

INSTITUTO PARA EL DESARROLLO TÉCNICO DE LAS HACIENDAS PÚBLICAS
ORGANISMO TÉCNICO DEL SISTEMA NACIONAL DE COORDINACIÓN FISCAL



Instrumentación y Seguimiento de los Indicadores Estratégicos y de Gestión

Contenido

1. Construcción de Indicadores Estratégicos y de Gestión bajo la Metodología del Marco Lógico

- 1.1 Marco Normativo.
- 1.2 Metodología del Marco Lógico como Enfoque.

2. Definición, Función y Tipo de Indicadores

- 2.1 ¿Qué son los Indicadores de Desempeño?
- 2.2 ¿Cuál es la función de los Indicadores de Desempeño?

3. Dimensiones de evaluación de los Objetivos

- 3.1 Alcance de las dimensiones.
- 3.2 Asociación de las dimensiones con los Objetivos.

4. Los Diez pasos para definir Indicadores de Desempeño de Programas Presupuestarios

- 4.1 Proceso para definir Indicadores de Desempeño.
- 4.2 Validación de los criterios CREMAA.
- 4.3 Lógica Horizontal.
- 4.4 Características y Requisitos para el establecimiento de las metas.
- 4.5 Ficha Técnica de Indicadores.

5. Seguimiento y Monitoreo

- 5.1 Sistema de Evaluación de Desempeño.
- 5.2 Evaluación de Políticas y Programas Públicos.

Objetivo General

- Contribuir al fortalecimiento de competencias institucionales enfocadas a la definición de indicadores estratégicos y de gestión, que permitan medir el desempeño de los programas presupuestarios de acuerdo con los requerimientos emitidos por el CONAC.

Objetivo Específicos

- Revisar el marco legal y normativo aplicable al Presupuesto con base en Resultados.
- Incorporar el Marco Lógico como método para diseñar, elaborar y validar Programas Presupuestarios de responsabilidad y atribución de los Entes Públicos Estatales.
- Integrar los principios de eficacia, eficiencia, calidad y economía en el ámbito de actuación de los Entes Públicos Estatales.



1. Construcción de Indicadores Estratégicos y de Gestión bajo la Metodología del Marco Lógico

1.1 Marco Normativo.

1.2 Metodología del Marco Lógico como Enfoque.

1.1 Marco Normativo

GpR-PbR-SED

Art. 134 Constitucional

LGCC

Art. 54, 61, 71, y 79

LFPRH

Art. 85 y 110

LCF

Art. 48 y 49

LGDS

Art. 72 a 80

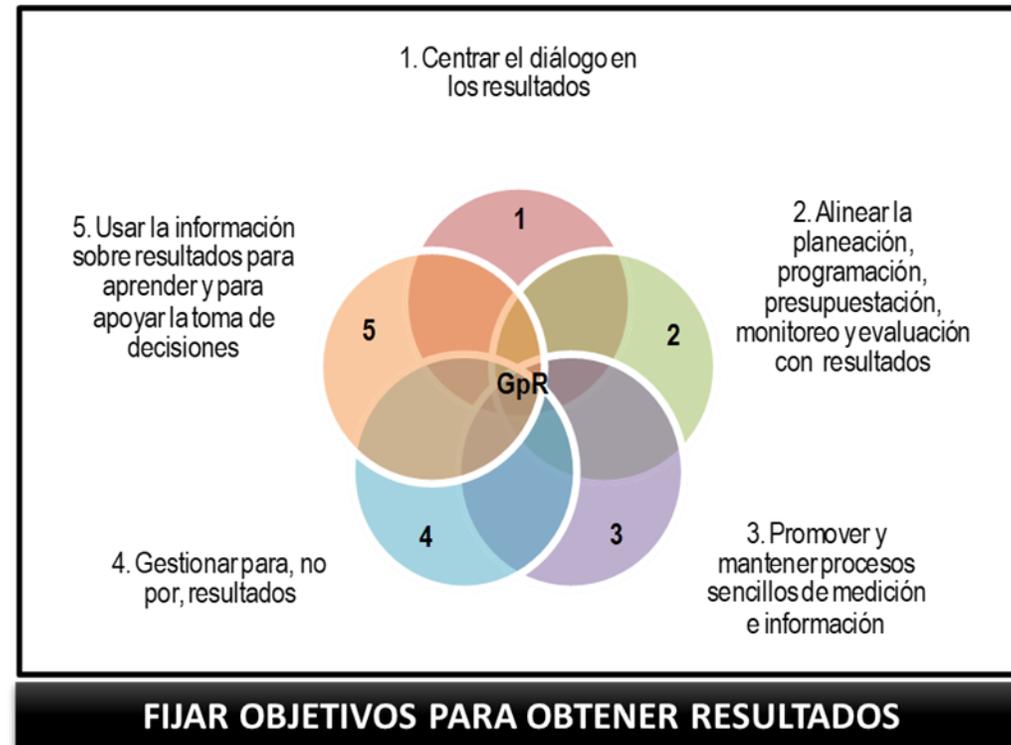
LDFFEM

Art. 1, 3, 4, 5 y 18

El enfoque de Gestión para Resultados (GpR), que se basa en 5 principios básicos:

Pilares de la GpR:

1. Planeación Orientada a Resultados
2. Presupuesto por Resultados
3. Gestión Financiera, auditoría y adquisiciones
4. Gestión de Programas y Proyectos
5. Monitoreo y Evaluación



EVALUACIÓN

México: Reforma de Gasto Público.

Art. 134 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (DOF, Mayo 7, 2008).

Tres momentos relevantes para la instrumentación del PbR en los Gobiernos Locales, de acuerdo con el mandato legal.

Art. 134.- Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales...

1) Preparar y administrar recursos para resultados

- ...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...

2) Evaluar programas para resultados

- ...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...

3) Asignar recursos (PRESUPUESTO)

- ...se **asignen** en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo anterior...

El manejo de recursos económicos federales por parte de los estados, los municipio se sujetará a las bases de este artículo y a las leyes reglamentarias. La evaluación sobre el ejercicio de dichos recursos se realizará por las instancias técnicas...

Marco Legal y Normativo

Art. 134 Constitucional

LGCC

Art. 54, 61, 71, 79 y 80

- La información presupuestaria debe incluir los resultados de la evaluación del desempeño, para ello se deben utilizar indicadores que midan cumplimiento de objetivos.
- PAE Indicadores.
- Avance físico de las obras y los resultados de las evaluaciones que se hayan realizado.
- Incorporar los resultados que deriven de los procesos de implantación y operación del presupuesto basado en resultados y del sistema de evaluación del desempeño.
- Avance PbR-SED al Congreso.

LFPRH

Art. 85 y 110

- Reglamento de las Leyes.
- Disposiciones Generales del Sistema de Evaluación del Desempeño.
- Lineamientos Generales de Evaluación.
- Lineamientos del Proceso Presupuestario.
- Lineamientos y Criterios de Evaluación emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable.

LGDS

Art. 72 a 80

LCF

Art. 48 y 49

- El ejercicio de los recursos deberá sujetarse a la evaluación del desempeño al que hace referencia el art. 110 de la LFPRH.
- Informes sobre el ejercicio y destino de los recursos de los fondos de aportaciones federales .

LDF

Art. 1,3,4, 5 y 13

- Se aplicarán supletoriamente la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley de Coordinación Fiscal.
- Las iniciativas de las Leyes de Ingresos y los proyectos de Presupuestos de Egresos de las EF se elaboran conforme a lo establecido en la legislación local aplicable, en la LGCG, con base en objetivos, indicadores del desempeño y congruentes con PED.

Material de capacitación. INDETEC

MARCO NORMATIVO DEL PBR-SED EN EL MARCO DEL GASTO FEDERALIZADO

Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

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

LCF

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

LGCG

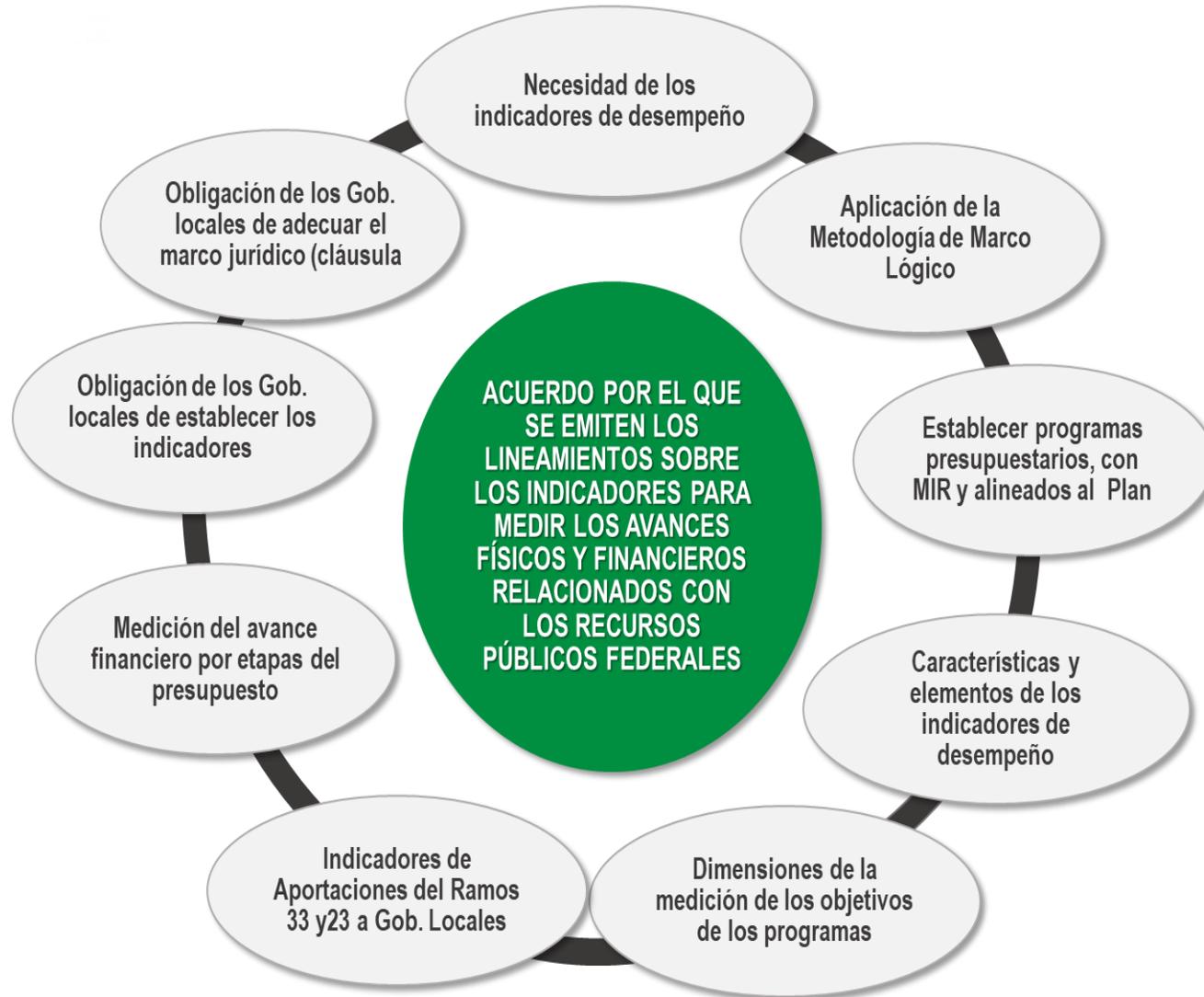
- **Art. 54** La información presupuestaria debe incluir los resultados de la evaluación del desempeño, para ello se deben utilizar indicadores que midan cumplimiento de objetivos.
- **Art. 79** Deberán publicar su PAE, así como los indicadores de desempeño.
- **Art. 80** La SHCP deberá hacer entrega a la Cámara de Diputados un Informe del Avance alcanzado en la Implementación y operación del PbR-SED (último día hábil de abril).

Resultados del uso de los recursos, evaluados por instancias técnicas.

CONAC

- Lineamientos sobre los **Indicadores para Medir los Avances Físicos y Financieros** relacionados con los Recursos Públicos Federales.
- Lineamientos para la construcción y diseño de **indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico**.
- Norma para establecer el formato para la **difusión de los resultados de las evaluaciones** de los recursos federales ministrados a las entidades federativas

Material de capacitación. INDETEC



LINEAMIENTOS para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico. CONAC (DOF, 16 de mayo de 2013)

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

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



I. Estar asociados al cumplimiento de los objetivos de los programas presupuestarios.

II. Contar con metas.

III. Contar con una ficha técnica.

IV. Dimensiones de los Indicadores de Desempeño.

Medición del Avance Físico

LINEAMIENTOS sobre los Indicadores para medir los AVANCES FÍSICOS Y FINANCIEROS relacionados con los Recursos Públicos Federales

Medición Avance Financiero

I. Etapas del Presupuesto.

II. Clasificaciones de gasto.

III. En cada momento contable construir indicadores con relación al presupuesto aprobado y modificado.

Características y elementos de los indicadores de desempeño

Los Indicadores de Desempeño deberán:

I. Estar asociados al cumplimiento de los objetivos de los programas presupuestarios

II. Contar con metas

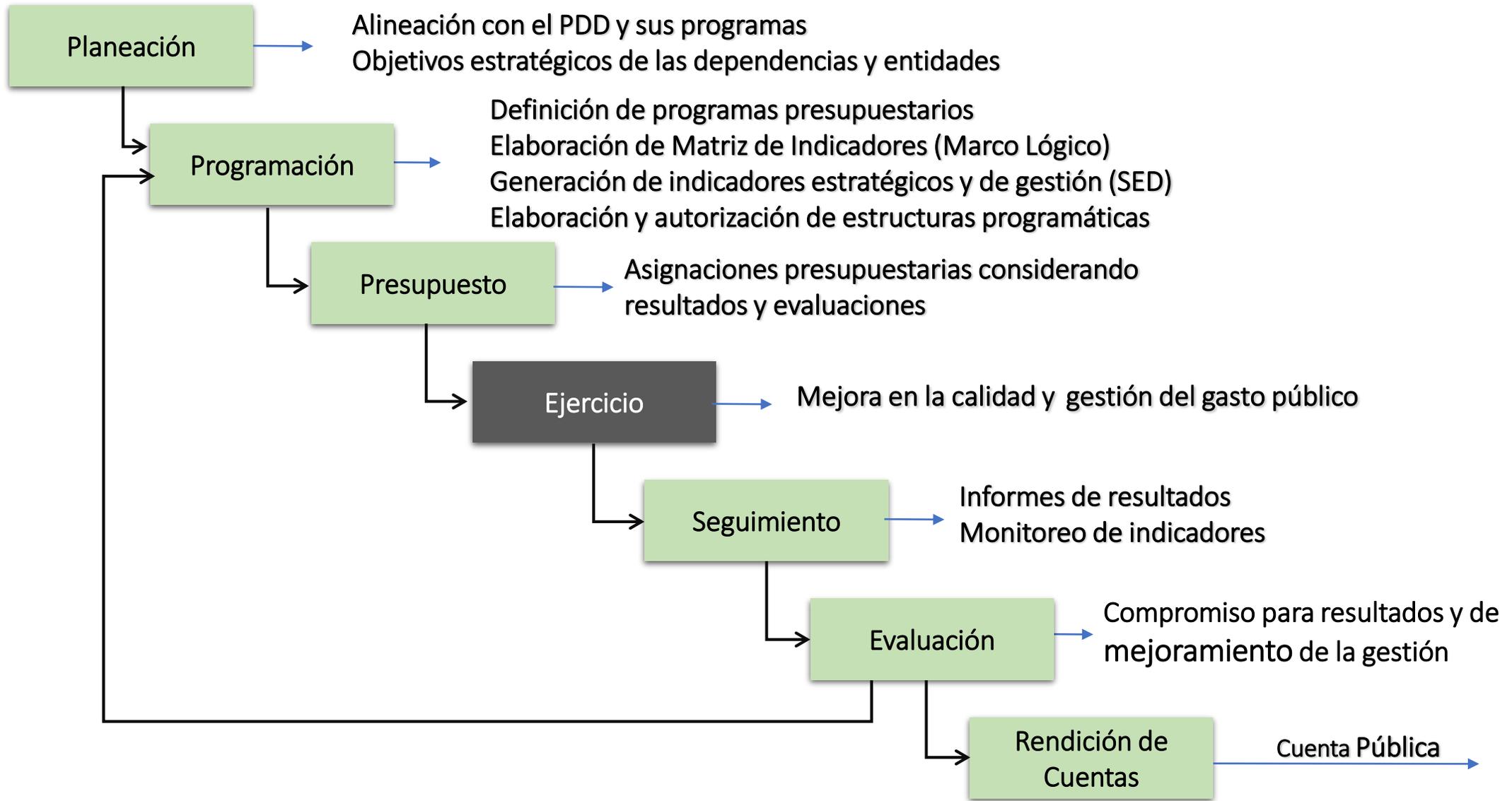
III. Contar con una ficha técnica, que incluya al menos los siguientes elementos:

- a) Nombre del indicador;
- b) Programa, proyecto, actividad o fondo al que corresponde;
- c) Objetivo para el cual se mide su cumplimiento;
- d) Definición del indicador;
- e) Tipo de indicador (estratégico o de gestión);
- f) Método de cálculo;
- g) Unidad de medida;
- h) Frecuencia de medición;
- i) Características de las variables, en caso de ser indicadores compuestos;
- j) Línea base; y
- k) Metas: anual, para el año que corresponda, y para al menos tres años posteriores; y trimestral, desglosada para el año que corresponda; en caso de indicadores compuestos, deberán incorporarse estas metas para las variables que lo componen.

