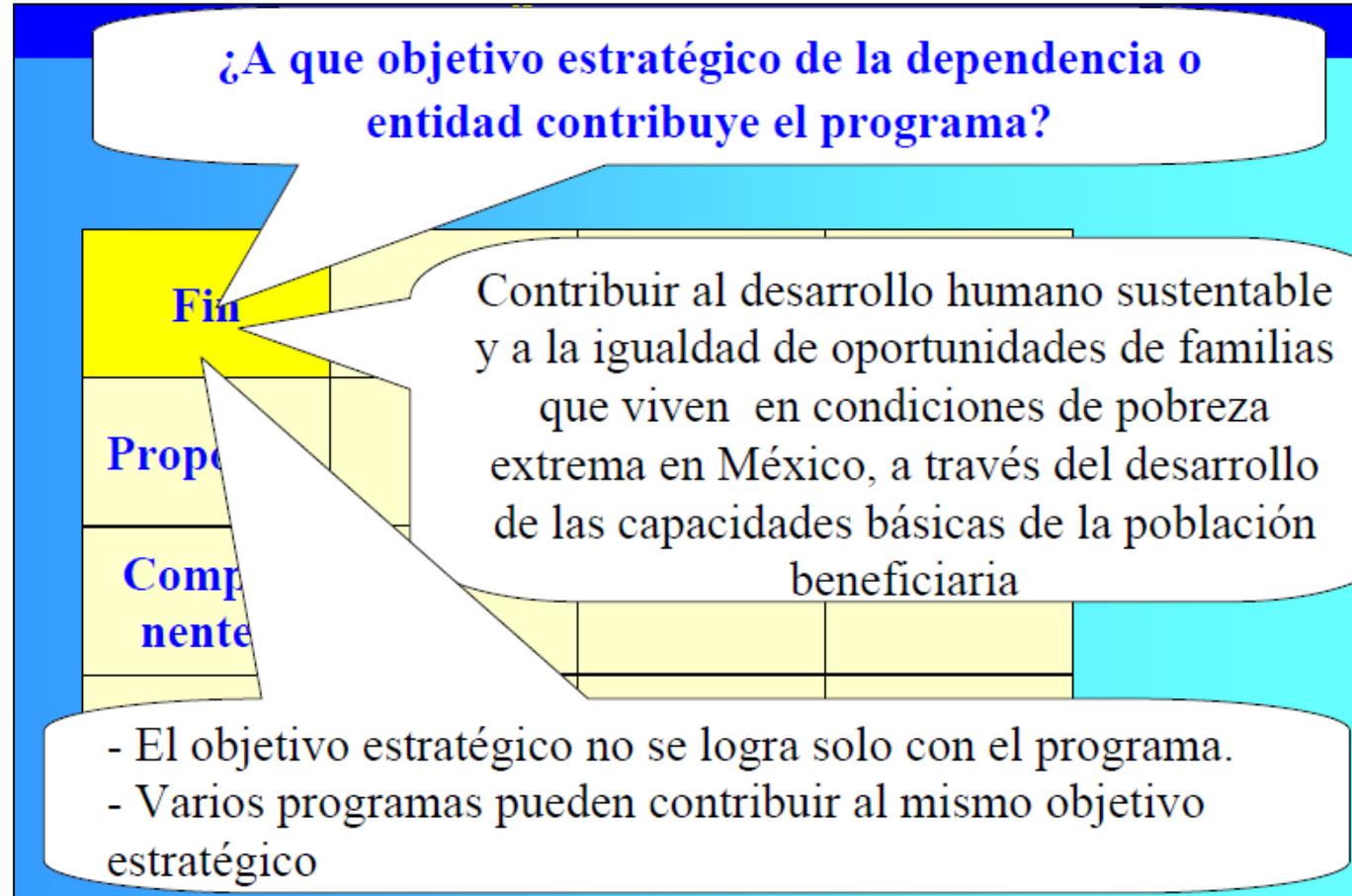
|             | Objetivos | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|-------------|-----------|-------------|------------------------|-----------|
| Fin         |           |             |                        |           |
| Propósito   |           |             |                        |           |
| Componentes |           |             |                        |           |
| Actividades |           |             |                        |           |

Introducción   Objetivos   Indicadores   Medios de Verificación   Supuestos

La Metodología del Marco Lógico, aplicada a programas públicos, se basa en identificar, en el entorno de un proyecto o programa, cuatro tipos de objetivos que corresponden a distintas categorías lógicas:

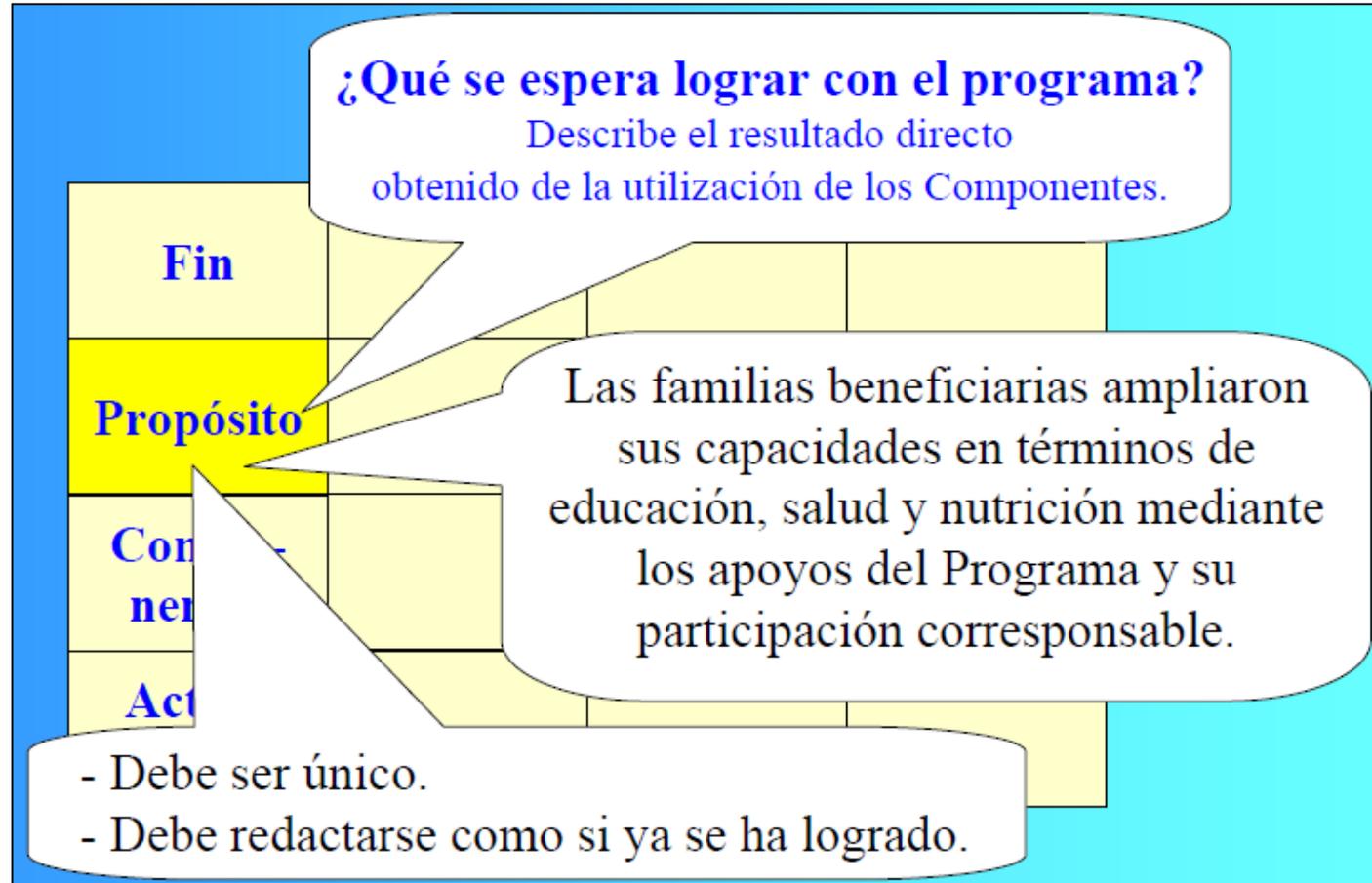
- Dos de ellos (exógenos) pertenecientes al contexto político, económico y social en que se inserta el programa.
- Dos tipos de objetivos (endógenos), pertenecientes al ámbito de la gestión gerencial del programa.

# Fin





# Propósito





# Componentes

## ¿Qué bienes o servicios se requiere producir?

Son los bienes y servicios que debe producir el ejecutor del programa para poder lograr el Propósito.