Obligación de los
Gobiernos
locales de
establecer los
indicadores



Ciclo Presupuestario - Proceso Presupuestario para Resultados: PbR



R
E
S
U
L
T
A
D
O
S

Etapas del Proceso de Planeación



Declaración de la misión y visión.

El Propósito Institucional.
Los servicios y productos que genera.
Los destinatarios o usuarios de los bienes y servicios.
Resultado Final.



Elaboración del diagnóstico.

Describir la situación interna de la entidad (fortaleza y debilidades).
Describir el papel que ejerce sobre ella el ambiente externo (oportunidades y amenazas).



Formulación de objetivos.

Son objetivos de mediano y largo plazo.
Están vinculados directamente con la misión.
Definen los resultados esperados en un periodo de tiempo determinado.
Constituyen insumos para establecer las estrategias y líneas de acción.



Definición de estrategias y líneas de acción.

La estrategia comprende el conjunto integrado de decisiones sobre las acciones a emprender y recursos a movilizar.
Líneas de acción son de carácter operativo y para su concreción, se requiere definir metas, indicadores y los responsables.



Mecanismos de seguimiento y evaluación.

El seguimiento enfoca su atención a los aspectos más operativos (actividades, recursos, plazos, costos y los resultados inmediatos en forma en producto).
La evaluación identifica la esfera de los objetivos más amplios y de carácter estratégico, de resultados.

ALINEACIÓN HACIA RESULTADOS

Planeación

I PD

- Diagnostico situacional;
- Ejes de política pública y
- Objetivos de los ejes de política pública.

Estrategias

Indicadores

Metas

Líneas de acción

Programas del PD:

- Sectoriales
- Especiales
- Regionales

II

Objetivos

Indicadores

Metas

Estrategias

Líneas de acción

Planeación estratégica en dependencias y organismos. Programas Institucionales.

III

Objetivos estratégicos de las dependencias y entidades

Indicadores

Metas

Programas públicos con enfoque a resultados. Programas Presupuestarios.

IV

Objetivos de los programas presupuestarios

Indicadores

Metas

Programación

SHCP. Subsecretaría de Egresos

Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Matriz de Marco Lógico

Planeación Estratégica



**LOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS DE
DESARROLLO
GUBERNAMENTAL Y SU
ALINEACIÓN CON LOS DE
DESARROLLO SOSTENIBLE**

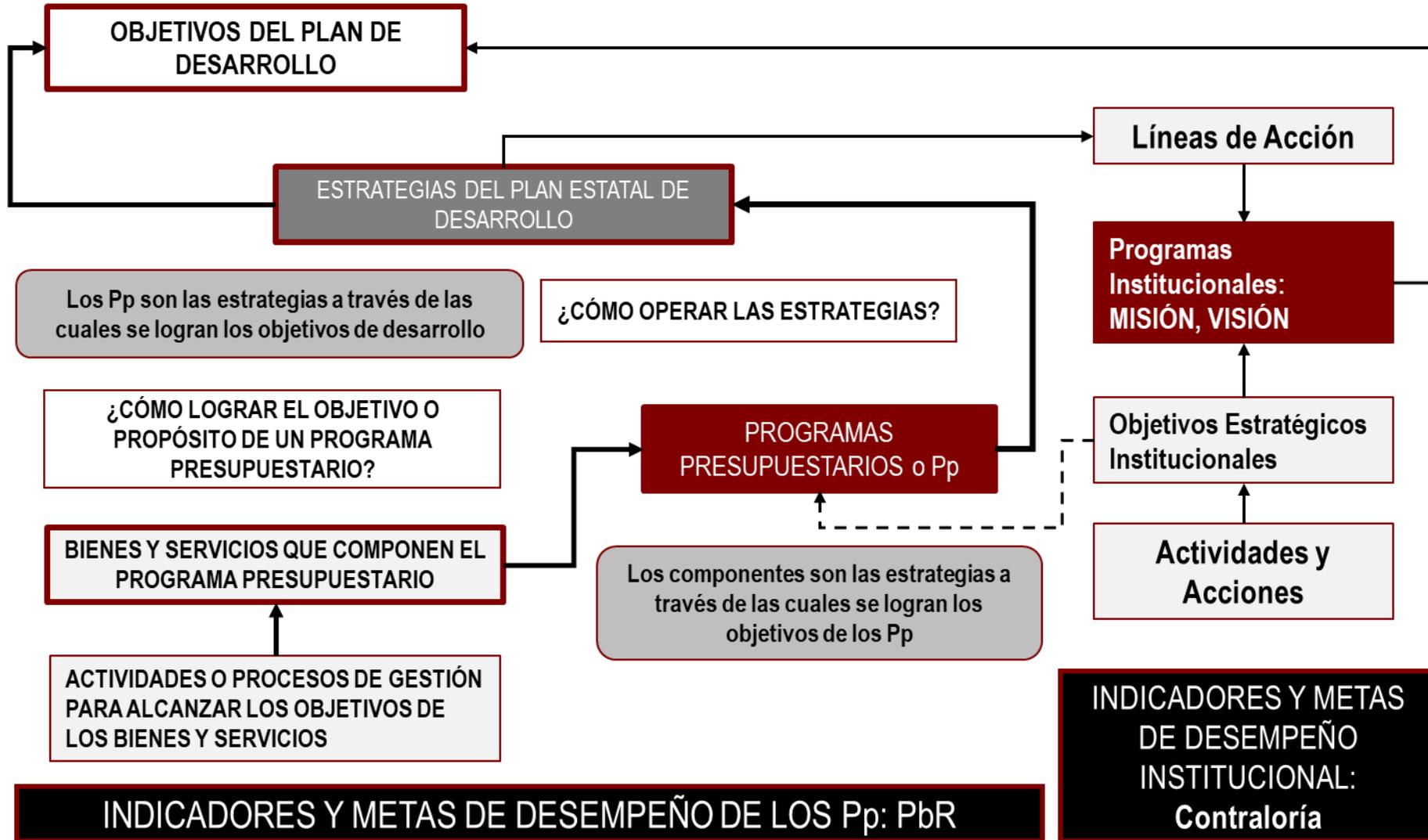
<http://gaceta.diputados.gob.mx/>

15 DE OCTUBRE DE 2021



ALINEACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS Y LOS PROGRAMAS INSTITUCIONALES A LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIDO

¿CÓMO LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO?



Programación.

Art. 74 Fracc IV, CPEUM; Art. 2, fracción XXII, Art. 27 LFPRH; Reglamento de la LFPRH; LGCG Clasificadores, Funcional del Gasto y Programática.

PLANEACIÓN

PROGRAMACIÓN

CATEGORÍAS PROGRAMÁTICAS

Clasificación Administrativa
Ramo o Sector, Dependencia o Entidad (UR)
Clasificación Funcional:
Finalidad, Función, Subfunción

Clasificación Programática
Tipo de Programa
Vínculo con Planeación del Desarrollo y Sectorial
Actividad Institucional (opcional)

Programas Presupuestarios

Programas Presupuestario tipo K (Inversión)

ELEMENTOS PROGRAMÁTICOS

Unidad Ejecutora de gasto
Misión (Dependencia o Entidad) objetivos institucionales

Descripción de programa
Tipo y número de Beneficiarios
Visión Territorial y de Genero

MATRIZ DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

Nivel de Desempeño	Objetivos	Indicadores	Metas	Medios de verificación	Supuestos
FIN					
PROPÓSITO					
COMPONENTES					
ACTIVIDADES					
Unidad Responsable del Seguimiento y Evaluación de la MIR					

Cartera de Inversión

Costo – Beneficio Social o Económico	Indicador	Metas
Unidad Responsable del Proyecto		

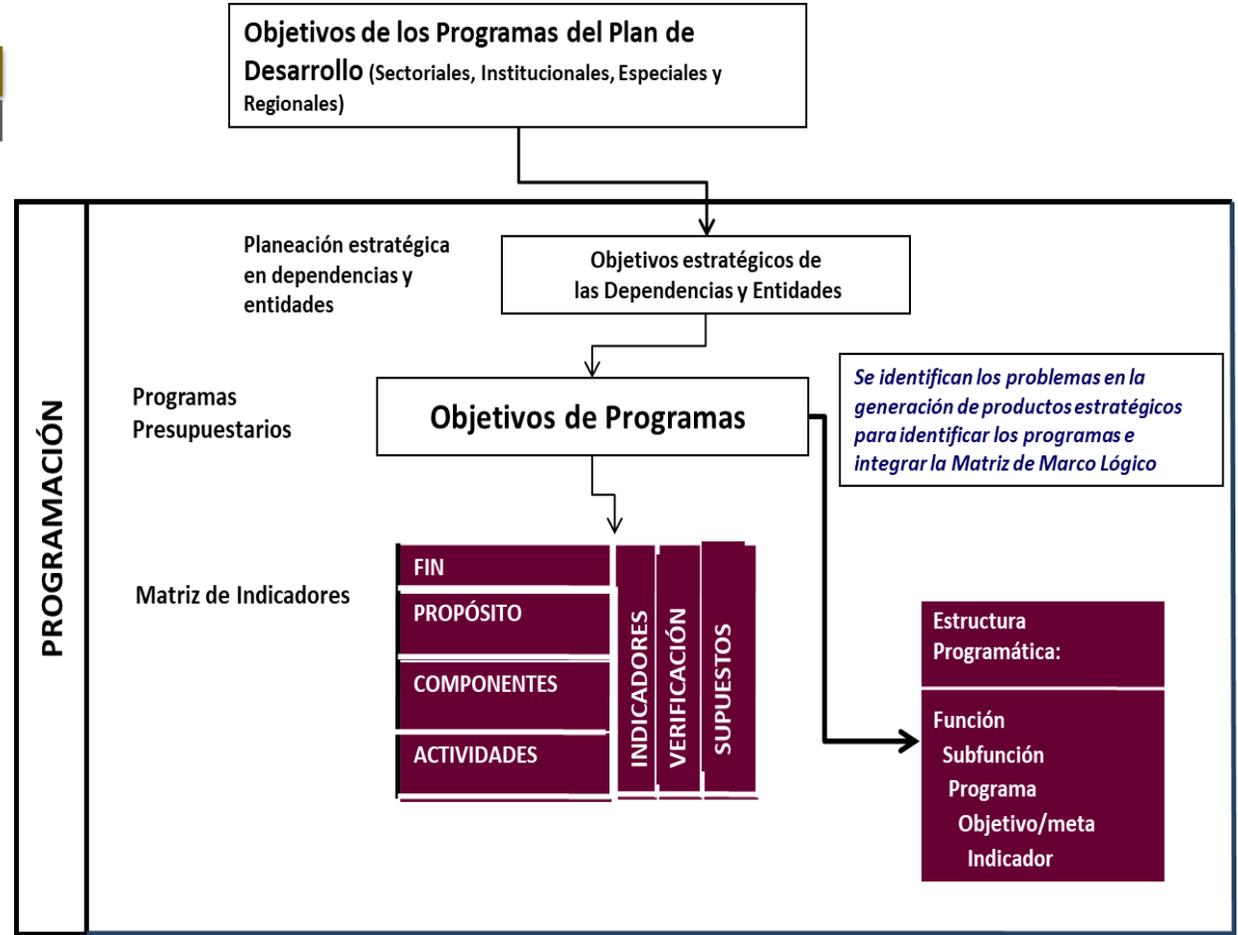
PLAN DE DESARROLLO

OBJETIVOS

Estrategias
Vínculo Plan-Programa
Líneas de acción
Estrategias

OBJETIVOS

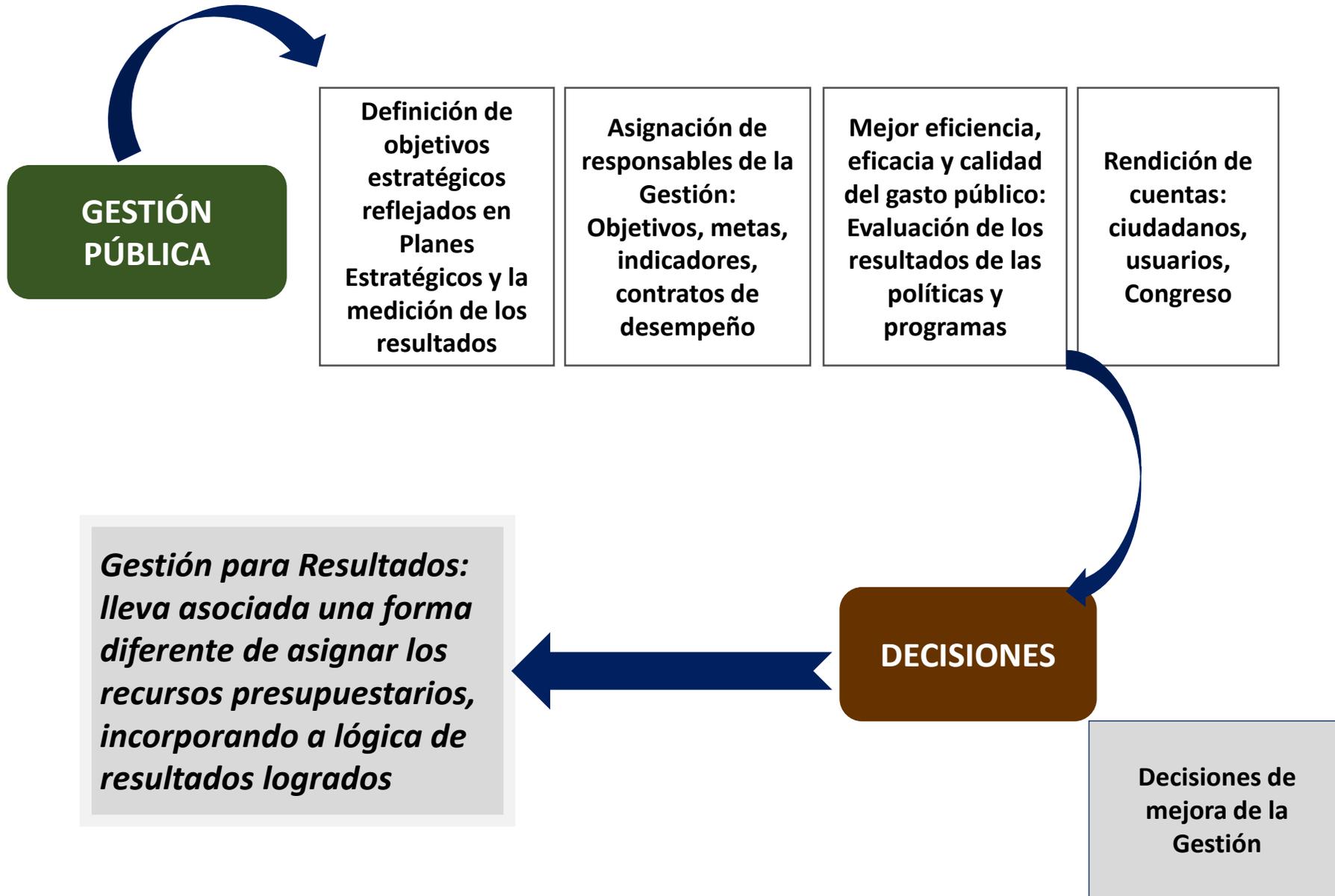
Programas Sectoriales



SHCP. Subsecretaría de Egresos

Material de capacitación INDETEC

Presupuestación



Seguimiento y Monitoreo Gasto Federalizado

**Los Estados y la
CDMX**

**ENVÍAN AL EJECUTIVO
FEDERAL**

**Informes sobre el
ejercicio y destino de
los recursos de GF**

Por conducto de la SHCP

**Reportan información
relativa a la EF y a sus
municipios y Alcaldías**

**Remiten información
consolidada a más tardar
los 20 días naturales
posteriores a la terminación
de cada trimestre del
ejercicio fiscal**

Evaluación

El CONEVAL coordina las evaluaciones en materia de desarrollo social en términos de lo dispuesto en la LGDS y la LCF.

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

Las instancias
Técnicas a
cargo de la
evaluación del
desempeño se
sujetan a lo
siguiente:

Efectuar las **evaluaciones** por sí mismas o a **través de personas físicas y morales especializadas** y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar, que cumplan con los **requisitos de:**

Independencia

Imparcialidad

Transparencia

Las evaluaciones podrán efectuarse respecto de:

Las políticas públicas

Los programas correspondientes

El desempeño de las instituciones encargadas de llevarlos a cabo

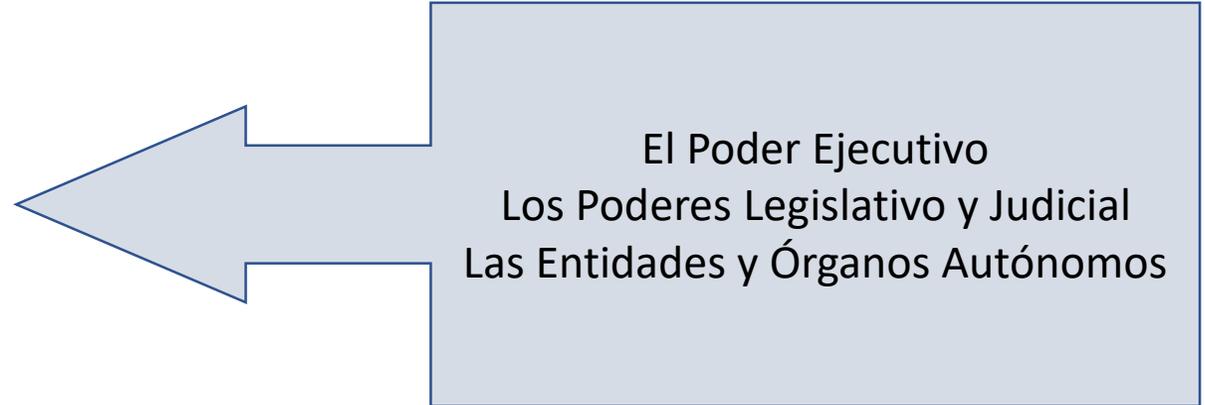
Se establecerán **programas anuales de evaluación**

Rendición de Cuentas.

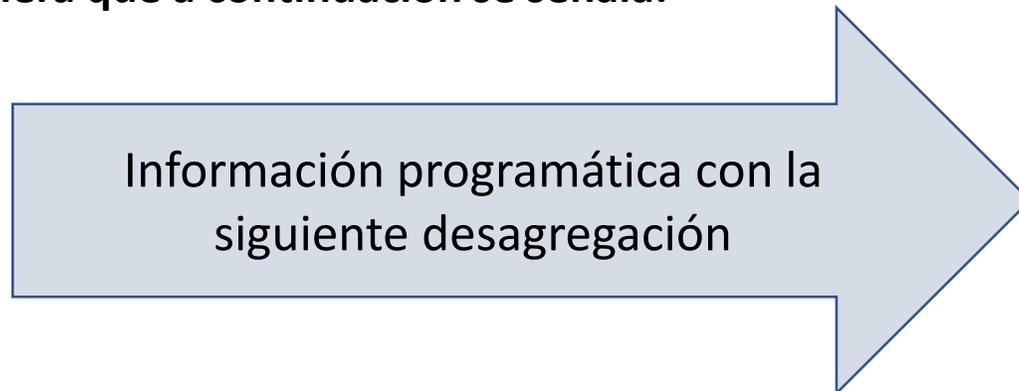
En lo relativo a La Federación y las Entidades Federativas



Los sistemas contables de las dependencias...

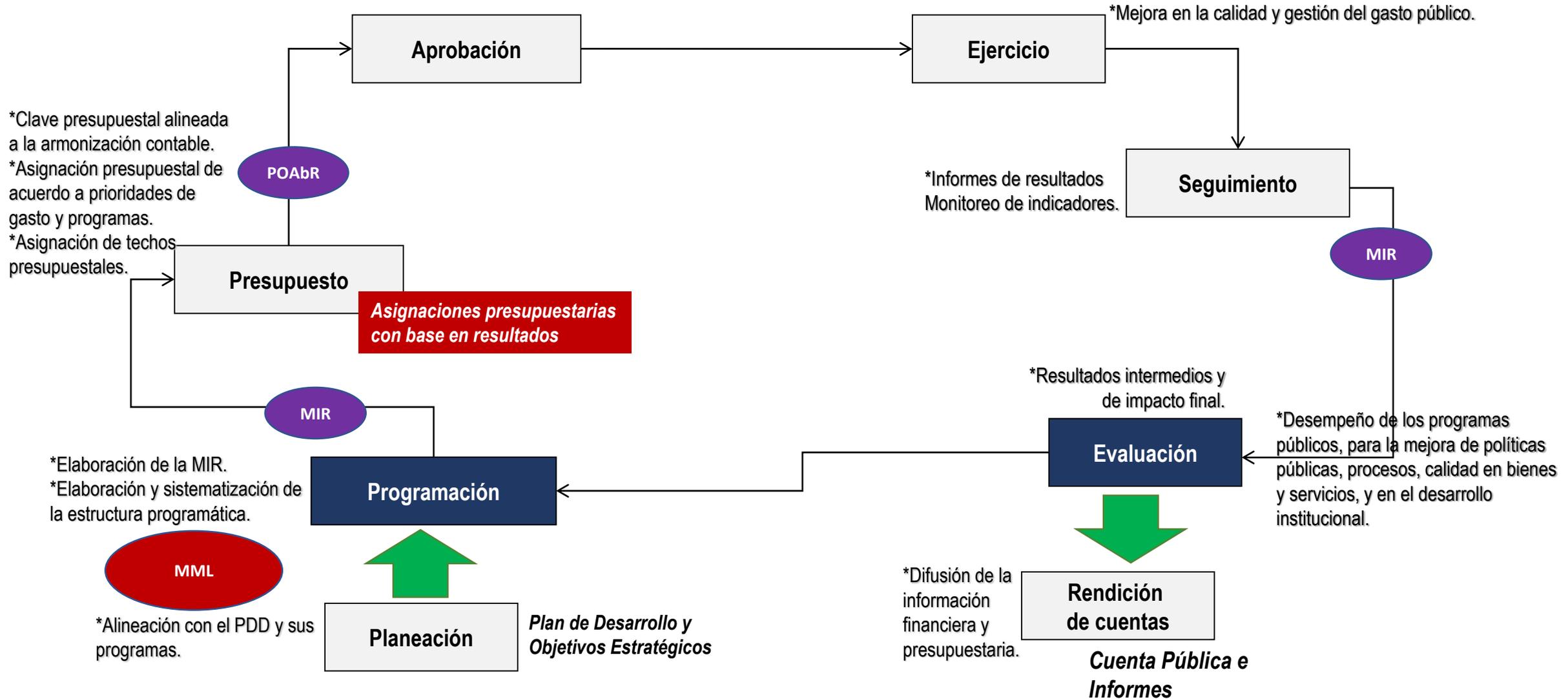


Permitirán, en la medida que corresponda, la generación periódica de los estados y la información financiera que a continuación se señala:



- **Gasto por categoría Programática.**
- **Programas y Proyectos de Inversión.**
- **Indicadores de Resultados.**

CICLO PROGRAMÁTICO PRESUPUESTAL CON BASE EN RESULTADOS

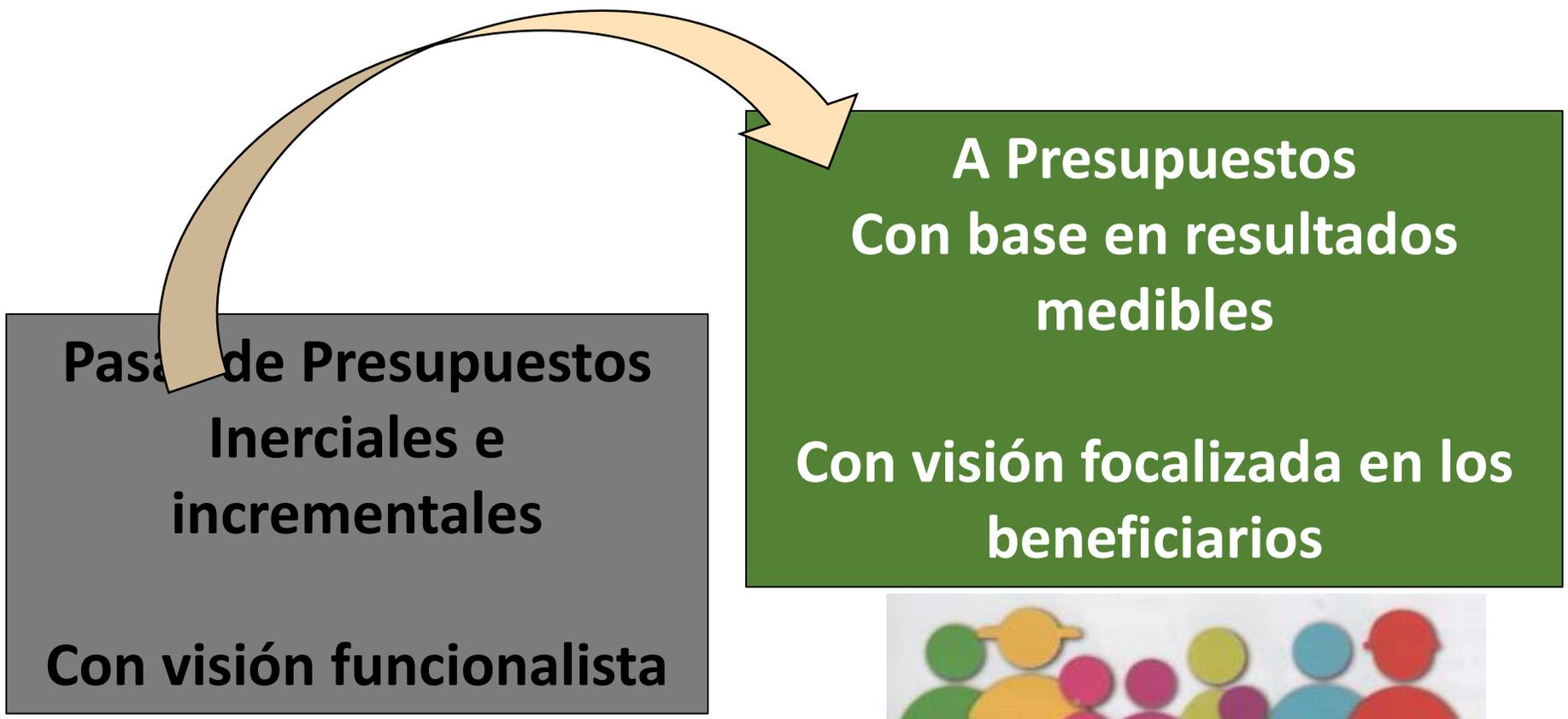


¿Que es un programa presupuestario?

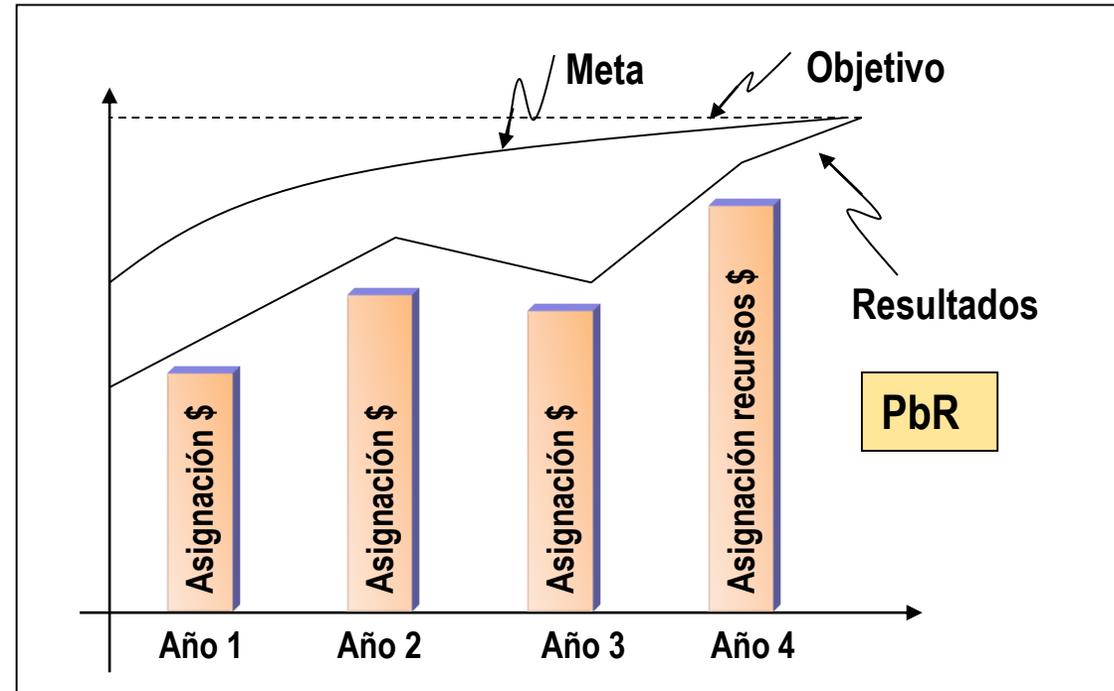
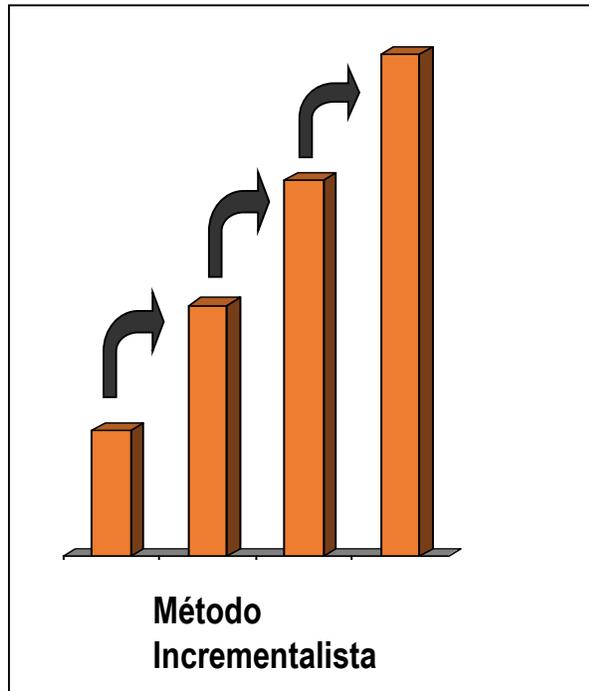
En nuestro país se ha introducido el término ***“Programa Presupuestario”*** para designar ***“la categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos para programas, proyectos, actividades y fondos.”***

El termino Programa presupuestario (Pp) se aplica a aquellos programas que las dependencias gubernamentales incorporarán al esquema de gestión para resultados y se formulan o replantean con base en la Metodología del Marco Lógico (MML).

Proceso de cambio: De un presupuesto tradicional a un Presupuesto con base en Resultados



Proceso de cambio: De un presupuesto tradicional a un Presupuesto con base en Resultados



¿Qué puedo comprar?



¿Qué beneficios puedo conseguir?

¿Cuántos uniformes y útiles escolares a distribuir?



¿Cuántas niñas y niños concluyen su educación básica?

¿Cuántas vacunas contra la poliomielitis aplicar?



¿Cuánto disminuye la incidencia de poliomielitis en la población infantil?

¿Cuántos profesores de tiempo completo puedo habilitar?



¿Cuánto aumenta la capacidad académica?

RESULTADO = VALOR PÚBLICO

El valor se crea mediante las transacciones individuales y/o grupales, a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones, garantizando derechos, satisfaciendo demandas y prestando servicios de calidad



El proceso en el que se sustenta el PbR, parte del diseño de los Programas presupuestarios utilizando como herramienta la Metodología del *Marco Lógico*, del cual resulta la *Matriz de Indicadores para Resultados como principal insumo para medir el 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 ejercicio fiscal.

Nivel de Desempeño	Objetivos	Indicadores	Metas	Medios de verificación	Supuestos
FIN					
PROPÓSITO					
COMPONENTES					
ACTIVIDADES					
Unidad Responsable del Seguimiento y Evaluación de la MIR					

ENFOQUE PARA MEJORAR LA GESTIÓN Y CALIDAD DEL GASTO PÚBLICO



Resumen Narrativo	Objetivos	Indicadores	Metas
Fin	Evaluación de resultados		
Propósito			
Componentes	Control, ejercicio y seguimiento		
Actividades de gestión			

Ejecución: Gestión y Gasto Público

Fuente: Con base en la Guía para la construcción de la MIR. SHCP

1.2 La Metodología del Marco Lógico.

✓ 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).

✓ Desarrollado para mejorar la calidad de las inversiones sociales, superando así tres problemas de diseño de Proyectos:

1. *Planificación demasiado imprecisa*
2. *Responsabilidad gerencial ambigua*
3. *Evaluación excesivamente controversial*

✓ 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



Marco Lógico como Enfoque

El principio subyacente al enfoque del Marco Lógico, es la **relación de causa- efecto y la lógica bajo la cual se desarrolla**

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.

Por ejemplo, si lo que se espera lograr como resultado es que la Administración Pública* mejore la calidad del gasto público en su ámbito de desempeño, el Programa ofrece: *i) Marco jurídico aprobado; ii) Sistema de Evaluación del Desempeño Implementado; iii) Programa anual de evaluación de las políticas públicas y de la gestión para resultados implementado; y iv) Un Sistema de información financiera gubernamental transparente y armonizada implementado.* Todos estos componentes son la condición necesaria; y por el otro, *v) una Guía Técnica Metodológica; vi) Asistencia Técnica en materia de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público; vii); y Capacitación Técnica en materia de Gasto y Contabilidad gubernamental.* Estos últimos son la condición suficiente.