Propo

Compo  
nentes

i-

**C-1** Adultos mayores autovalentes recibieron alojamiento, alimentación, atención primaria de salud, recreación y apoyo afectivo en los hogares

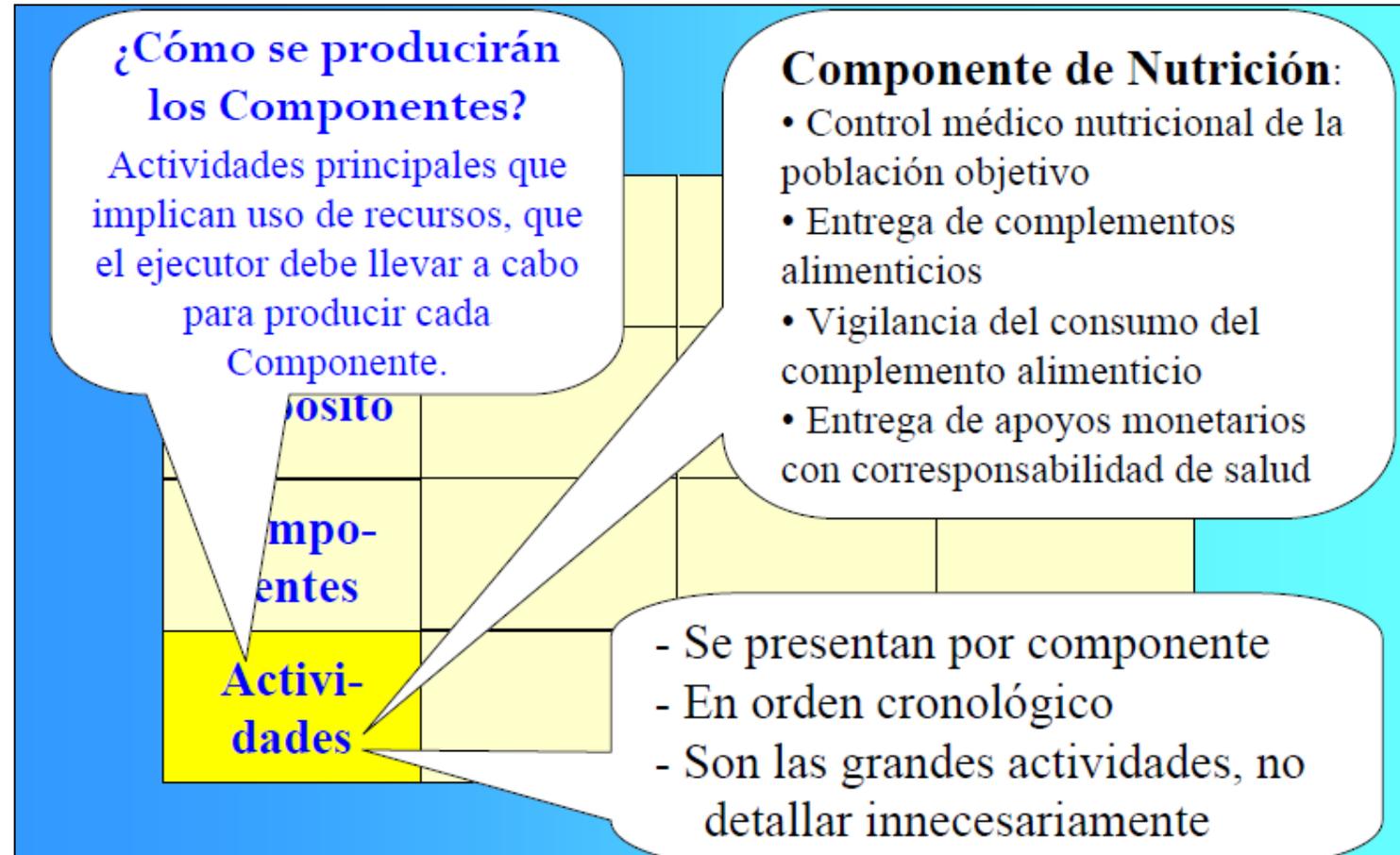
**C-2** A M postrados y semi postrados recibieron alojamiento, alimentación, atención primaria de salud, recreación y apoyo afectivo en los hogares

**C-3** Adultos mayores recibieron alimentación, recreación y atención primaria de salud en los Centros Abiertos.

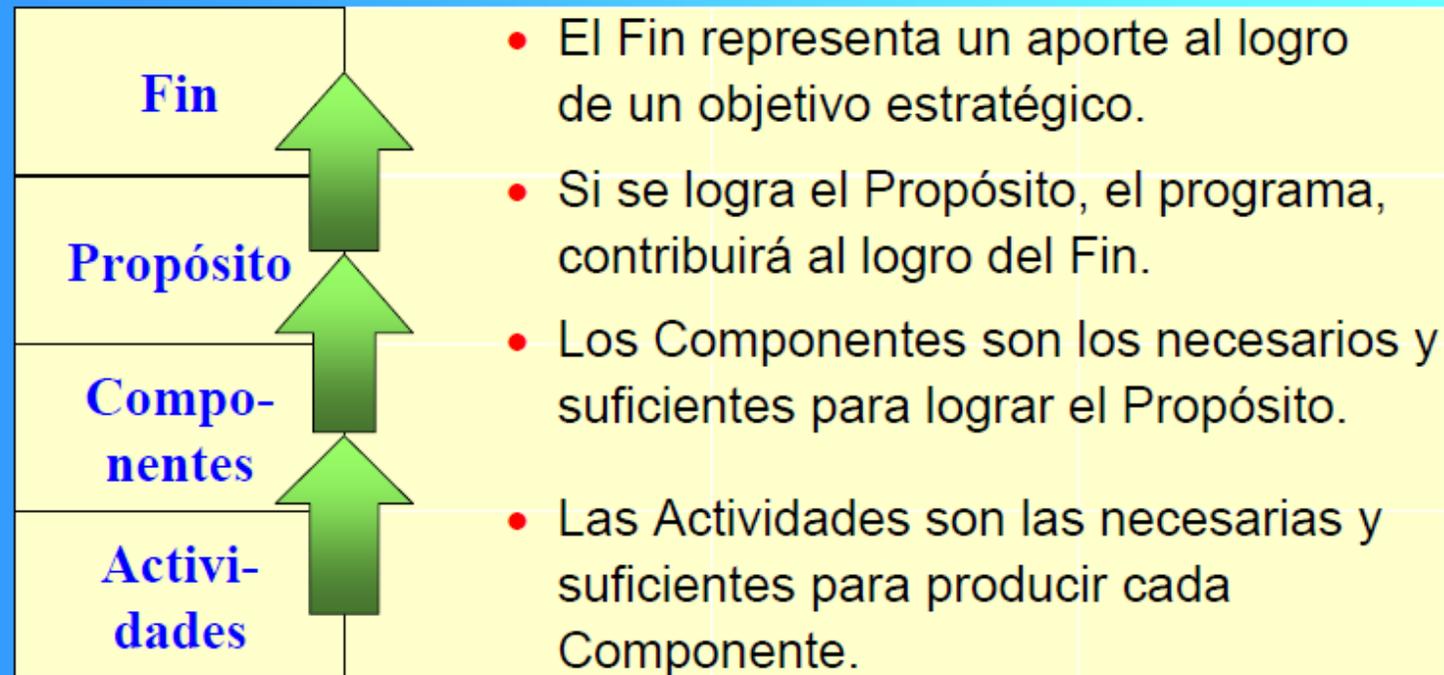
- Pueden ser uno o varios (10 ya es mucho).
- Deben redactarse como si ya se han logrado.



# Actividades



Si el programa está bien diseñado se pueden examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba:



## EJEMPLO

*La Localidad de Villa Esperanza es una localidad rural que tiene una población cercana a los 5,000 habitantes. Sin embargo, carece de algunos servicios básicos y tiene deficiencias en otros. Parte de la población adulta tiene problemas en su trabajo, por las ausencias reiteradas, causadas por frecuentes enfermedades gastrointestinales y otras infecciones. Al poder trabajar menos días en el año, los trabajadores asalariados ven mermados sus ingresos. Igual cosa sucede con los trabajadores que son productores.*

El diagnóstico inicial del problema indicó que el nudo del problema radicaba en las malas condiciones sanitarias, las cuales se manifestaban, también en la tasa de morbilidad del resto de la población. Al investigar por qué se daba esa alta tasa de morbilidad, se constató que en Villa Esperanza se consumía agua no potable sacada de un río vecino, que sus aguas servidas corrían a tajo abierto y que la población no tenía prácticas de higiene en la vida diaria.

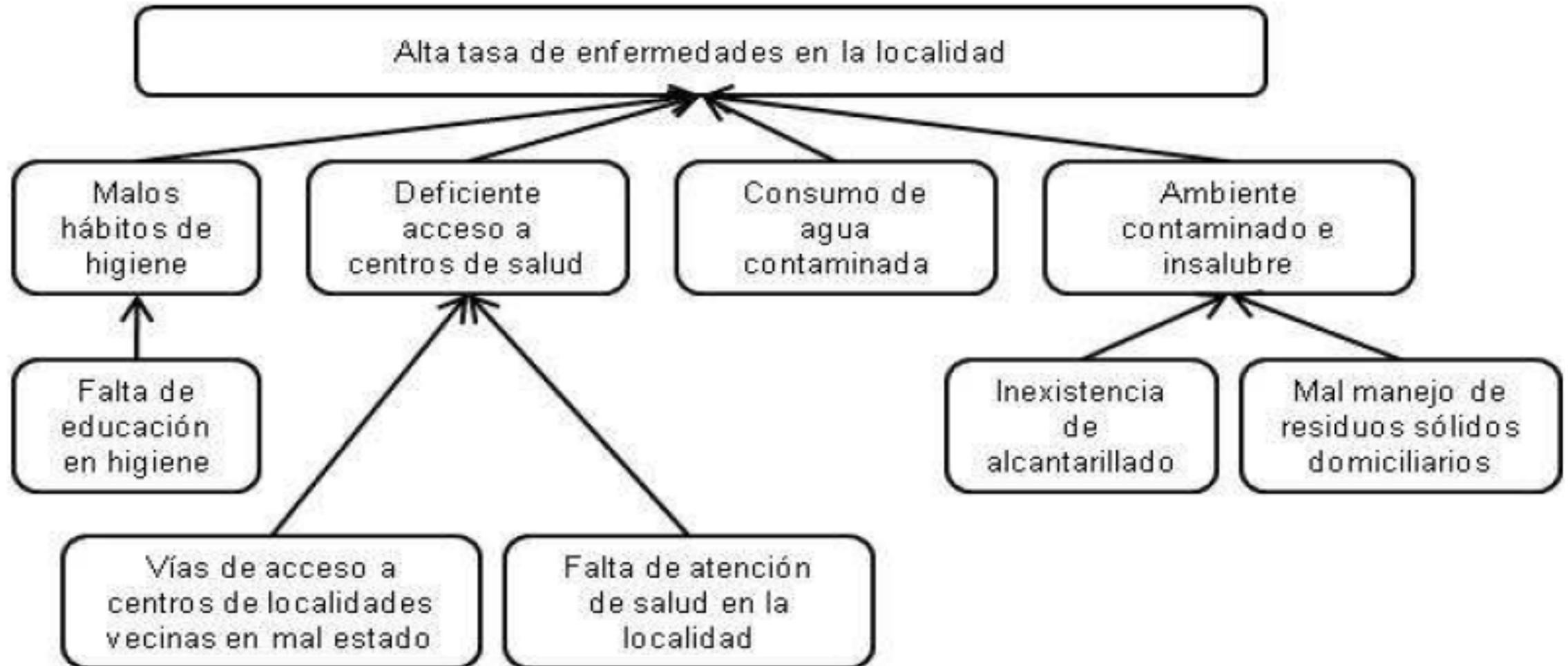
Para complicar más la situación, Villa Esperanza no tiene habilitado un Puesto de Salud, sino que debe resolver sus problemas de salud en los poblados próximos. Esto último es muy difícil en algunas épocas del año, debido al mal estado de los caminos

# Identificar los efectos que tiene el problema

Tras identificar que el problema a resolver era la alta tasa de enfermedades en la localidad, se pudo construir el siguiente Árbol de Efectos



El siguiente paso consiste en construir un modelo analítico de las causas que han dado origen al problema que se ha escogido como central mediante el modelo del Árbol de Causas.



## **Analizar la manera como el problema afecta a distintos involucrados**

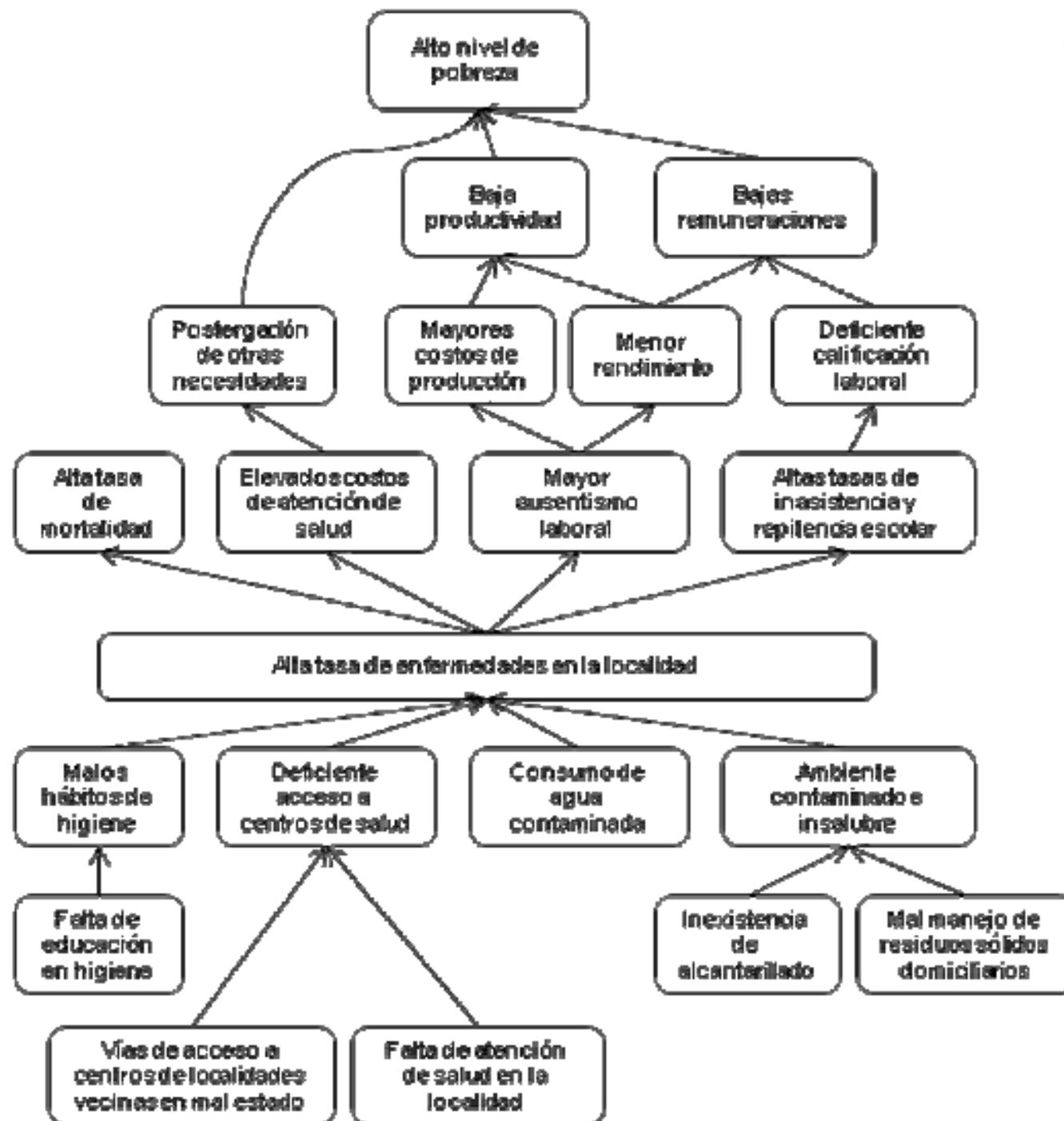
Un aspecto de suma importancia para completar el diagnóstico de un problema, una vez definidos sus elementos y factores causales más obvios, es considerar los intereses y expectativas de las personas involucradas en ese problema y su posible solución. Distintas organizaciones, empresas, grupos e individuos participarán o estarán interesados en cualquier programa, por pequeño y sencillo que éste sea. Sus intereses pueden ser coincidentes, complementarios o incluso antagónicos.