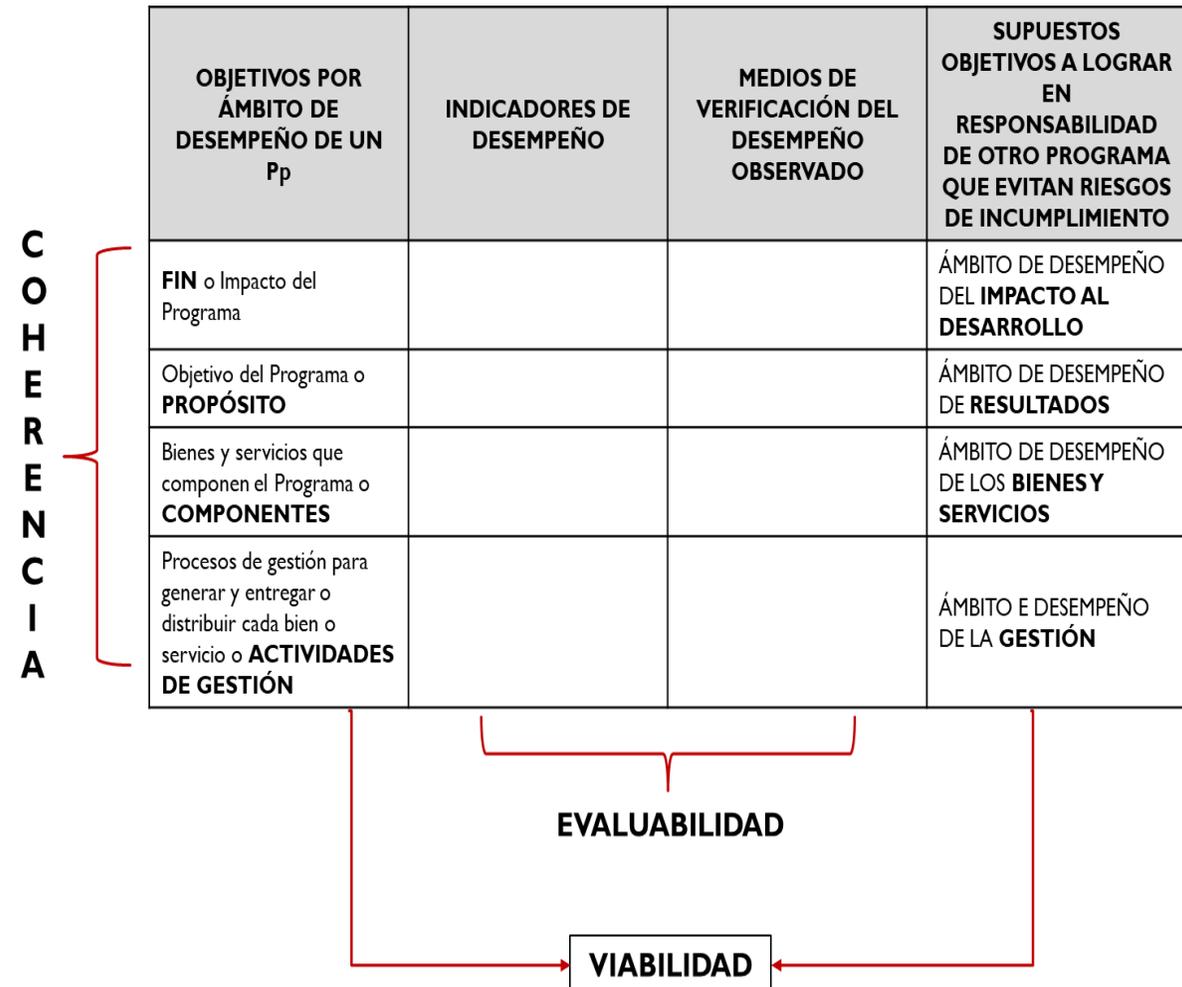
*En este caso, el beneficiario es un área de enfoque: La Administración Pública.

1.2 Metodología del Marco Lógico como Enfoque.

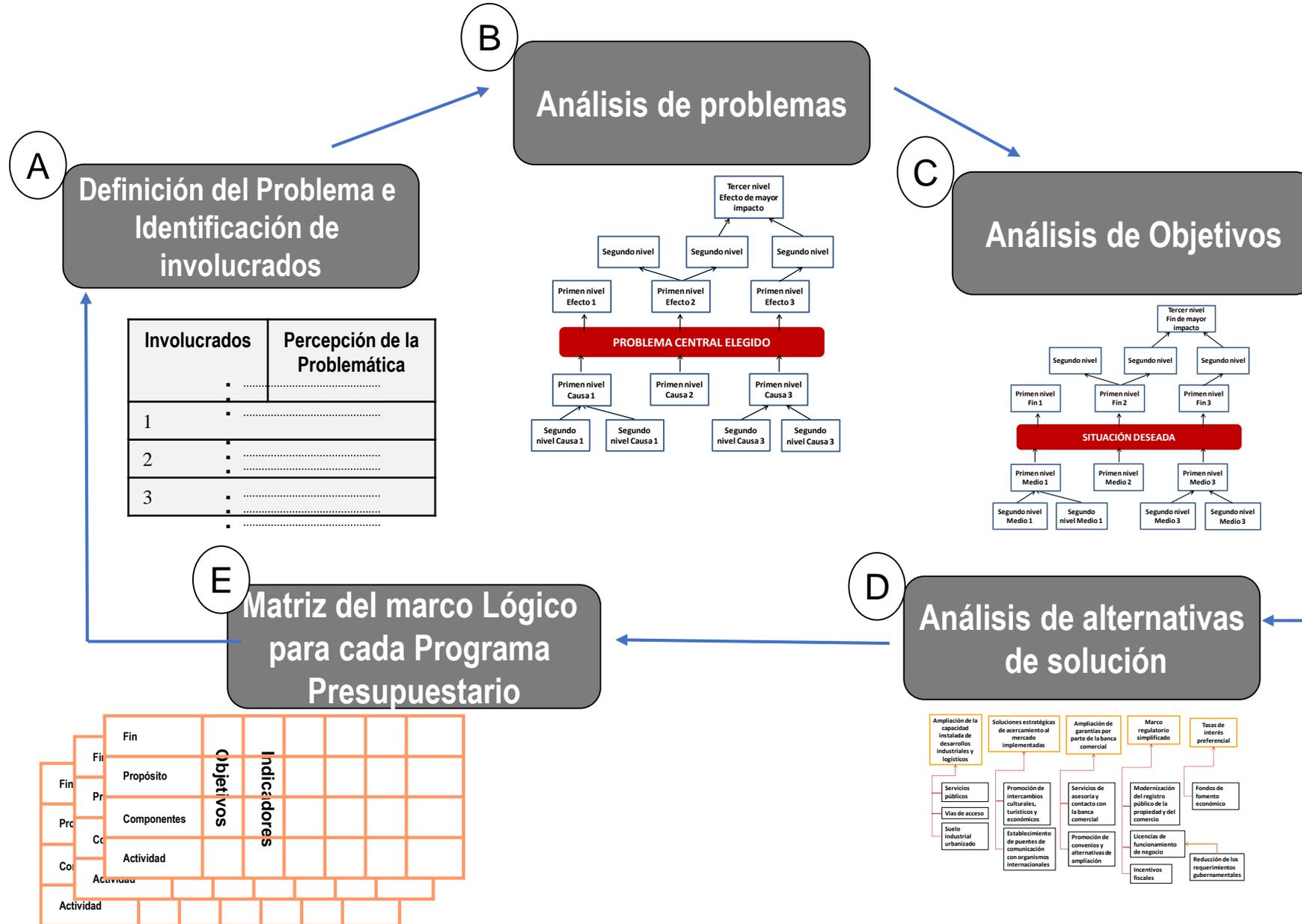
Coherencia a través de la columna de objetivos, toda vez que entre sus distintos niveles existe una relación de causa a efecto.

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.

Evaluabilidad a través de las columnas de indicadores y medios de verificación.



Etapas para la implementación del Marco Lógico.



La Metodología del Marco Lógico es una herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas que permite:

Organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causa(s).

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.

Fortalecer la vinculación de la planeación con la programación.

Metodología de Marco Lógico

• Método Tradicional	• Método Inverso
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de involucrados de 360 grados. • Identificación del Problema Central. • Identificación de los Efectos del Problema Central. • Identificación de las Causas del Problema Central. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de 360 grados por parte de las personas involucradas con el programa. • Identificación de Bienes y Servicios, y los Problemas específicos que cada uno de éstos soluciona. • Identificación del Problema Central, causado por los problemas específicos identificados en el punto anterior. • Identificación de los Efectos del Problema Central.
Para ambas modalidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Problemas a partir de un Árbol de Problemas. • Análisis de Soluciones a partir de un Árbol de Objetivos. • Transferencia de la Información a la Matriz. • Construcción de Indicadores de Evaluación de Desempeño. • Identificación de Fuentes de Información y Medios de Verificación. 	

LA SOLUCIÓN O PROPÓSITO SE PUEDE DEFINIR DE DOS MANERAS DISTINTAS:

- Como especificación de la demanda social: la solución a un problema específico de una población, que está pendiente antes del programa, y que debería ser resuelto por vía de la acción del programa.

■ DEMANDA SOCIAL

- Como proyección del impacto que debiera producir en la población la disposición de los bienes y servicios que efectivamente genere el programa.

■ PROYECCIÓN DE IMPACTO

CLASIFICACIÓN LÓGICA DE PROBLEMAS

ÁMBITO	PREGUNTAS CLAVE	CONTENIDO	TIPO DE PROBLEMAS
RESULTADOS	¿Por qué realizar el Programa?	Problemas sociales, económicos y de gobernanza que afectan al desarrollo sostenido	EXÓGENOS Los que resuelve el beneficiario toda vez que utiliza los bienes y servicios públicos
		Problema central que aqueja a la población	
GESTIÓN PÚBLICA	¿Por qué se presenta el problema?	Causas inmediatas que determinan el problema central y que se pueden atender con bienes y servicios públicos	ENDÓGENOS Los que atiende la Institución
		Causas directas sobre las cuales puede actuar un programa	

Con base en: Aldunate y Córdoba. CEPAL- Naciones Unidas- Serie Manuales N° 68.

CLASIFICACIÓN LÓGICA DE OBJETIVOS

ÁMBITO	PREGUNTAS CLAVE	CATEGORÍAS LÓGICAS	CONTENIDO	GENERACIÓN DE OBJETIVOS
Resultados	¿Para qué realizar el Programa?	FIN	Resultados de Impacto en las Políticas Públicas para el Desarrollo	EXÓGENA
		PROPOSITO	Resultados Inmediatos en la población beneficiaria	
Gestión Pública	¿Cómo realizar el Programa?	COMPONENTES	Bienes y servicios que componen el Programa	ENDÓGENA
		ACTIVIDADES	Actividades de gestión para generar y entregar o distribuir los bienes y servicios	

Con base en: Aldunate y Córdoba. CEPAL- Naciones Unidas- Serie Manuales N° 68.

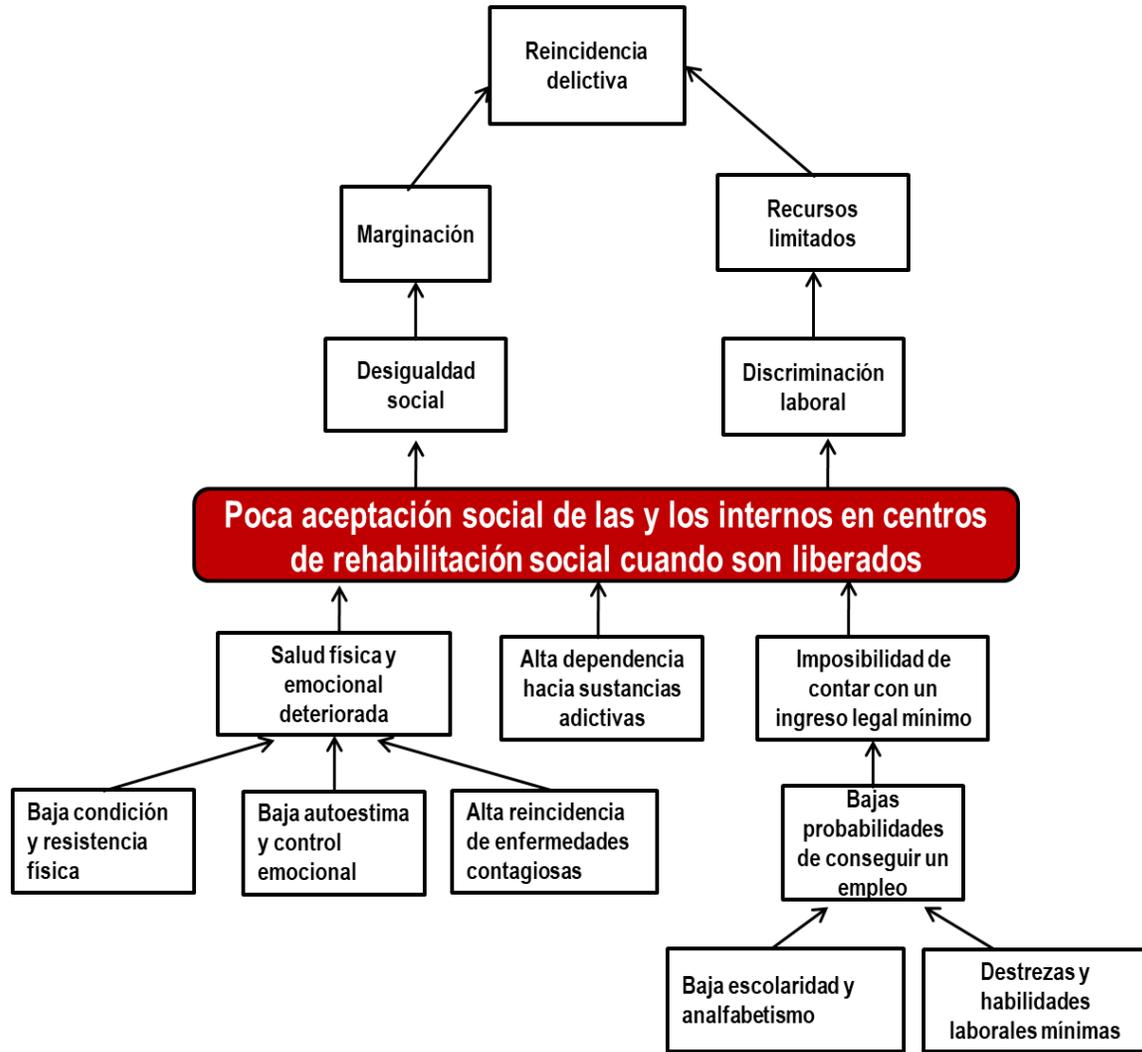
EL NODO CENTRAL DEL MARCO LOGICO

La distinción entre categorías exógenas y endógenas es el nodo central del método del Marco Lógico.

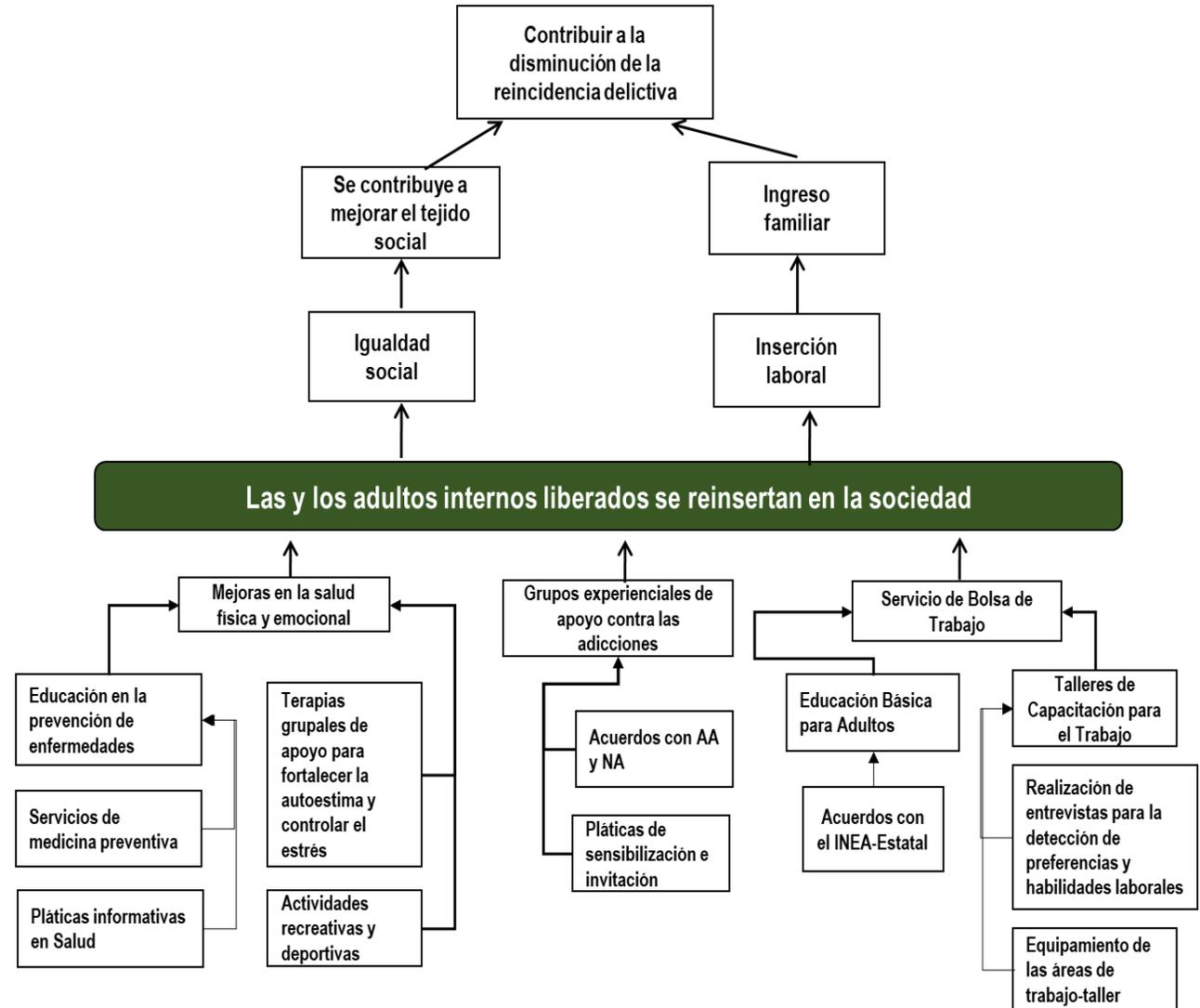
Al ser exógenas, el Fin y Propósito constituyen una demanda social, a la cual el diseño del programa responde con una oferta de bienes y servicios (Componentes).

El éxito del programa se obtiene sólo si lo que ofrece el diseño del programa coincide con la demanda externa al mismo, o bien con la proyección de impacto.

¿De dónde surgen los objetivos de desempeño?

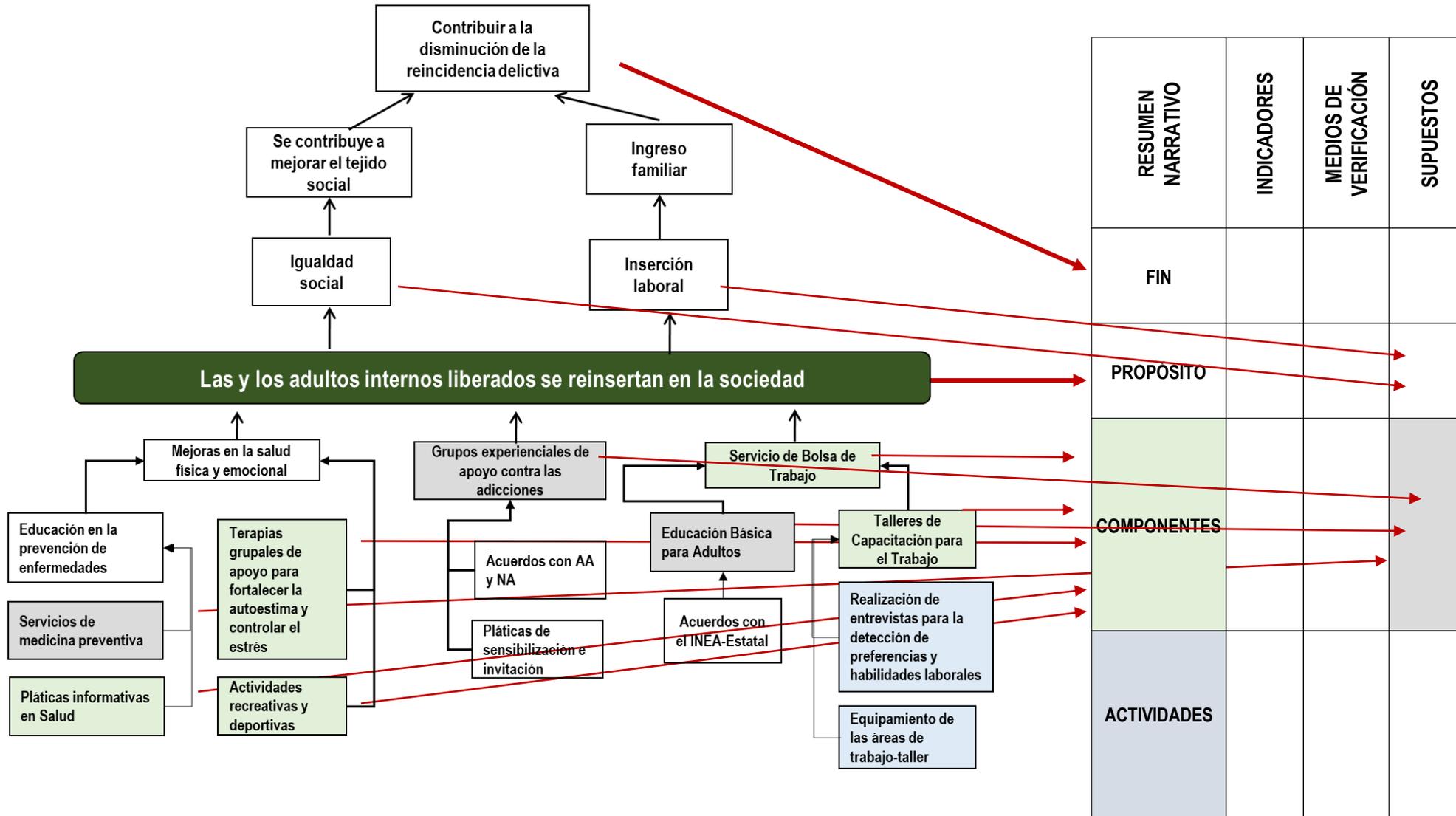


ÁRBOL DE PROBLEMAS



ÁRBOL DE OBJETIVOS (SOLUCIONES)

¿De dónde surgen los objetivos de desempeño?



Metodología del Marco Lógico: como Matriz y como Enfoque

Marco Lógico como Matriz

Clasificación de los Ámbitos de Desempeño:

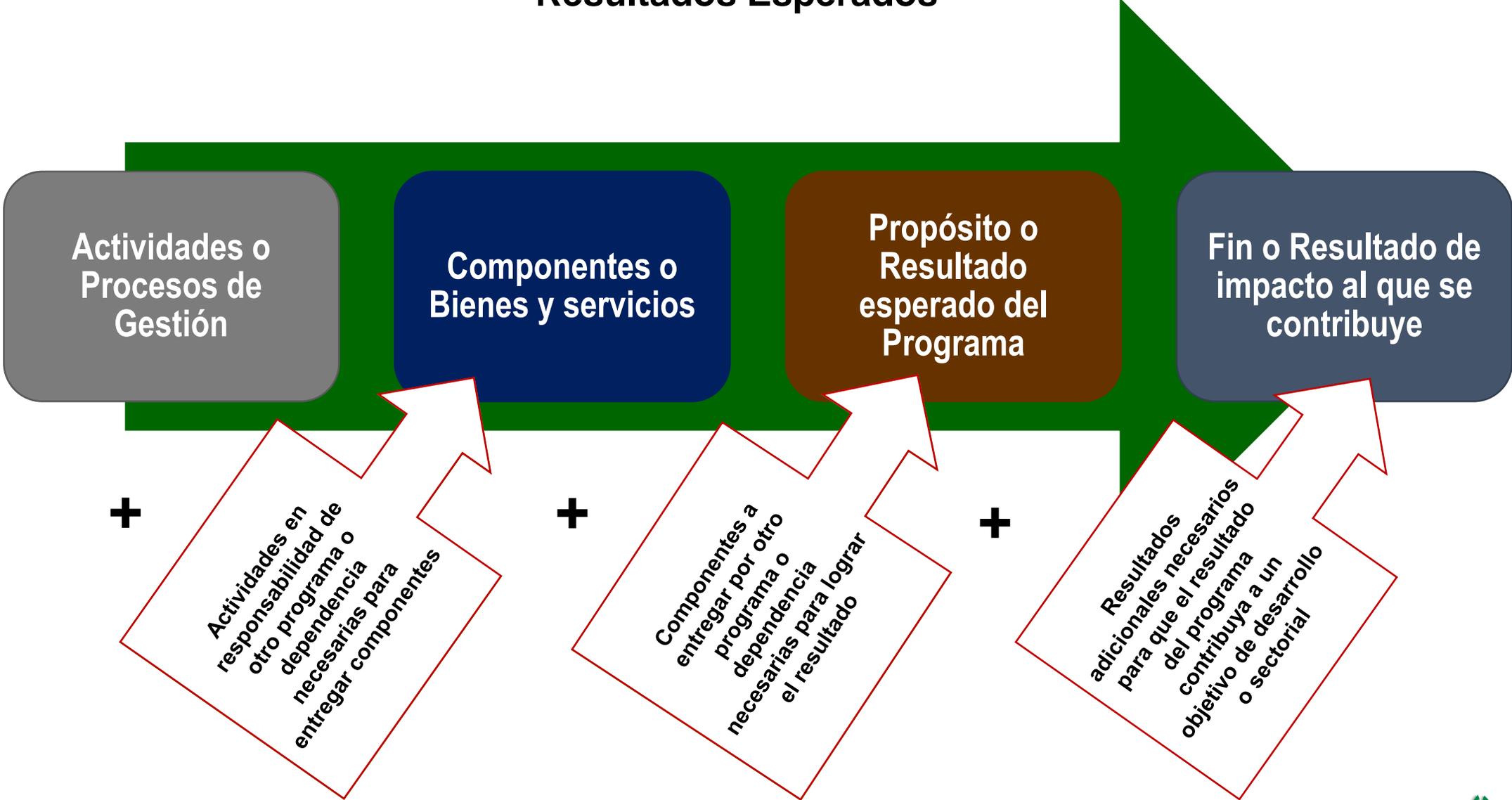
	Ámbitos de Desempeño en la Matriz del marco Lógico: <i>Resumen Narrativo</i>	Indicadores de Evaluación del Desempeño	Fuentes de Información y Medios de Verificación	Supuestos
IMPACTO O OUTCOME	FIN (Objetivo Estratégico)	Indicadores Estratégicos		
RESULTADOS INTERMEDIOS	Propósito (Objetivo del programa)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

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**

Marco Lógico como Enfoque



Objetivos (Condiciones necesarias) + Supuestos (Condiciones suficientes) = Resultados Esperados

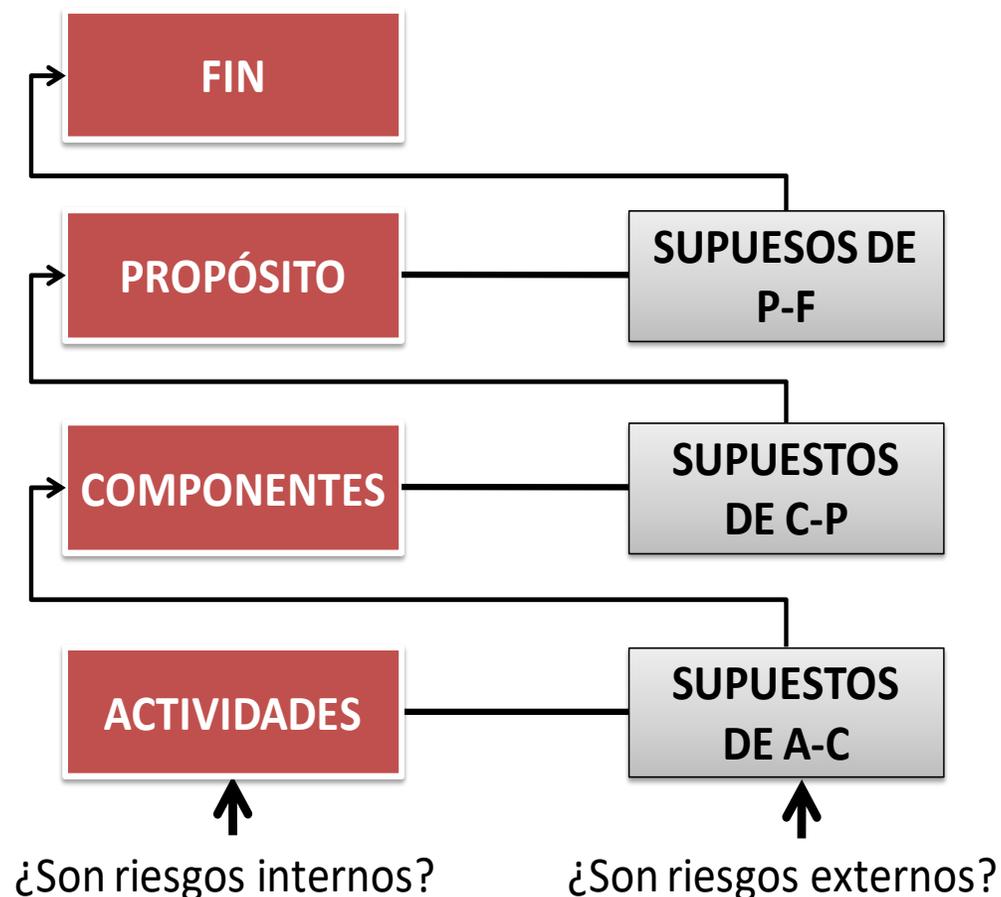


Lógica Vertical Ascendente

C
O
H
E
R
E
N
C
I
A

OBJETIVOS POR ÁMBITO DE DESEMPEÑO DE UN Pp	INDICADORES DE DESEMPEÑO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO OBSERVADO	SUPUESTOS OBJETIVOS A LOGRAR EN RESPONSABILIDAD DE OTRO PROGRAMA QUE EVITAN RIESGOS DE INCUMPLIMIENTO
FIN o Impacto del Programa			ÁMBITO DE DESEMPEÑO DEL IMPACTO AL DESARROLLO
Objetivo del Programa o PROPÓSITO			ÁMBITO DE DESEMPEÑO DE RESULTADOS
Bienes y servicios que componen el Programa o COMPONENTES			ÁMBITO DE DESEMPEÑO DE LOS BIENES Y SERVICIOS
Procesos de gestión para generar y entregar o distribuir cada bien o servicio o ACTIVIDADES DE GESTIÓN			ÁMBITO E DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN

VIABILIDAD



Formulación de Programas con la Metodología del Marco Lógico. Manual 68. Aldunate y Córdoba (2011), ILPES-CEPAL. En: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5507-formulacion-programas-la-metodologia-marco-logico> Págs. 26 y 27; 77 y 78.

Marco Lógico como Enfoque: Lógica Vertical

Lógica vertical ascendente

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.

Esto es, la **“Lógica Vertical”** ascendente, dadas **las condiciones necesarias y suficientes** para cada nivel de desempeño.

Ámbitos de Desempeño en la Matriz del marco Lógico: Resumen Narrativo	Indicadores de Evaluación del Desempeño	Fuentes de Información y Medios de Verificación	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

LA REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

OBJETIVO DE IMPACTO O “FIN”			
Contribuir	Sustantivo derivado de un verbo	Complemento	Mediante o a través de

OBJETIVO DE RESULTADOS O “PROPÓSITO”		
Sujeto (beneficiarios)	Verbo en presente indicativo	Complemento

OBJETIVO DE ENTREGA/RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS O “COMPONENTE”	
Bienes y servicios	Verbo en pasado participio

OBJETIVO DE PROCESO DE GESTIÓN O “ACTIVIDAD”	
Sustantivo derivado de un verbo	Complemento

Marco Lógico como Enfoque: Lógica Horizontal

La matriz como enfoque permite verificar la relación lógica del conjunto “Objetivo–Indicadores–Medios de verificación”

FIN	← <i>Indicadores</i> ←	<i>Medios de Verificación y Fuentes de Información</i>	<i>Supuestos</i>
PROPÓSITO	← <i>Indicadores</i> ←	<i>Medios de Verificación y Fuentes de Información</i>	<i>Supuestos</i>
COMPONENTES	← <i>Indicadores</i> ←	<i>Medios de Verificación y Fuentes de Información</i>	<i>Supuestos</i>
ACTIVIDADES	← <i>Indicadores</i> ←	<i>Medios de Verificación y Fuentes de Información</i>	<i>Supuestos</i>

Matriz de Indicadores para Resultados

Es una herramienta que facilita el diseño, la organización y el seguimiento de los programas. La MIR presenta la siguiente información:

Los objetivos del programa, su alineación y contribución a los objetivos Nacional, Estatal y Municipal.

Los Indicadores que miden el impacto del programa, el logro de los objetivos, la entrega de los bienes y servicios, así como la gestión de las actividades para producir los entregables.

Los bienes y servicios que producen y entrega el programa a sus beneficiarios para cumplir su objetivo, así como las acciones para producirlos.

Los medios para obtener y verificar la información con la que se construyen y calculan los indicadores.

Los riesgos y las contingencias que pueden afectar el desempeño del programa y que son ajenos a su gestión.





2. Definición, Función y Tipo de Indicadores

- 2.1 ¿Qué son los Indicadores de Desempeño?
- 2.2 ¿Cuál es la función de los Indicadores de Desempeño?

Definición de los Indicadores de Desempeño

- Son 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
- Un indicador de desempeño **entrega información** cuantitativa respecto del *logro o resultado* de los objetivos del programa
- Los indicadores de desempeño son **medidas** que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, a qué costo y con qué nivel de calidad



Función de los Indicadores de Desempeño

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.**

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”.

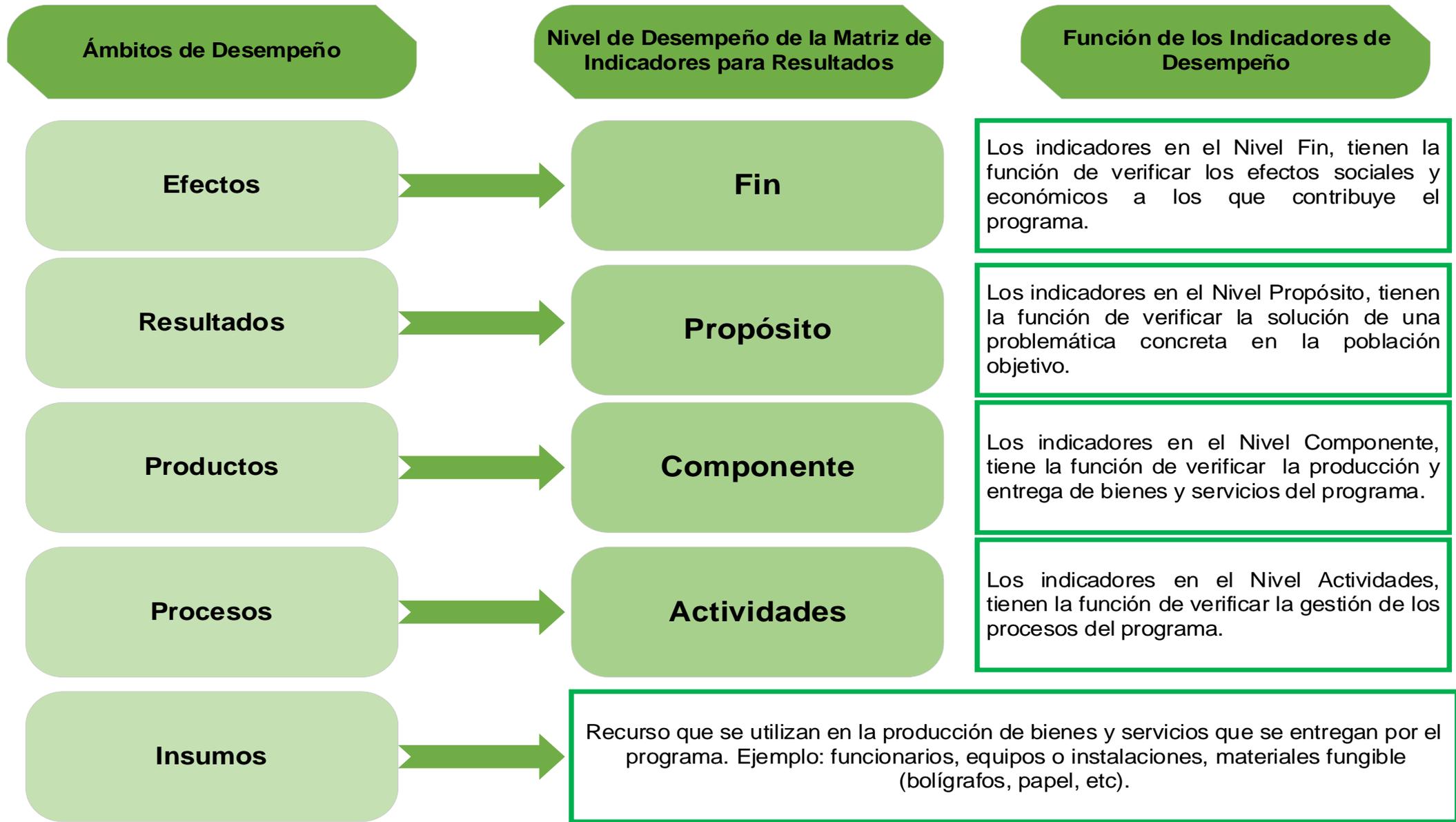


Indicadores de Desempeño en la MIR

Los indicadores de desempeño sirven para dar seguimiento, monitoreo y evaluar el desempeño de los programas presupuestarios, además 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.