Por ello es muy importante para el buen desarrollo del programa identificar a todos los involucrados y analizar sus intereses y expectativas con el propósito de aprovechar y potenciar el apoyo de involucrados con intereses coincidentes o complementarios al programa

# Analizar la manera como el problema afecta a distintos involucrados

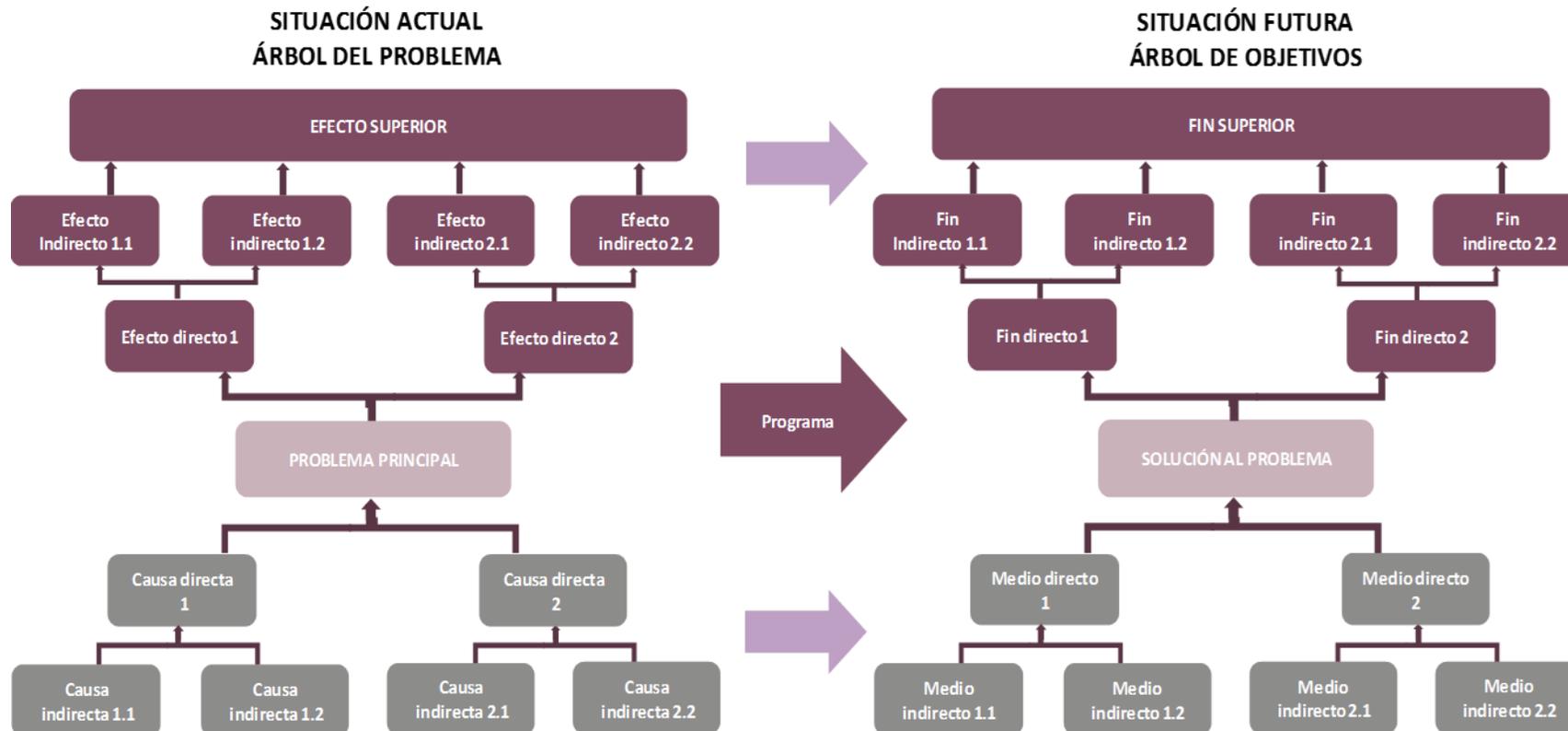
**Ejemplos de posibles involucrados en un programa son:**

- Los beneficiarios(as) del programa.
- Quienes serán perjudicados directa o indirectamente por el programa.
- La comunidad de la zona en que se localizará el programa.
- El promotor(a) del programa.
- quien financia del programa
- Las autoridades de gobierno,
- Grupos ecologistas.
- Grupos étnicos interesados en defender sus derechos y su cultura.
- Organizaciones no gubernamentales –ONG-
- Empresas proveedoras de insumos del programa o usuarias de los bienes o servicios de éste
- Distintas iglesias o grupos religiosos pueden estar interesados en el programa



# Definición de medios y fines

- La función principal que se busca es transformar el problema definido y analizado en una solución factible y realista del mismo.
- Con lo cual se busca convertir las causas en medios y los efectos en fines, como se muestra a continuación.



## Análisis de Objetivos

En esta etapa de la Metodología de Marco Lógico se realiza una proyección de la situación deseada que se alcanzará mediante la atención o solución al problema principal, mediante la intervención del programa se desarrollara el análisis, con el Árbol de Objetivos.

## Para la elaboración del Árbol de Objetivos, se deben llevar a cabo los siguientes pasos

|               |   |
|---------------|---|
| <b>Paso 1</b> | Cambiar las condiciones negativas a condiciones posibles de ser alcanzadas. Haciendo esto, las causas se transforman en medios en el Árbol de Objetivos, y los efectos se transforman en fines  |
| <b>Paso 2</b> | Examinar las relaciones entre medios y fines para garantizar la validez lógica del esquema de análisis. Si al definir el Árbol del Problema se determinan inconsistencias, es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se pueden haber producido |
| <b>Paso 3</b> | Si se estima necesario, se deben modificar las formulaciones que no se consideren relevantes y no estaban incluidos, y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos   |

**Nota:** se recomienda comenzar de arriba hacia abajo, debido a que es mejor identificar los fines Y luego los medios para alcanzar o producirlos.

Dado lo anterior es necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones:

|          |  |
|----------|--|
| <b>a</b> | Que algunos de estos medios pueden ser complementarios y otros pueden ser excluyentes entre si   |
| <b>b</b> | Que algunas de estas acciones pueden estar dentro del ámbito de competencia de quienes llevarán adelante el programa, mientras que otras pueden ser acciones que deban emprender otras instancias a las cuales sólo se les podrá hacer la sugerencia de implementarlas |
| <b>c</b> | Que de estos medios será necesario identificar las alternativas de solución que se pueden deducir para enfrentar el problema   |

## Identificación de estrategias plausibles de solución

Una vez identificado el problema y sus principales factores causales (los descritos en el Árbol), es posible plantearse algunas estrategias alternativas para resolverlo, puesto que bastaría con suprimir alguna de las causas necesarias -y, desde luego, todas las identificadas como suficientes- para proveer ya una vía de solución de la situación.

# Identificación de estrategias plausibles de solución

## Construcción del Árbol de la Solución (Objetivos)

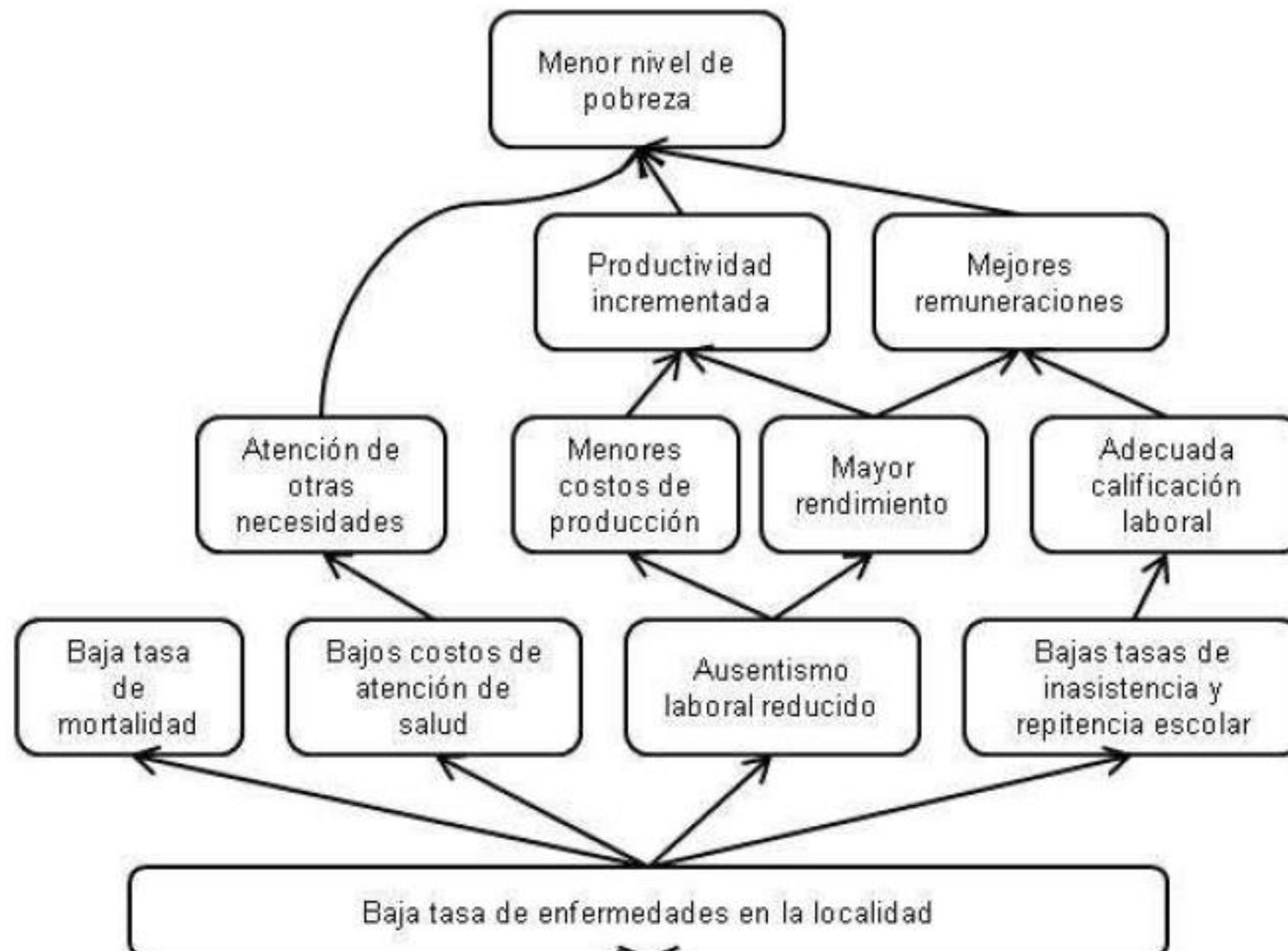
### Árbol de objetivos: (Árbol de Medios-Fines)

- Representa la situación esperada al resolver el problema.
- Se construye buscando las situaciones contrarias a las indicadas en el árbol del problema.
  - Efectos se transforman en fines.
  - Causas se transforman en medios.
- Se verifica la lógica y pertinencia del árbol de objetivos.
  - Si el "negativo " no es inmediato hay un problema en el Árbol Causas-Efectos.
  - Es el momento de eliminar redundancias y detectar vacíos.

**Definir los objetivos para la solución.**

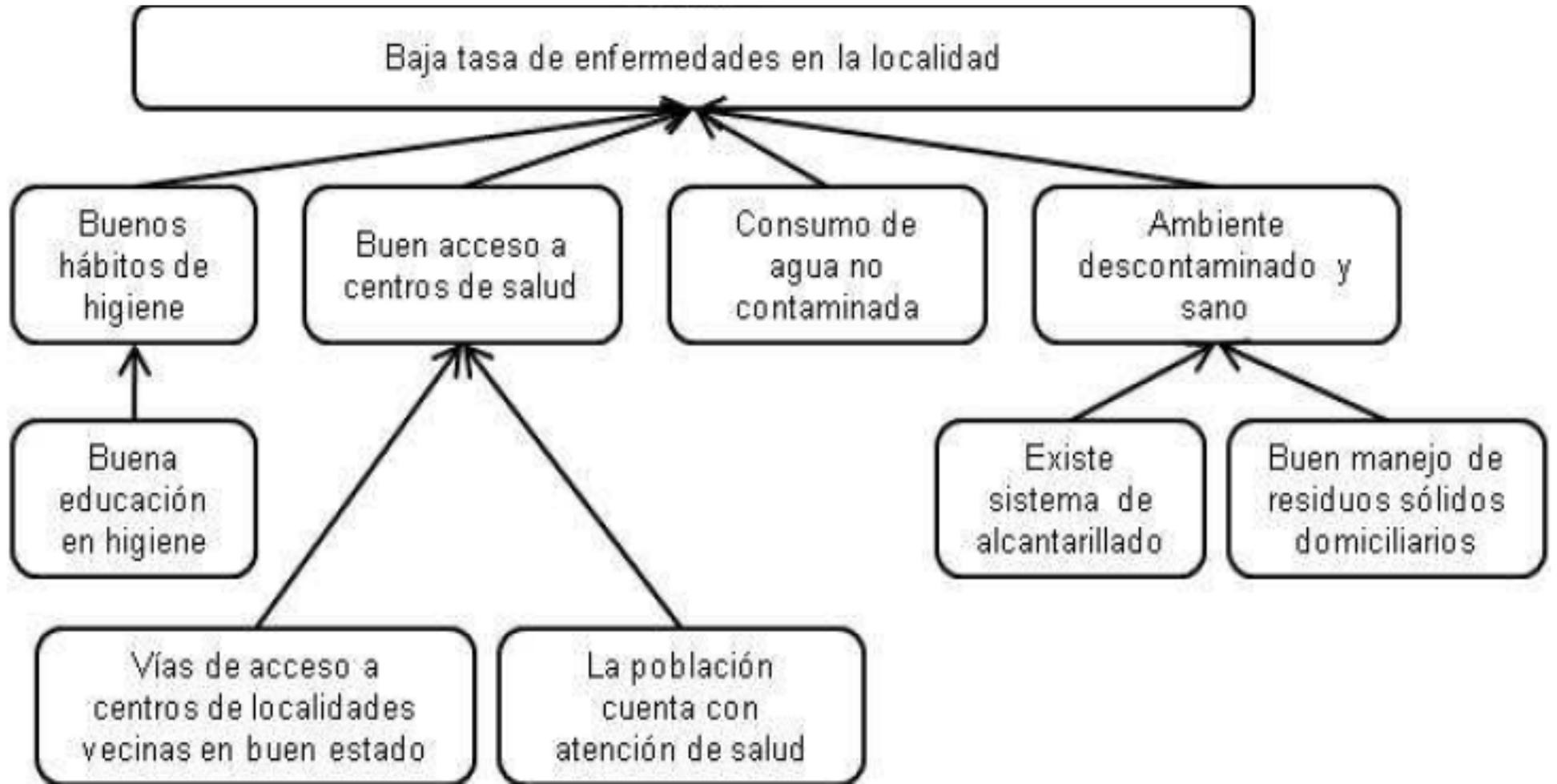
# Identificación de estrategias plausibles de solución