Ámbitos de Desempeño de un Pp 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>
FIN (Objetivo Estratégico Institucional)	Indicadores Estratégicos		
Propósito (Objetivo del programa)	Indicadores Estratégicos		
Componentes (Bienes y Servicios)	Indicadores Estratégicos e Indicadores de Gestión		
Actividades (Tareas y acciones)	Indicadores de Gestión		

Función de Indicadores de Desempeño en la MIR



Función de los Indicadores de Desempeño

Etapa de Diseño o Planeación

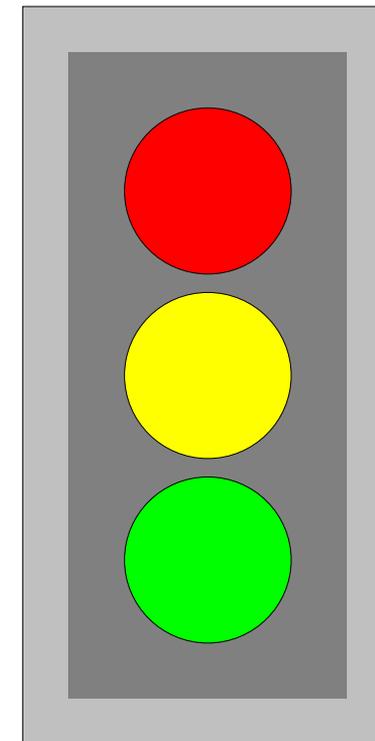
Los indicadores constituyen un referente para especificar, en términos cuantitativos y/o cualitativos, las metas esperadas en los distintos niveles de objetivos o RN del programa.

Etapa de Operación o implementación del programa

Los indicadores constituyen instrumentos esenciales para el monitoreo de sus resultados, suministrando información consistente y oportuna para adoptar acciones ante posibles desvíos en la consecución de estos.

Etapa de Cierre del programa

Los indicadores constituyen la base consensuada para la evaluación de los resultados e impactos que el programa esperaba lograr.



Indicadores de Desempeño: enfoque Cualitativo y Cuantitativo

Indicadores Cualitativos:

Son aquellos que están relacionados con el nivel de calidad que se está proporcionando en el tipo de servicio o producto que se entrega a la población objetivo o beneficiaria.



Hacen referencia a los atributos los cuales están relacionados con la dimensión de calidad y eficiencia.

Indicadores Cuantitativos:

Son aquellos que miden características.



Están relacionados con las dimensiones de eficacia, eficiencia y economía.

Tipo de Indicadores de Desempeño

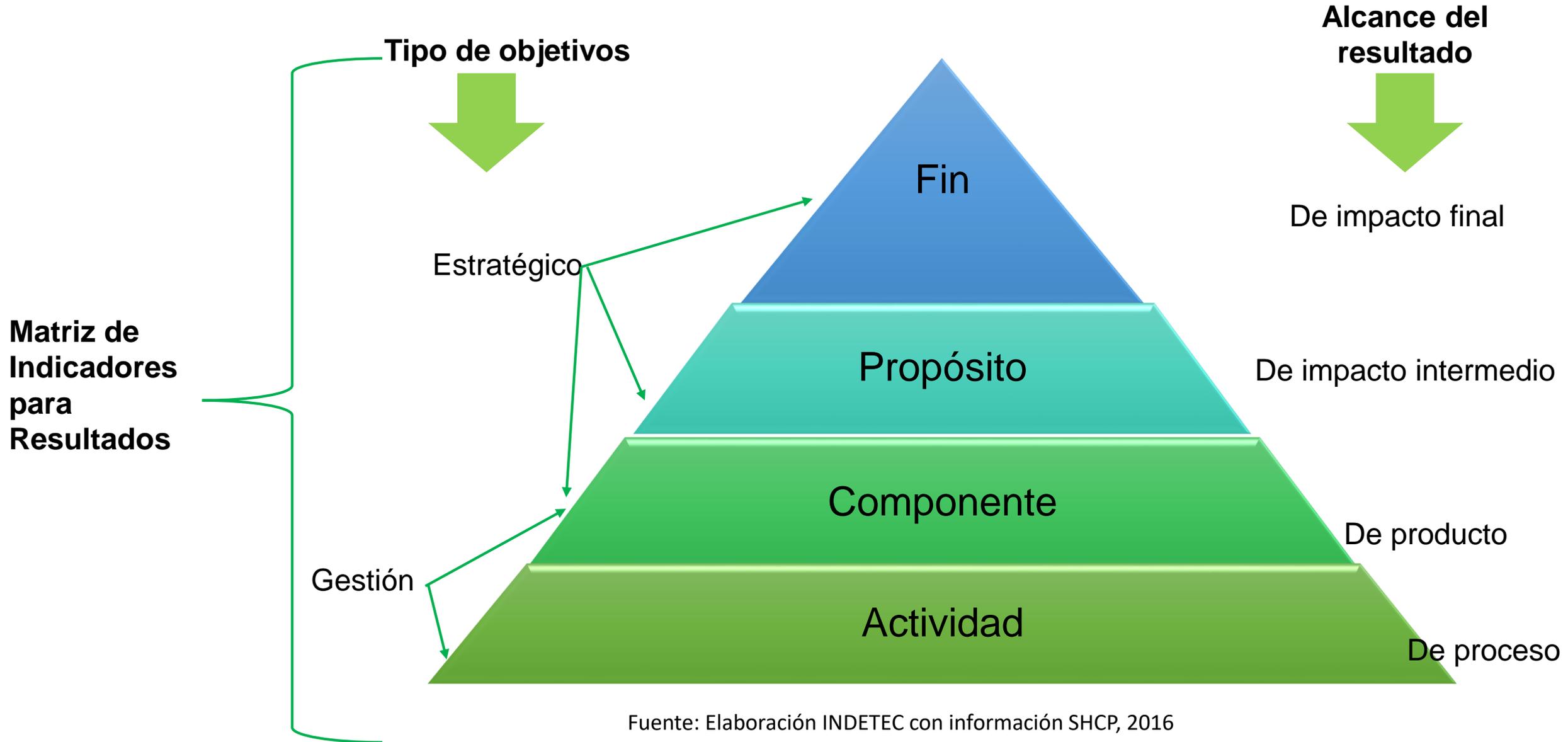
ESTRATÉGICOS

Miden el grado de avance de los resultados esperados en los ámbitos de desempeño correspondientes al **Fin** y al **Propósito** de un Programa Presupuestario, así como los **Componentes** enunciados como subsidios, bienes y servicios que la población o área de enfoque recibe de manera directa por parte del programa; por tanto, contribuyen a fortalecer las estrategias y a orientar los recursos públicos.

DE GESTIÓN

Miden el cumplimiento de las **actividades y procesos** de gestión realizados para producir y entregar los componentes, enunciados como bienes y servicios públicos; así como en grado de avance en la entrega de aquellos **componentes que son utilizados por otras instancias públicas**.

Vinculación de los Indicadores con los objetivos del Resumen Narrativo



Vinculación de los tipos de indicadores con los objetivos de desempeño

Tipo de Indicadores	Nivel de Desempeño	Especificación
Indicadores Estratégicos	Fin	N.A.
	Propósito	N.A.
	Componente	Sí incluyen subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente en la población o área de enfoque.
Indicadores de Gestión	Componente	No incluyen subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente en la población o área de enfoque.
	Actividades	N.A.

Fuente: Elaboración INDETEC con información SHCP, 2016



3. Dimensiones de evaluación de los Objetivos

3.1 Alcance de las dimensiones.

3.2 Asociación de las dimensiones con los Objetivos.

Dimensiones del Desempeño

- * **Eficacia:** mide el grado de cumplimiento de los objetivos de los programas;
- * **Eficiencia:** mide la relación entre los productos y servicios generados respecto a los insumos o recursos utilizados;
- * **Calidad:** mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos de los programas; y
- * **Economía:** mide la capacidad de gestión de los programas, a efecto de ejercer adecuadamente los recursos financieros.



¿QUÉ MIDEN?			
EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD	ECONOMÍA
*Variación porcentual anual de tasas e índices.	* Costo promedio por beneficiario atendido.	* Porcentaje de beneficiarios que tuvieron acceso al bien o servicio	* Porcentaje de ejecución presupuestaria
* Porcentaje de cobertura de atención.	* Promedio de beneficiarios atendidos por servicio.	* Tiempo promedio de respuesta a la solicitud del servicio.	* Porcentaje de recursos financieros utilizados en la provisión del bien o servicio respecto a los gastos administrativos ejecutados.
*Porcentaje de beneficiarios atendidos que lograron el resultado a nivel de Propósito.		* Porcentaje de beneficiarios que declaran estar satisfechos con el bien o servicio.	
*Porcentaje de población atendida respecto a la población objetivo.		*Porcentaje de beneficiarios que recibieron el servicio de forma continua según lo programado.	

Relación entre las dimensiones y el ámbito de desempeño a medir

TIPO DE INDICADOR	ÁMBITO DE DESEMPEÑO	NIVEL DE RESULTADOS	DIMENSIÓN DEL OBJETIVO A MEDIR	DIMENSIÓN OPCIONAL
E S T R A T É G I C O S	FIN INDICADOR DE IMPACTO	Impacto generado en los objetivos de desarrollo sostenido	EFICACIA	EFICIENCIA
	PROPÓSITO	Resultados logrados por los beneficiarios a partir del uso de los bienes y servicios	EFICACIA Y EFICIENCIA	CALIDAD
G E S T I Ó N	COMPONENTES	Bienes y servicios recibidos por parte del programa	EFICIENCIA Y CALIDAD	EFICACIA
	ACTIVIDADES	Procesos de gestión realizados para generar y distribuir bienes y servicios	EFICACIA Y ECONOMÍA	EFICIENCIA

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

Características de los Indicadores de Economía

Los indicadores de economía miden la capacidad del Pp para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros. Estos indicadores cuantifican el uso adecuado de estos recursos.

Ejemplos:



- *Costo promedio de los cursos de capacitación en materia de uso de energías alternativas.*
- *Porcentaje del costo de pasaje que es subsidiado.*
- *Costo promedio de los cursos de capacitación en materia de uso de energías alternativas.*

La característica principal de los indicadores de economía es que únicamente observan la administración de los recursos financieros por parte de los responsables del programa.

Fuente: CONEVAL 2013

Características de los Indicadores de Calidad



Indicadores de Calidad

Oportunidad: son aquellos indicadores que proporcionan información sobre la atención del programa brinda a sus beneficiarios

Los indicadores describen la conveniencia del tiempo y lugar en que se realizan las acciones del programa.

Accesibilidad: son aquellos indicadores que reflejan información sobre la calidad de acceder a algún lugar.

Los indicadores describen, si la infraestructura que genera el programa cuenta con accesos para personas con capacidades diferentes.

Percepción de usuarios: es la calidad más común a ser cuantificada.

Los indicadores describen la opinión de los beneficiarios del programa sobre los bienes o servicios que recibieron del programa.

Precisión: son aquellos que cuantifican fallos o errores que pueden ocurrir durante la gestión o la generación de los bienes o servicios que produce el programa.

Fuente: CONEVAL 2013

Características de los Indicadores de Eficiencia

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

Ejemplos:



- *Costo promedio por conectar a un hogar al sistema de drenaje y saneamiento.*
- *Promedio de proyectos dictaminados por persona en el mes.*
- *Porcentaje de participantes en los cursos que califican con nivel de satisfacción alta y muy alta el desempeño del curso.*

Fuente: CONEVAL 2013

Características de los Indicadores de Eficacia

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

Ejemplos:



- *Porcentaje de la población indígena en localidades de menos de cinco mil habitantes que dispone del servicio de drenaje y saneamiento.*
- *Costo promedio de proyectos en materia de liberación de presos y representación legal dictaminados.*
- *Tasa de variación del ingreso laboral de las mujeres que habitan en localidades rurales.*

En virtud de que la información que proporcionan estos indicadores concierne al cumplimiento de los objetivos, éstos pueden ubicarse en cualquiera de los niveles de la MIR. Sin embargo, estos indicadores no brindan información sobre el uso de recursos o las características de los bienes y servicios entregados.

Fuente: CONEVAL 2013

Ejemplo de Indicadores Estratégicos y de Gestión

Indicadores Estratégicos

Indicadores de Gestión

$$\left(\frac{\text{Número total de delitos ocurridos en la EF}}{\text{Número total de la población de 18 años y más.}} \right) * 100$$

Tasa de Variación de la incidencia delictiva en la entidad federativa.

$$\left(\frac{\text{Cantidad de recursos optimizados realizados en aulas.}}{\text{Cantidad total de recursos optimizados para aulas.}} \right) * 100$$

Porcentaje de recursos optimizados para acondicionar las aulas.

$$\left(\frac{\text{Cantidad de egresados del nivel superior que trabajan en el primer año después de graduarse}}{\text{Cantidad total de egresados del nivel superior}} \right) * 100$$

Porcentaje de egresados del nivel superior que logran insertarse en el mercado laboral en el primer año después de graduarse.

$$\left(\frac{\text{Cantidad de estructuras con AO.}}{\text{Cantidad total de estructuras organicas.}} \right) * 100$$

Porcentaje de estructuras orgánicas con análisis organizacional.

Ejemplo de Indicadores de Desempeño

Estratégico	Gestión
Promedio de servicios de orientación y atención especializada proporcionados a las mujeres en situación de la violencia, en las unidades apoyadas por el programa.	Porcentaje de leche distribuida oportunamente.
Tasa de crecimiento turístico en los municipios fortalecidos y diversificados con apoyos del Programa.	Porcentaje de acciones jurídicas que se atienden en tiempo y forma.
Porcentaje de escuelas públicas de educación preescolar y primaria generales que brindan la enseñanza del idioma inglés.	Porcentaje de personas adultas mayores vinculadas a una actividad productiva.
Porcentaje de nuevos mecanismos de concertación que promueven el diálogo político y la identificación de nuevas iniciativas de cooperación establecidos.	Porcentaje de MIPYMES vinculadas a programas públicos y privados a través de la Red de Apoyo al Emprendedor en relación con el total de MIPYMES atendidas mediante la Red.



4. Los Diez Pasos para definir Indicadores de Desempeño de los Pp

- 4.1 Proceso para definir Indicadores de Desempeño.
- 4.2 Validación de los criterios CREMAA.
- 4.3 Lógica Horizontal.
- 4.4 Características y Requisitos para el establecimiento de las metas.
- 4.5 Ficha Técnica de Indicadores.

Los 10 pasos para Definir y Validar Indicadores de Desempeño

1. Revisar el Resumen Narrativo (Objetivos)

2. Identificar los factores relevantes a medir.

3. Determinar indicadores para cada factor relevante o variable dependiente.

4. Definir el método de cálculo para cada indicador.

5. Establecer la frecuencia de medición.

6. Definición de las Fuentes de Información y los Medios de Verificación.

7. Validación Técnica de Indicadores bajo los criterios CREMAA.

8. Validación de la Lógica Horizontal de la MML.

Los pasos 9 y 10 se toman en cuenta para la Función de la MIR

Los pasos para definir Indicadores de Desempeño de un Pp

Paso 1. Revisar el Resumen Narrativo de la matriz.

La revisión del Resumen Narrativo es la base para la construcción de los indicadores porque simplifica el programa e integra la información relevante. De ahí que el siguiente paso es precisamente extraer los factores relevantes que deben ser medidos

A qué objetivo de desarrollo sostenido contribuye el programa en cuestión?

¿Qué se espera lograr con el programa?

¿Qué bienes o servicios debe distribuir el programa?

¿Cómo se gestionan los bienes y/o servicios que distribuye el programa?

Resumen Narrativo
del Programa

Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Al responder estas interrogantes, cuyo elemento principal son los beneficiarios, el programa se expresa de manera resumida. De ahí que se denomina como *Resumen Narrativo*.

Paso 2. Identificar el factor relevante a medir.

¿Dónde localizar el factor relevante del Objetivo?

OBJETIVO DE IMPACTO O “FIN”			
Contribuir	Sustantivo derivado de un verbo	Complemento o factor relevante	Mediante o a través de

OBJETIVO DE RESULTADOS O “PROPÓSITO”		
Sujeto (beneficiarios)	Verbo en presente indicativo	Complemento o factor relevante

OBJETIVO DE ENTREGA/RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS O “COMPONENTE”		
Bienes y servicios	Los bienes y servicios son el Factor relevante	Verbo en pasado participio

OBJETIVO DE PROCESO DE GESTIÓN O “ACTIVIDAD”	
Sustantivo derivado de un verbo	Complemento o factor relevante

El factor relevante es el mecanismo de articulación entre el objetivo y el indicador.

¿Cuáles son los principales aspectos del programa que deben ser medidos?