Árbol de Fine



# Identificación de estrategias plausibles de solución

Árbol de Medios

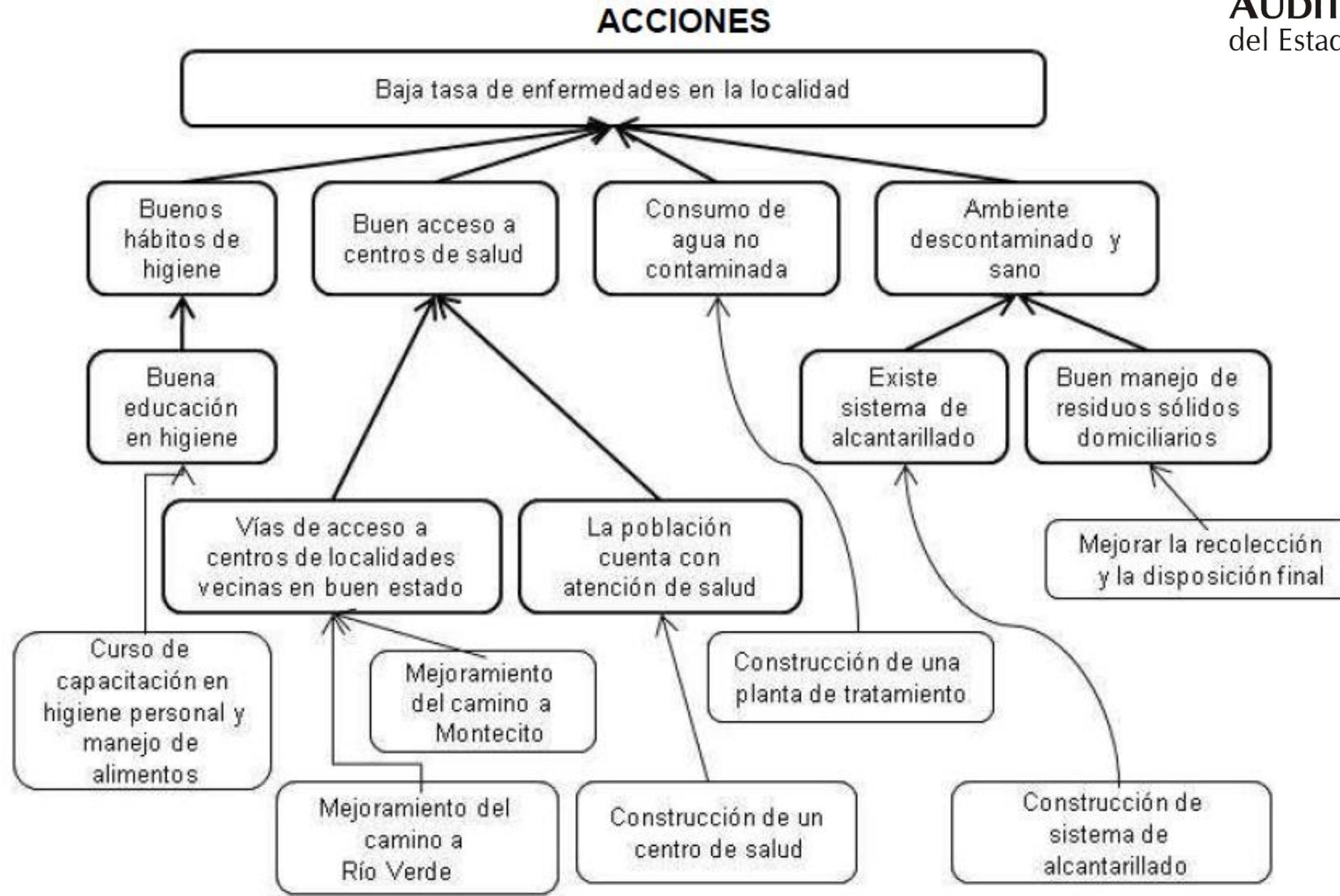


## Identificación de estrategias plausibles de solución

Una vez completada la revisión el árbol el problema y del árbol de objetivos, el equipo podrá proceder a estudiar como materializar los medios cuya existencia garantizaría la solución del problema. Para ello es necesario estudiar los distintos medios anotados en el árbol de objetivos, concentrándose en los de nivel inferior.

Para cada una de éstos deberemos considerar una acción (o más de una) que sea factible realizar para contar efectivamente con dicho medio. Por ejemplo, si el medio fuese “pupitres en buenas condiciones”, la acción podría ser “reparación de pupitres”.

# Identificación de estrategias plausibles de solución

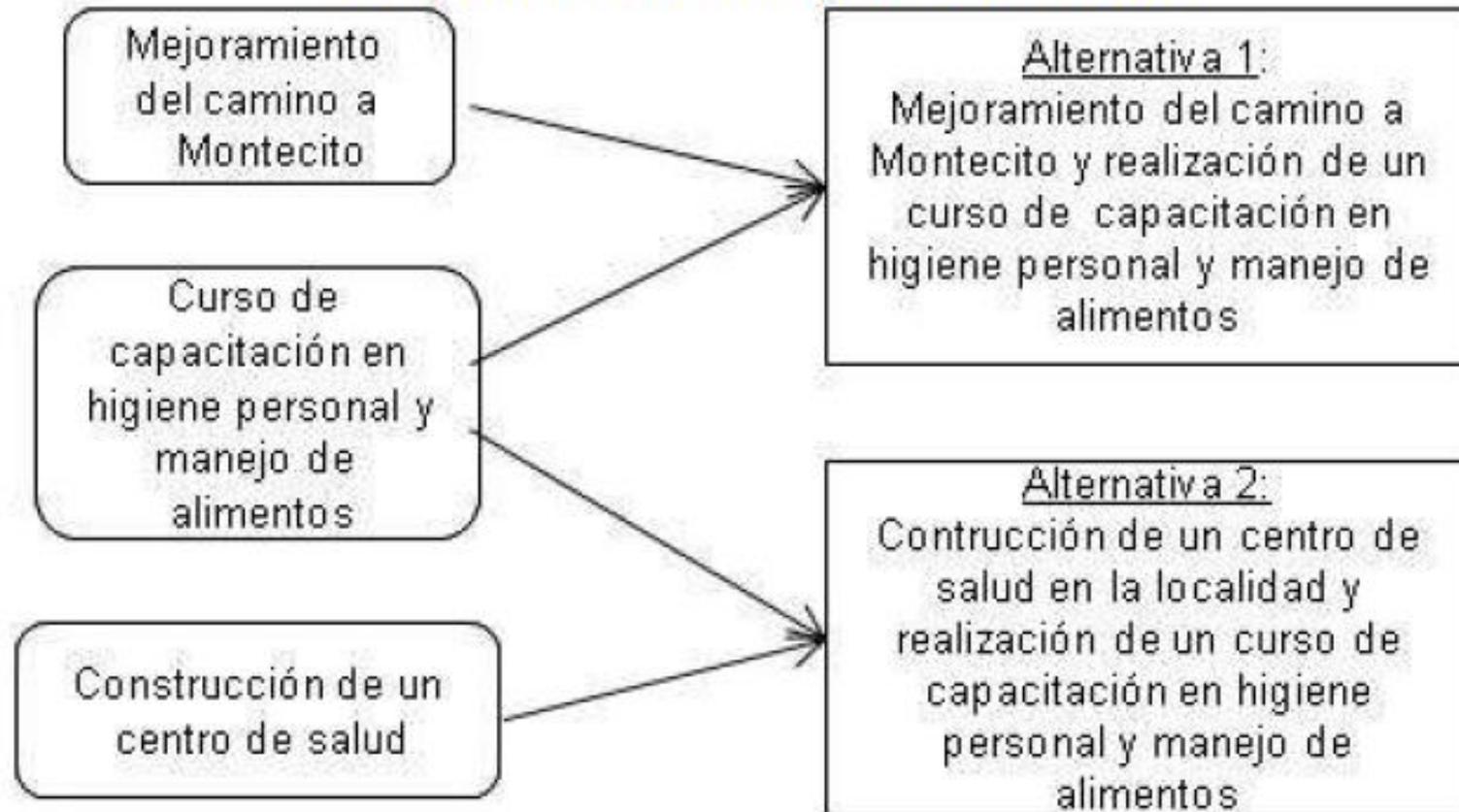


# Identificación de estrategias plausibles de solución

## Configuración de alternativas de programa

Para configurar las distintas alternativas de solución del problema se agruparán acciones complementarias. Cada acción sustituta, junto con las que le sean complementarias, dará origen a una alternativa de programa.

### CONFIGURACIÓN DE ALTERNATIVAS

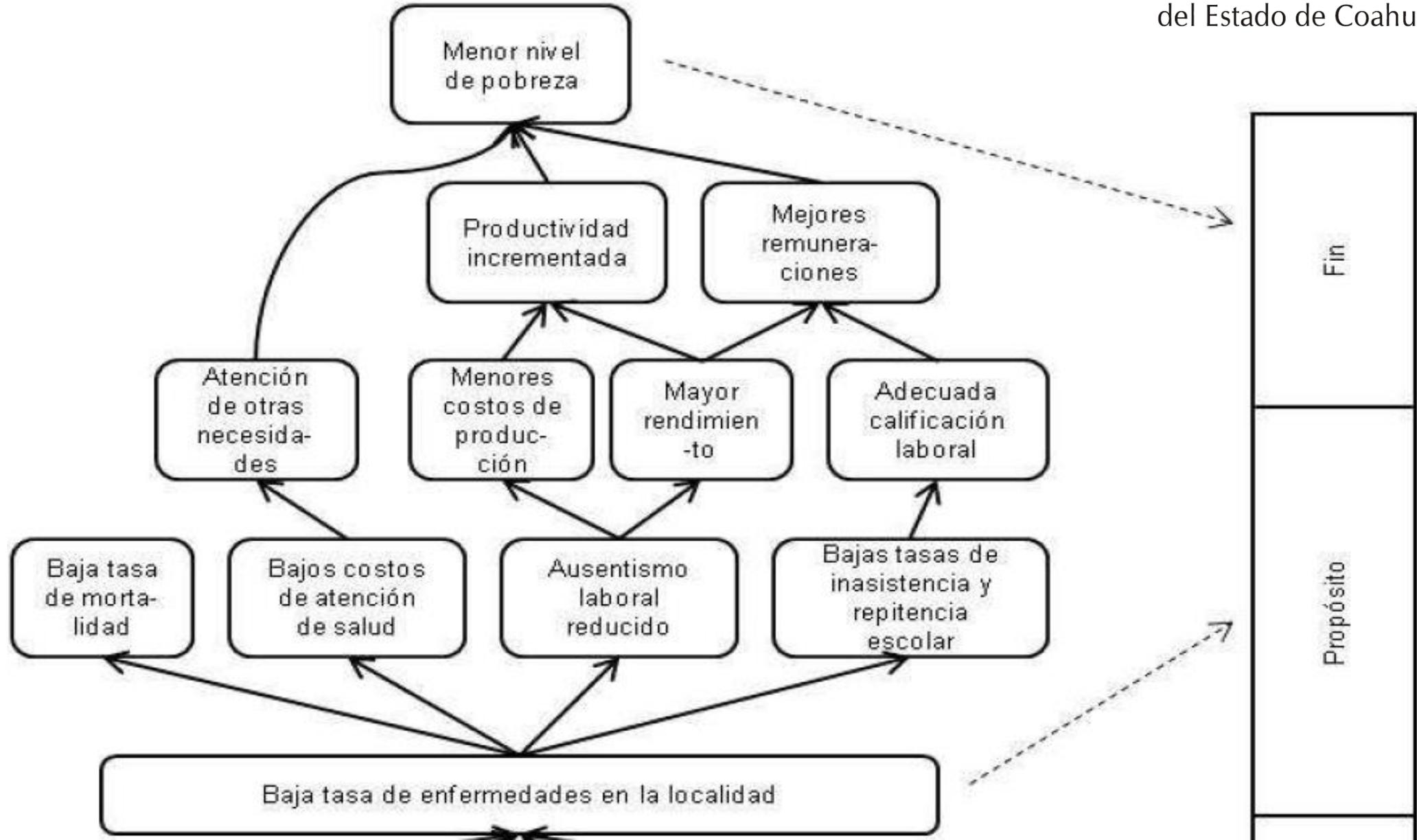


# Identificación de estrategias plausibles de solución

Una vez definidas las alternativas de solución, se deberá analizar en forma preliminar la factibilidad de cada una. Para ello es conveniente discutir en el equipo del programa cada alternativa considerando los siguientes aspectos:

- Viabilidad técnica de construirla o implementarla
- Aceptabilidad de la alternativa por la comunidad
- Financiamiento requerido versus disponible
- Capacidad institucional para ejecutar y administrar la alternativa de programa
- Impacto ambiental

# Del Árbol de Objetivos a las Matrices de Marco Lógico

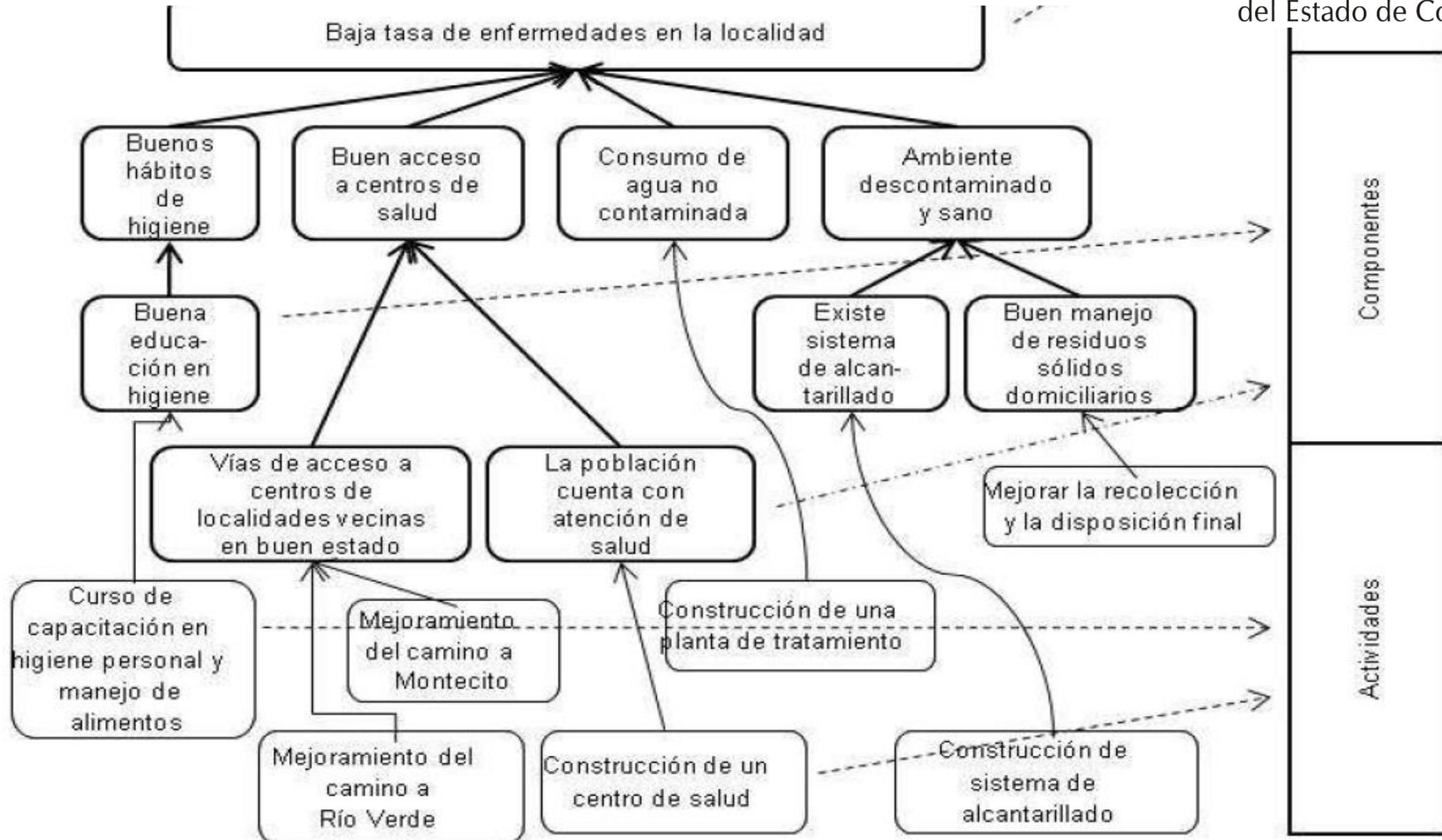


# Del Árbol de Objetivos a las Matrices de Marco Lógico



PODER LEGISLATIVO

AUDITORÍA SUPERIOR  
del Estado de Coahuila



# Del Árbol de Objetivos a las Matrices de Marco Lógico

La MML es una sencilla tabla (matriz) de cuatro filas por cuatro columnas en la cual se registra, en forma resumida, información sobre un programa.

Las filas de la matriz presentan información acerca de cuatro distintos niveles de objetivos llamados Fin, Propósito, Componentes y Actividades.

- La primera fila corresponde al **“Fin”** del programa, y describe un objetivo de desarrollo de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional, a cuyo logro contribuirá el programa a mediano o largo plazo.
- La segunda fila corresponde al **“Propósito”** y presenta la situación esperada en la población objetivo al disponerse de los bienes y servicios proporcionados por el programa.
- La tercera fila corresponde a los **“Componentes”** del programa, es decir, lo que debe ser entregado durante la ejecución del programa o al término de esta.
- La cuarta fila corresponde a las **“Actividades”** que deberán ser realizadas durante la ejecución del programa para producir los Componentes.

# Del Árbol de Objetivos a las Matrices de Marco Lógico

Por su parte, las columnas de esta tabla se utilizan para registrar la siguiente información:

- La primera columna, llamada **“Resumen Narrativo”** sirve para registrar los objetivos del programa y las actividades que la institución a cargo deberá desarrollar para el logro de éstos.
- La segunda columna detalla los **“Indicadores Objetivos y Verificables”** –o simplemente, “Indicadores”- que nos permitirán controlar el avance del programa y evaluar los logros a nivel de cada fila de la matriz.
- La tercera columna presenta los **“Medios de Verificación”** (fuentes de información) a los que se puede recurrir para obtener los datos necesarios para que alguna instancia interna o externa pueda calcular o verificar los valores de los indicadores definidos en la segunda columna.
- La cuarta columna, llamada **“Supuestos”** sirve para anotar los factores externos a la instancia responsable, cuya ocurrencia es importante para el logro de los objetivos del programa.

## Incorporación de riesgos y rol de los supuestos

### ¿Cómo incorporamos los riesgos?

Cada supuesto corresponde a un riesgo que enfrenta el proyecto y que está más allá del control directo de la gerencia del proyecto.

- El supuesto se expresa como una condición que tiene que darse para que se cumpla la relación de causalidad en la jerarquía de objetivos.
- Sólo se consideran los riesgos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia.