¿Qué ámbitos deben ser medidos?

¿Qué queremos saber?



Estos factores se encuentran dentro de la redacción misma del objetivo en cuestión; es decir, son las variables insertas en el objetivo. Por ejemplo, si los beneficiarios son “microempresarios”, un objetivo a nivel de Componentes (ya redactado según las reglas), sería:

Financiamiento para la inversión productiva recibido.

Por tanto, el factor relevante es la variable: *“financiamiento para la inversión productiva”*.

Paso 2. Identificar los factores relevantes a medir.

OBJETIVO DE IMPACTO O “FIN”			
Contribuir	Sustantivo derivado de un verbo	Complemento o factor relevante	Mediante o a través de

OBJETIVO DE RESULTADOS O “PROPÓSITO”		
Sujeto (beneficiarios)	Verbo en presente indicativo	Complemento o factor relevante

OBJETIVO DE ENTREGA/RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS O “COMPONENTE”		
Bienes y servicios	Los bienes y servicios son el Factor relevante	Verbo en pasado participio

OBJETIVO DE PROCESO DE GESTIÓN O “ACTIVIDAD”	
Sustantivo derivado de un verbo	Complemento o factor relevante



¿Dónde localizar el factor relevante del Objetivo?

Identificando el Factor Relevante

OBJETIVO DE IMPACTO O “FIN”			
Se contribuye a	Verbo en infinitivo	Complemento (lo que se va a medir)	Mediate o a través de.....

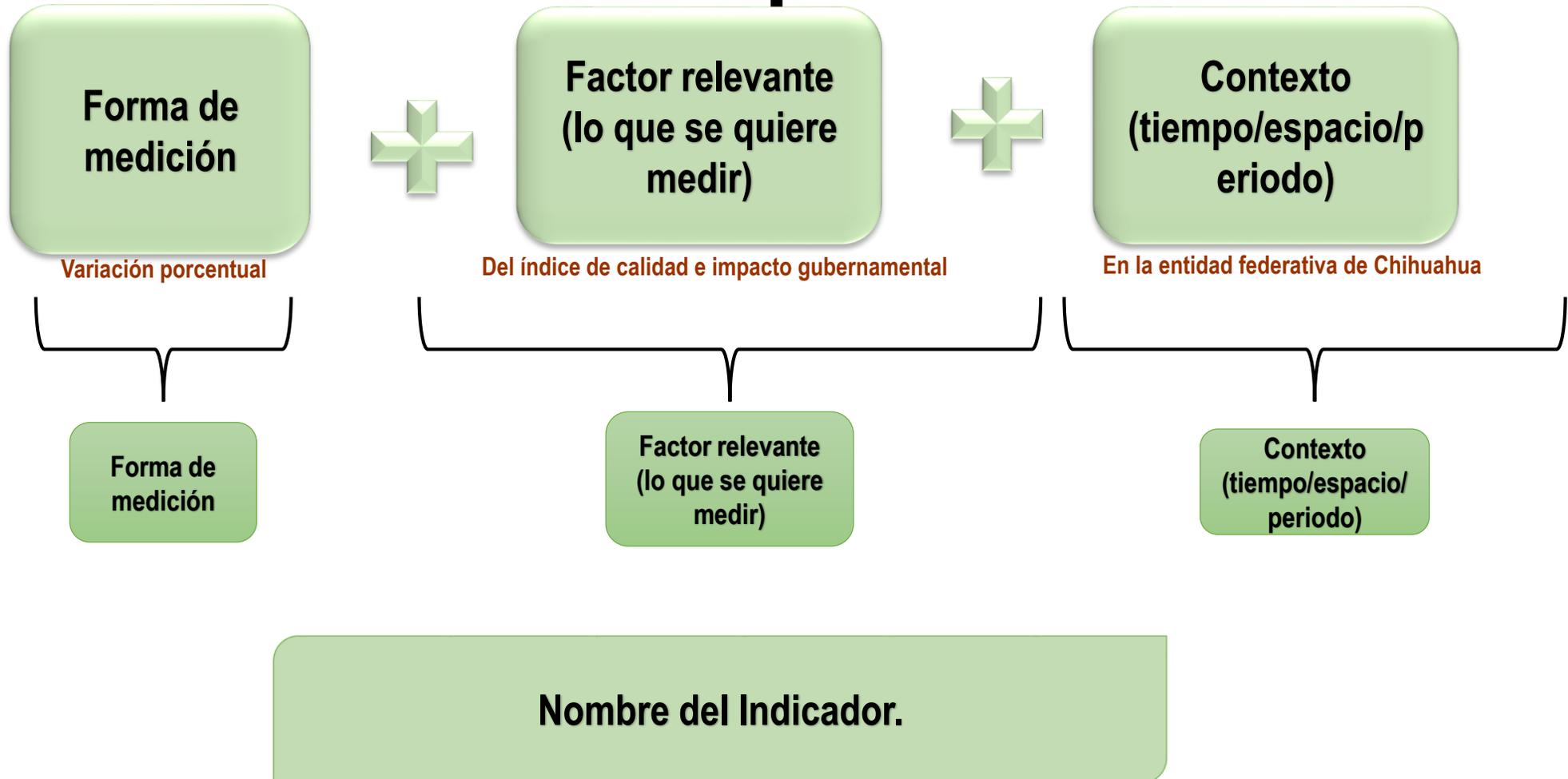
OBJETIVO DE RESULTADOS O “PROPÓSITO”		
Sujeto (beneficiarios)	Verbo en presente indicativo	Complemento (lo que se va a medir)

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

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

¿Dónde localizar el factor relevante del Objetivo?

Factor relevante de un Indicador de Desempeño



Paso 3. Determinar indicadores para cada factor relevante o variable dependiente.

Proponer indicadores. Las siguientes preguntas guía facilitan la tarea:

¿Qué dimensiones deben ser medidas? ¿Eficacia, eficiencia, calidad o economía?

¿Qué tipo de indicador es? ¿Estratégico o de gestión?

¿Quién utilizará la información y para qué?

El factor relevante es el mecanismo de articulación entre el objetivo y el indicador.

Al proponer indicadores en la matriz, se requiere tener claro que estos **son la manifestación de lo que se quiere medir y saber**; por tanto, es oportuno considerar las siguientes recomendaciones:

- ✓ El indicador debe expresar la denominación precisa con la que se distingue, es decir, no repite al objetivo.
- ✓ Debe ser claro y entendible en sí mismo, pero no presentarse como definición.
- ✓ No contiene el método de cálculo, sino que es el resultado del mismo.
- ✓ Debe ser único y corto.
- ✓ Debe definir claramente su utilidad.
- ✓ No debe reflejar una acción, por tanto, no incluye verbos en infinitivo.

Paso 3. Determinar indicadores para cada factor relevante o variable dependiente.

Al proponer indicadores en la matriz, se requiere tener claro que estos **son la manifestación de lo que se quiere medir y saber;** por tanto, es oportuno considerar las siguientes recomendaciones:

- ✓ El indicador debe expresar la denominación precisa con la que se distingue, es decir, no repite al objetivo.
- ✓ Debe ser claro y entendible en sí mismo, pero no presentarse como definición.
- ✓ No contiene el método de cálculo, sino que es el resultado del mismo.
- ✓ Debe ser único y corto.
- ✓ Debe definir claramente su utilidad.
- ✓ No debe reflejar una acción, por tanto, no incluye verbos en infinitivo.

RESUMEN NARRATIVO	FACTOR RELEVANTE	INDICADOR
FIN Contribuir al incremento del desarrollo económico en la región mediante el impulso al emprendedurismo.	Desarrollo económico.	Variación porcentual anual de desarrollo económico estatal.
PROPÓSITO Las y los emprendedores desarrollan proyectos de negocio.	Desarrollo de proyectos de negocio.	Porcentaje de beneficiarios y beneficiarias atendidas que abrieron el negocio desarrollado.
Componente 1. Consultoría grupal especializada recibida.	Consultoría grupal especializada.	Promedio de emprendedoras y emprendedores atendidos por consultoría especializada.
Componente 2. Talleres de simulación empresarial atendidos.	Talleres de simulación empresarial.	Promedio de asistencia por taller de simulación empresarial realizado.
Componente 3. Apoyo económico de asignación directa recibido.	Apoyo económico de asignación directa.	Porcentaje de proyectos elegibles para recibir apoyo económico.

Paso 3. Determinar indicadores para cada factor relevante o variable dependiente.

En este paso, es necesario que la segunda columna de matriz de diseño o de Marco Lógico, correspondiente a los “Indicadores” se subdivida en cinco columnas que, una vez propuestos los indicadores, sea posible agregar los elementos de cálculo, identificación y frecuencia de aplicación o medición. **EJEMPLO:**

OBJETIVOS	INDICADORES				
	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	DIMENSIÓN	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN
PROPÓSITO: Las y los emprendedores desarrollan proyectos de negocio	Porcentaje de beneficiarios y beneficiarias atendidas que abrieron el negocio desarrollado.	(paso 4)	Estratégico	Eficacia	(paso 5)

*Identificar los indicadores de EFICACIA que están bien redactados:

*Incremento porcentual en la cobertura de comunidades suburbanas comunicadas

*Porcentaje de población con niveles de obesidad mórbida en el programa nutricional ★

*Porcentaje de cursos de preparación de alimentos de bajo costo impartidos a las madres y padres de familia ★

* Variación porcentual anual de la tasa de desnutrición infantil

*Jóvenes habitantes de zonas conflictivas que cuentan con orientación y apoyo en temas de situación de violencia y adicciones

*Variación porcentual de las ventas de los emprendedores beneficiados por el programa estatal ★

*Identificar los indicadores de EFICIENCIA que están bien redactados:

- Promedio en tiempo a la respuesta de solicitudes de información pública ★
- Número de adultos mayores atendidos por comedor comunitario
- Promedio de ingresos hospitalarios por día atendidos ★
- Cantidad de despensas de la canasta básica entregadas durante el mes
- Costo promedio por cada 100 kilómetros de calles mejoradas en la zona periurbana ★
- Promedio de infracciones de vialidad emitidas en el Centro Histórico

*Identificar los indicadores de ECONOMÍA que están bien redactados:

* Porcentaje de recursos propios obtenidos respecto al gasto programado para el Hospital Civil

* Costo promedio de mantenimiento de alumbrado público ★

* Porcentaje de la ejecución presupuestaria para al mantenimiento de las clínicas de salud comunitaria.

* Costo promedio por beneficiario apoyado con seguro agropecuario ★

*Identificar los indicadores de CALIDAD que están bien redactados:

* Porcentaje de solicitudes de reparación de alcantarillas atendidas en un lapso no mayor a 7 días. ★

*Tiempo promedio de respuesta a las demandas de servicio de urgencias en el Hospital Civil.

* Porcentaje de turistas satisfechos con los servicios turísticos ★

* Porcentaje de Mujeres por delegación que tienen acceso oportuno a los servicios móviles de detección del cáncer mamario e intrauterino

* Porcentaje de encuestas con resultados satisfactorios sobre el proceso electoral ★

INDICADORES: ¿Cómo sabemos que llegamos?

Algunos elementos que no debemos olvidar respecto de las **características de los indicadores**:

Los indicadores son **factores medibles** y la idea es que midan aspectos **de resultados claves** para la toma de **decisiones**.

Los indicadores **identifican lo que será medido, no cuánto ni en qué dirección**. Las metas asociadas a esos indicadores nos representan lo que esperamos obtener como desempeño.

Para que los indicadores tengan utilidad en la entrega de información sobre desempeño, idealmente **deben ser factores que se pueden medir de forma continua**.

Es importante considerar que **el indicador por sí solo** no permite la evaluación, solo **permite demostrar el comportamiento de una variable** sujeto de medición contra ciertos referentes comparativos.

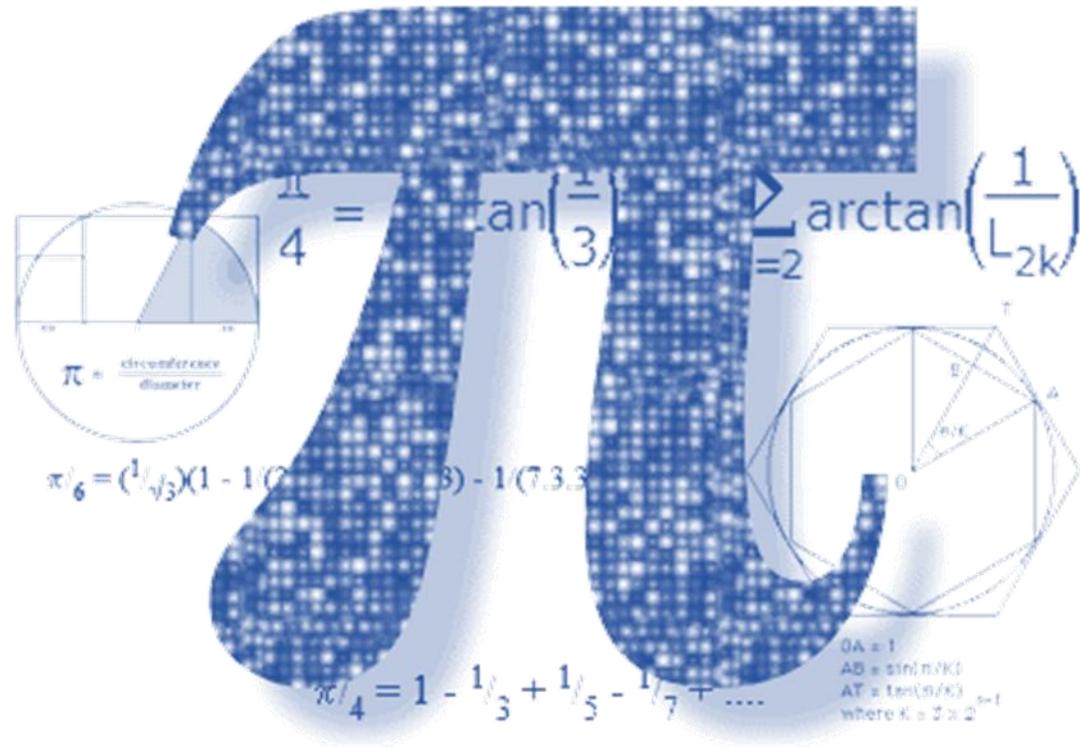
De ahí la importancia de **identificar contra que serán comparados** los indicadores.

INDICADORES: ¿Cómo sabemos que llegamos?

Los indicadores se pueden comparar:

- **Con la meta programada**
- **Con el desempeño de los años anteriores**
- **Con las proyecciones de mediano plazo, observando que se espera una continuidad en la mantención de la cobertura**
- **Con metas de cobertura promedio estatal o nacional identificando las diferencias con las zonas críticas**
- **Con estándares técnicos internacionales**
- **También queremos saber si el Objetivo del programa está contribuyendo un Objetivo Estratégico del Eje de Desarrollo**

Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.



La fórmula de cálculo es una relación matemática de variables que, al ser conjugadas, entregan como resultado el comportamiento de **un indicador**, esto es, **el producto de la fórmula**.

Los tipos de medición más utilizados y sencillos, que además son los que se utilizan para medir objetivos de una matriz de Marco Lógico, son:

- ✓ Porcentajes;
- ✓ Variación porcentual de índices o de tasas;
y
- ✓ Promedio.

Las fórmulas básicas cuyo resultado expresa lo que queremos saber

DIMENSIÓN	FÓRMULAS QUE APLICAN
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>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: $((\text{Variable año } t / \text{Variable año } t-1) - 1) * 100$ 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>
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>Promedio: Razón entre dos variables con distinta unidad de medida y en un mismo período de tiempo: Numerador año <i>t</i> / denominador año <i>t</i> Lo que resulta en unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador</p>

DIMENSIÓN	FÓRMULAS QUE APLICAN
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>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: Numerador año <i>t</i> / denominador año <i>t</i> Lo que resulta en unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador</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>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: Numerador año <i>t</i> / denominador año <i>t</i> Lo que resulta en unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador</p>

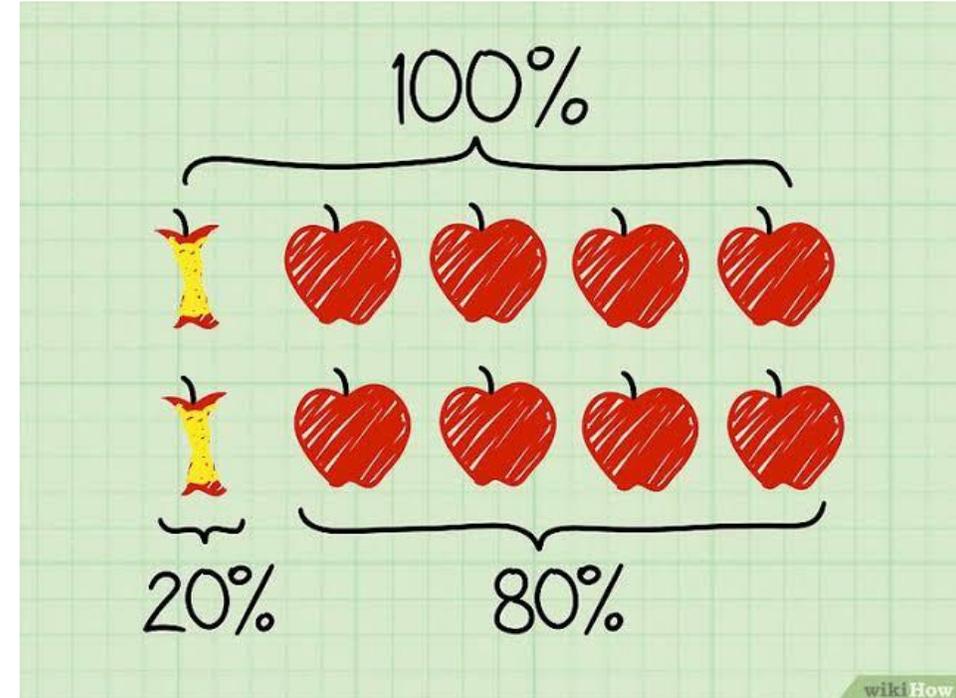
Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.