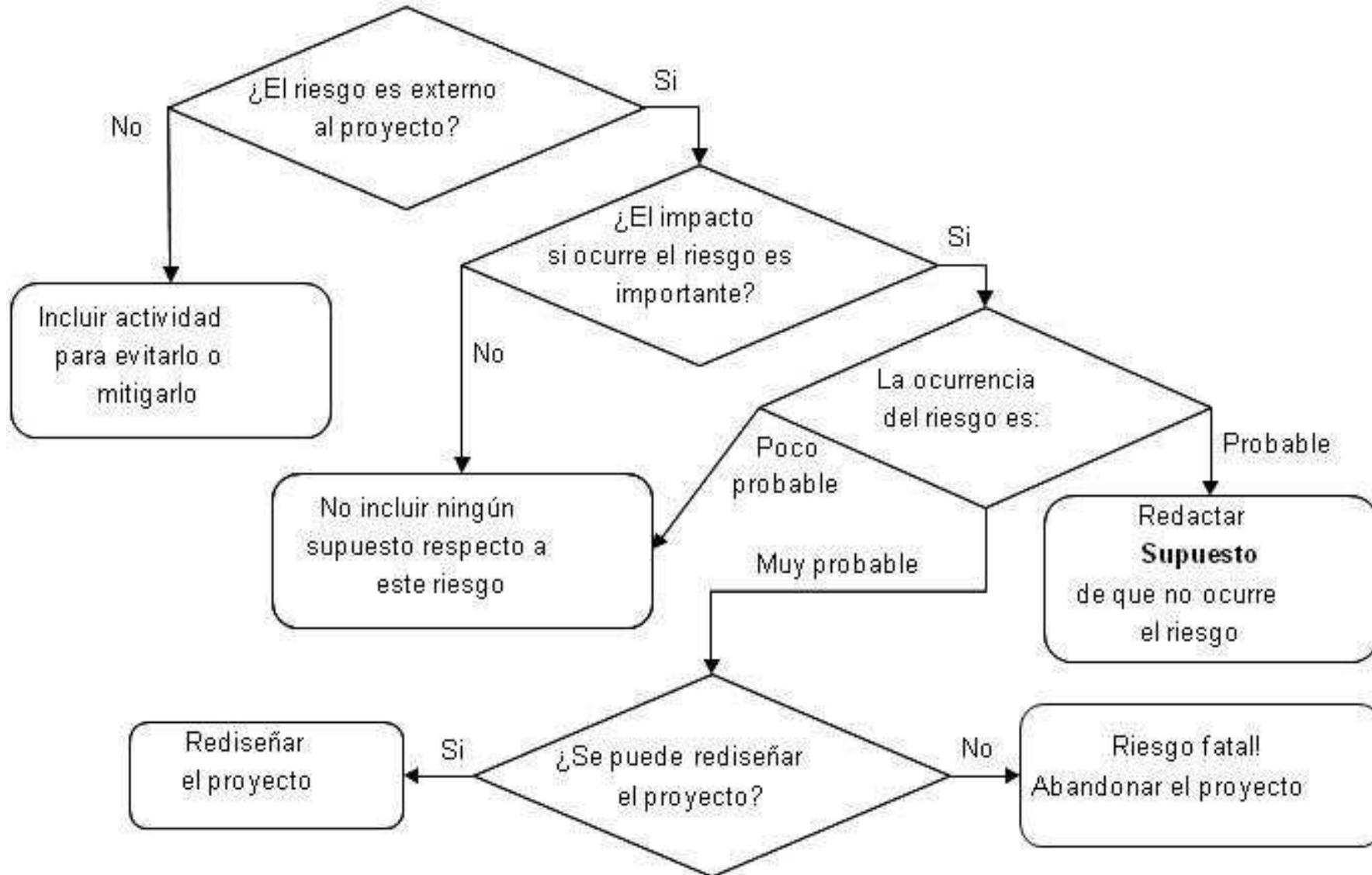
# Incorporación de riesgos y rol de los supuestos

## Riesgos

- 
- Inacción instituciones afectando el Propósito
- Cambios organizacionales
- Crisis económicas
- Aumento de costos de insumos
- Inestabilidad política
- Inestabilidad social
- Problemas presupuestales
- Proveedores desconocidos
- Eventos de la naturaleza

# Incorporación de riesgos y rol de los supuestos

## DECISIÓN DE QUÉ SUPUESTOS INCORPORAR A LA MML



# La incorporación de indicadores

## LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

- Proporcionan la base para supervisar y evaluar el proyecto.
- Definen metas que nos permiten conocer en que medida se cumplen los objetivos.
- Establecen una relación entre dos o más variables.
- Pueden reflejar aspectos cualitativos o cuantitativos.
- Entregan información cuantitativa.
- Es recomendable acordarlos con los involucrados.



# La incorporación de indicadores

## Tipo de indicadores

Según el tipo de información que entregan se distinguen indicadores de:

### **Eficacia:**

- **Miden el nivel de cumplimiento de los objetivos.**
- **En general se relacionan con la POBLACIÓN POTENCIAL.**
- Ej. Porcentaje anual de adultos mayores de escasos recursos atendidos respecto a la población total de adultos mayores de escasos recursos.
- Ej. Número de beneficios otorgados a adultos mayores (lentes, bastones, sillas de ruedas, etc.) respecto al número de solicitudes recibidas por año.

### **Eficiencia:**

- **Relacionan productos con costos o insumos.**
- Ej. Costo promedio anual por adultos mayores atendido en los asilos.
- Ejemplo Número de adultos mayores atendidos por funcionario.

# La incorporación de indicadores

## Tipo de indicadores

### **Calidad:**

- Evalúan atributos respecto a normas, referencias externas o satisfacción de los beneficiarios (usuarios).**
- Ej. Porcentaje de adultos mayores que califican de “Buena” o “Muy buena” la atención entregada en los comedores.
- Ej. Características nutricionales de las raciones entregadas respecto a recomendación de expertos externos.

### **Economía:**

- Reflejan capacidad para generar y movilizar recursos financieros.**
- Ej. Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado.
- Ej. Porcentaje de recuperación de créditos.

# La incorporación de indicadores

**Estratégico**

- Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Pp.
- Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- Incluye a los indicadores de **Fin**, **Propósito** y aquellos de **Componentes** que consideran subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque.
- Impacta de manera directa en la población o área de enfoque.

**Gestión**

- Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados.
- Incluye los indicadores de **Actividades** y aquéllos de **Componentes** que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

|             | Resumen Narrativo | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|-------------|-------------------|-------------|------------------------|-----------|
| Fin         |                   |             |                        |           |
| Propósito   |                   |             |                        |           |
| Componentes |                   |             |                        |           |
| Actividades |                   |             |                        |           |

# La incorporación de indicadores

## Criterios para seleccionar un buen indicador

(Lineamientos CONAC - CONEVAL):

- **Claridad:** el indicador deberá ser preciso e inequívoco;
- **Relevancia:** el indicador deberá reflejar una dimensión importante del logro del objetivo;
- **Economía:** la información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable;
- **Monitoreable:** el indicador debe poder sujetarse a una verificación independiente;
- **Adecuado:** el indicador deberá aportar una base suficiente para evaluar el desempeño,
- **Aporte marginal:** en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

## La incorporación de indicadores

### Dimensiones del desempeño



## La incorporación de indicadores

Los indicadores de desempeño, indicadores de la MIR, deberán contar con una **ficha técnica**, la cual deberá contener los siguientes elementos mínimos para su adecuado seguimiento y evaluación:

- Dimensión a medir.
- Nombre del indicador.
- Definición.
- Método de cálculo.
- Unidad de medida.
- Frecuencia de medición.
- Línea base.
- Metas.
- Sentido del indicador.
- Parámetros de semaforización.

## Medios de Verificación

### ¿Cómo obtenemos la evidencia?

Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos (cálculo de los indicadores).

Pueden incluir:

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

|             | Resumen Narrativo | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|-------------|-------------------|-------------|------------------------|-----------|
| Fin         |                   |             |                        |           |
| Propósito   |                   |             |                        |           |
| Componentes |                   |             |                        |           |
| Actividades |                   |             |                        |           |

# Supuestos

- Cada supuesto corresponde a un riesgo que enfrenta el programa y que está más allá del control directo de la gerencia del programa.
- Sólo se consideran los riesgos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia y que representan situaciones contingentes a solventar.



PODER LEGISLATIVO

**AUDITORÍA SUPERIOR**  
del Estado de Coahuila

|             | Resumen Narrativo | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|-------------|-------------------|-------------|------------------------|-----------|
| Fin         |                   |             |                        |           |
| Propósito   |                   |             |                        |           |
| Componentes |                   |             |                        |           |
| Actividades |                   |             |                        |           |

# Consideraciones generales

La **MIR** se considera **completa** cuando cuenta con los siguientes elementos:

## Objetivos

- Uno para el nivel de Fin.
- Uno para el nivel de Propósito.
- A nivel de Componente, un objetivo por cada tipo de bien o servicio entregado.
- A nivel de Actividad los imprescindibles y más relevantes para la generación de los Componentes.

**Indicadores** al menos un indicador por cada objetivo superior (Fin y Propósito) y el mínimo número para Componentes y Actividades que permita evaluar su logro. (Se considera que se tiene la información mínima sobre indicadores cuando cumplan con los elementos mínimos requeridos por la ficha técnica. Para mayor detalle referirse a la Guía de Indicadores Estratégicos.)

**Medios de verificación** para cada indicador.

Los **Supuestos** que correspondan.



PODER LEGISLATIVO

**AUDITORÍA SUPERIOR**  
del Estado de Coahuila

**GRACIAS**

**Auditoría Especial del Desempeño**  
[desempeno@asecoahuila.gob.mx](mailto:desempeno@asecoahuila.gob.mx)