PORCENTAJES

Razón entre **dos variables** con una **misma unidad** de medida

$$\left[\begin{array}{l} \text{numerador} \\ \text{denominador} \end{array} \right] * 100 = X \text{ por ciento}$$

Igual unidad de medida (personas, Km., solicitudes, etc.)

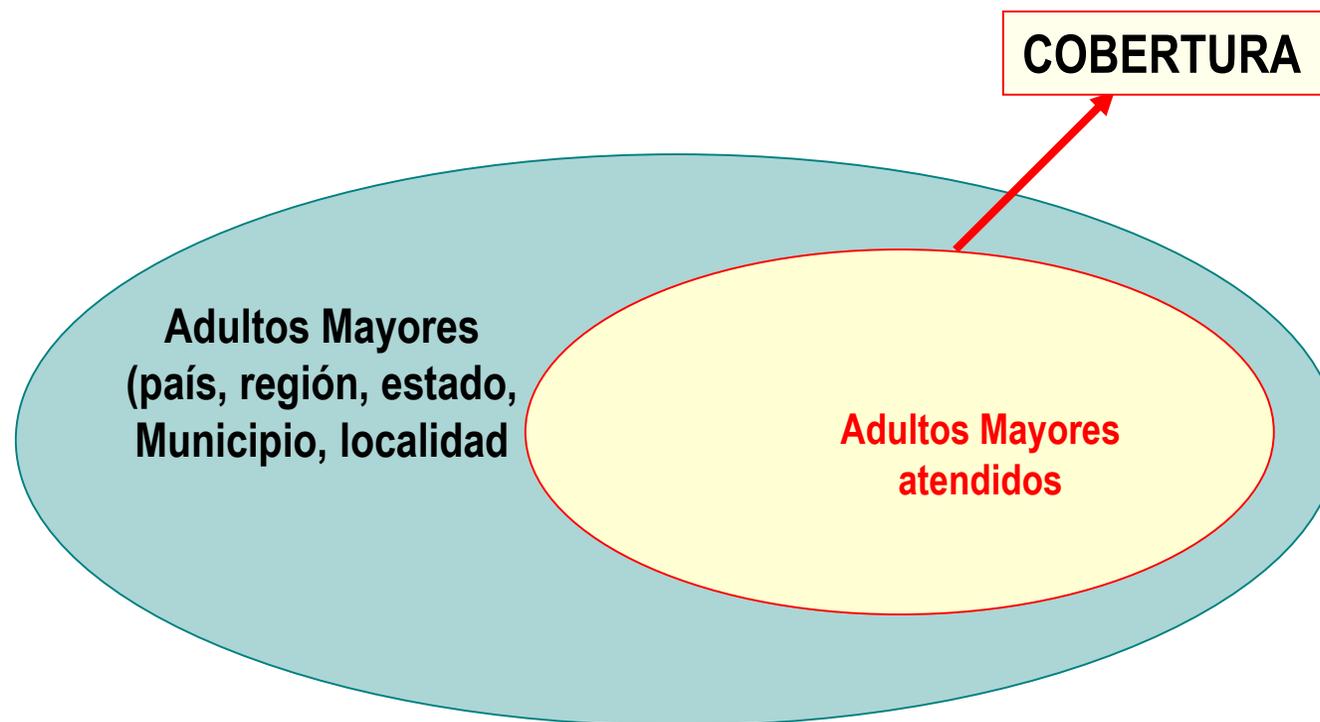


Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.

Ejemplo de Cobertura:

“Porcentaje de cobertura en la atención de adultos mayores”

(Total de adultos mayores atendidos / Total de adultos mayores en la localidad)*100

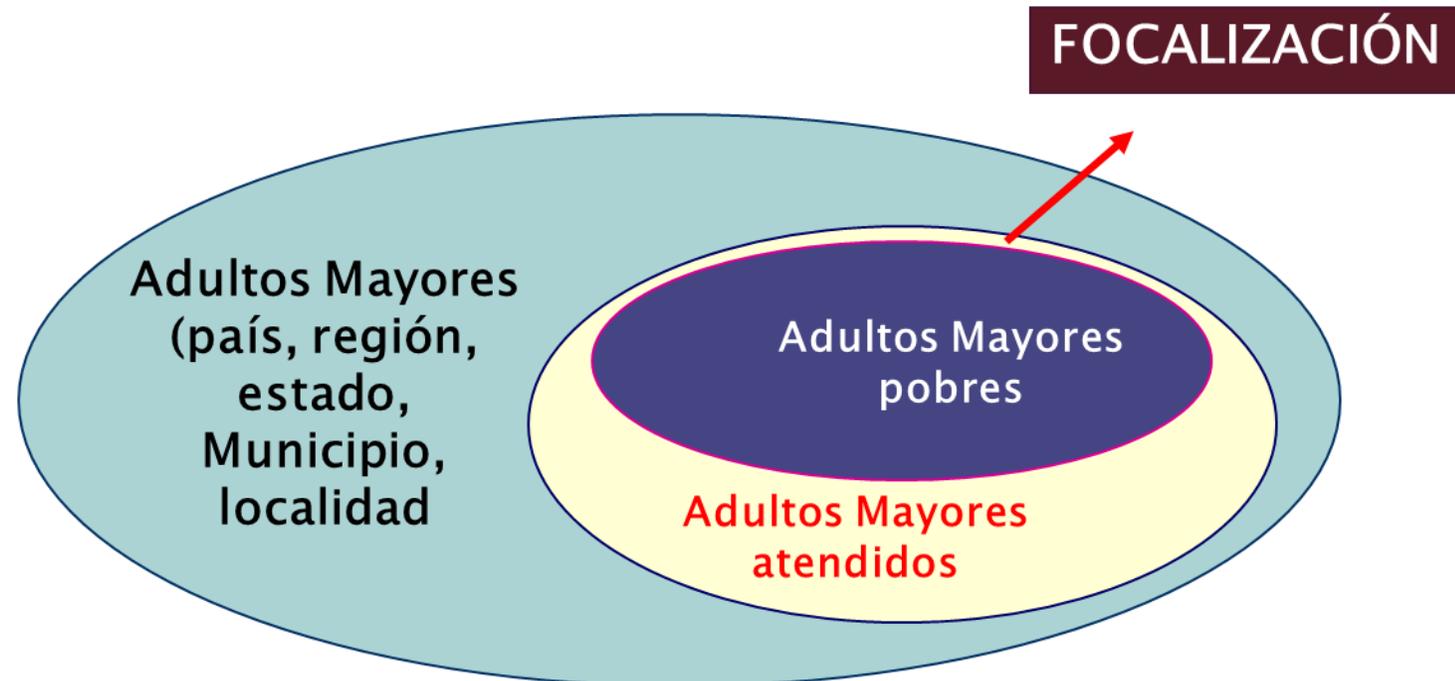


Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.

Ejemplo de Focalización:

“Porcentaje de adultos mayores atendidos que se encuentran en situación de extrema pobreza”

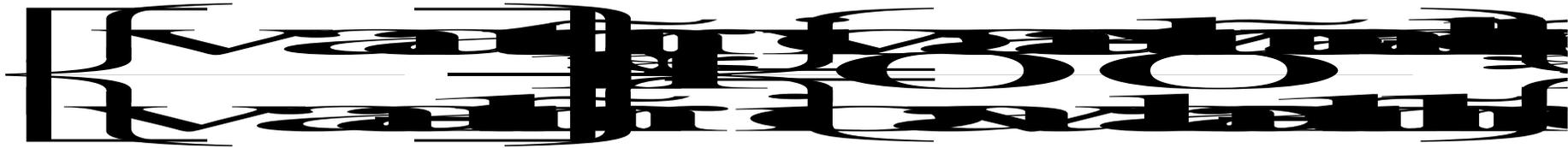
(Total de adultos mayores atendidos que se encuentran en situación de extrema pobreza / Total de adultos mayores en la localidad)*100



Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.

TASA DE VARIACIÓN:

Razón entre una misma variable pero en periodos diferentes



= x variación %

Ejemplos:

$$\{(PIB Estatal 2019/PIB Estatal 2018)-1\} * 100$$

=Variación porcentual anual del PIB Estatal

$$\{(Incidencia delictiva 2019/Incidencia delictiva 2018)-1\} * 100$$

=Variación porcentual anual del Índice Delictivo

Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.

PROMEDIO: Razón entre dos variables con distinta unidad de medida y en un mismo período de tiempo:

$$\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} = \text{Unidades promedio del denominador por cada unidad del numerador.}$$

Ejemplos:

$$\frac{\text{Total de auditorías realizadas en el trimestre}}{\text{Total de auditores}}$$

Auditorías realizadas por Auditor

Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.

**Tiempo promedio de consultas
médicas diarias**

**Tpo. Consulta 1 + Tpo. Consulta 2 +
Tpo. Consulta ...n**

**Total de consultas realizadas por
día**

**Sumatoria de tiempos de cada
consulta / Total de consultas
realizadas por día= tiempo promedio
por consulta médica**



**Hospital Miguel Hidalgo. Otorga alrededor de 500 consultas
médicas diarias**

RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE EVALUACIÓN Y EL ÁMBITO DE DESEMPEÑO A MEDIR

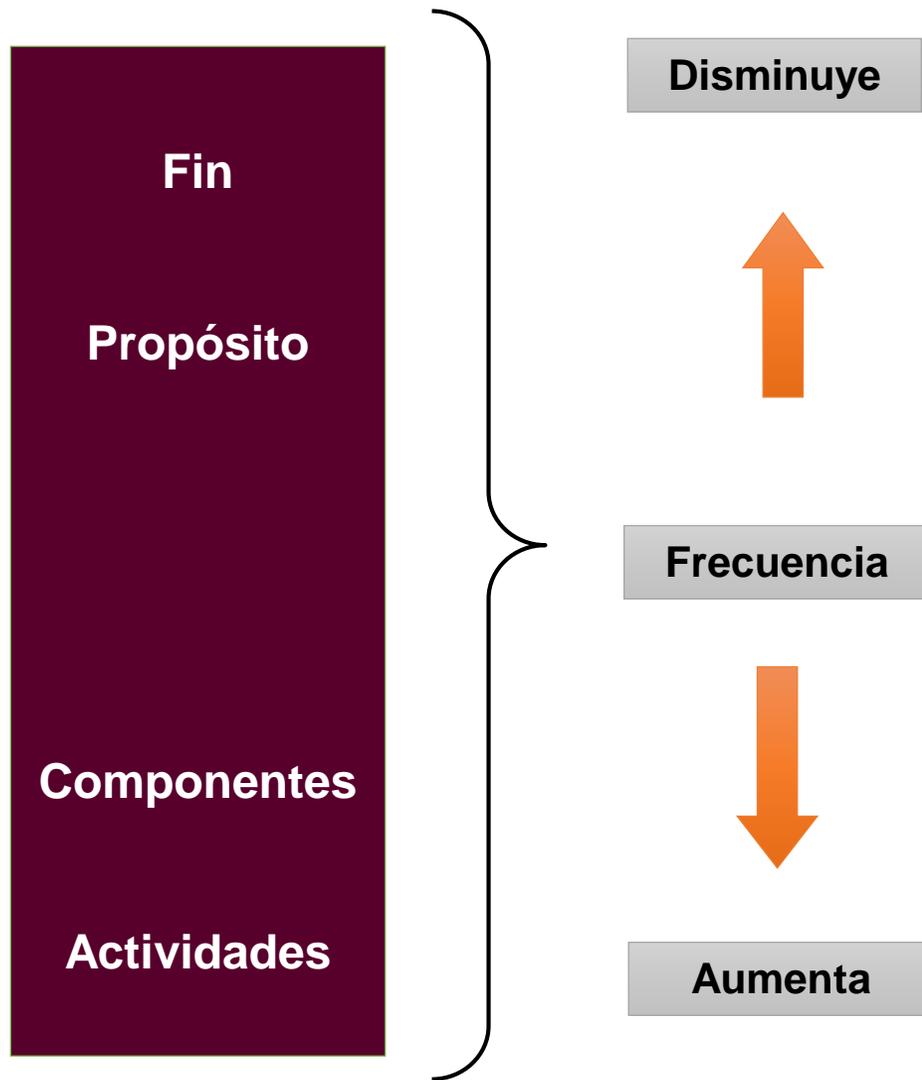
TIPO DE INDICADOR	ÁMBITO DE DESEMPEÑO	NIVEL DE RESULTADOS	DIMENSIÓN DEL OBJETIVO A MEDIR	DIMENSIÓN OPCIONAL
 E S T R A T É G I C O S G E S T I Ó N	FIN INDICADOR DE IMPACTO	Impacto generado en los objetivos de desarrollo sostenido	EFICACIA	EFICIENCIA
	PROPÓSITO	Resultados logrados por los beneficiarios a partir del uso de los bienes y servicios	EFICACIA Y EFICIENCIA	CALIDAD
	COMPONENTES	Bienes y servicios recibidos por parte del programa	EFICIENCIA Y CALIDAD	EFICACIA
	ACTIVIDADES	Procesos de gestión realizados para generar y distribuir bienes y servicios	EFICACIA Y ECONOMÍA	EFICIENCIA

Paso 4. Definir el método de cálculo para cada indicador.

Al utilizar alguna de las fórmulas anteriormente expuestas, como método de cálculo de un indicador estratégico o de gestión en sus dimensiones de eficacia, eficiencia, calidad o economía, se obtiene la medida en que se da cumplimiento a las metas de un Programa; de tal forma que, al hacer el juicio de valor de los resultados respecto a los objetivos planteados, es posible tomar las decisiones de mejora sobre el Programa y definir su asignación presupuestal. En este paso se debe identificar el tipo de indicador y la dimensión del objetivo que mide.

OBJETIVOS	INDICADORES				
	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	DIMENSIÓN	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN
PROPÓSITO Las y los emprendedores desarrollan proyectos de negocio	Porcentaje de beneficiarios y beneficiarias atendidas que abrieron el negocio desarrollado.	(Total de beneficiarias y beneficiarios atendidos que abrieron el proyecto de negocio / Total de beneficiarias y beneficiarios atendidos) * 100	Estratégico	Eficacia	(paso 5)

Paso 5. Establecer la frecuencia de medición.



La frecuencia con la que se aplica el indicador depende de la necesidad de información evaluativa sobre los objetivos que se están midiendo y de la disponibilidad de las fuentes de Información que alimentan las variables del método de cálculo.

Por tanto, para los objetivos que se encuentran al nivel de Fin y de Propósito en la matriz, la frecuencia de la medición es menor (usualmente anual) que para aquellos que se encuentran en los niveles de componentes y actividades, en donde la frecuencia suele ser mayor (normalmente trimestral o semestral).

Paso 5. Establecer la frecuencia de medición.

Los factores que inciden en la frecuencia de la medición, son:

- Las necesidades de uso de la información generada por los indicadores (proceso de toma de decisiones);
- Tiempo estimado en que se producirán los resultados del programa en las y los beneficiarios;
- Disponibilidad de información cuando ésta es obtenida o proporcionada por fuentes externas; y
- Compromisos de cuenta pública o de informar resultados de la gestión (Congreso).

La importancia de aplicar un indicador y medir los resultados en períodos de tiempo determinados, ***responde a los procesos de seguimiento y monitoreo del programa en el ámbito de desempeño de los Componentes y de las Actividades de gestión, que permiten realizar ajustes o correcciones previas a la medición de los indicadores de resultados.***

De esa forma, el monitoreo de los indicadores es el proceso que permite ***verificar el comportamiento de los resultados esperados en alguna frecuencia determinada***, la cual puede ser mensual, trimestral, semestral y anual.

Paso 5. Establecer la frecuencia de medición.

El proceso de interpretación de los resultados logrados sobre la base del monitoreo realizado, es lo que permite evaluar y saber si el desempeño se ajusta a lo programado, si es adecuado, o no está dentro de los parámetros considerados.

OBJETIVOS	INDICADORES				
	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	DIMENSIÓN	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN
PROPÓSITO Las y los emprendedores desarrollan proyectos de negocio	Porcentaje de beneficiarios y beneficiarias atendidas que abrieron el negocio desarrollado.	(Total de beneficiarias y beneficiarios atendidos que abrieron el proyecto de negocio / Total de beneficiarias y beneficiarios atendidos) * 100	Estratégico	Eficacia	Anual*

* Refiere resultados directos

Paso 6. Establecimiento de las fuentes de información y los medios de verificación

¿De dónde proviene la información que alimenta la fórmula del indicador? ¿Es confiable?

¿Cómo se obtiene la información?

¿Qué área, institución u organismo es responsable de recolectar, analizar y publicar la información?

¿Cómo se procesa la información.

¿Cuál es la frecuencia con la que se procesa y publica la información?



Paso 6. Establecimiento de las fuentes de información y los medios de verificación

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 INEGI, CONAPO, CONEVAL, SEP, etc.; y
- Sistemas de información integral Estatal y Municipal



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.

FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Las fuentes de información y los medios de verificación se utilizan para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores, y 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** 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.

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.

FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN		SUPUESTOS
	INDICADOR	FUENTES DE INFORMACIÓN	VERIFICACIÓN	
FIN				
PROPÓSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				

Errores más comunes al identificar fuentes de información y medios de verificación:

- Definir como medios de verificación fuentes internas de los programas a las cuáles no tienen acceso de terceros. Es un error, pues el valor de transparencia al cual se asocia la columna implica que la información esté al alcance de los interesados en verificarla. Si son fuentes sin libre acceso de terceros, se viola el valor de transparencia.
- Omitir la identificación de dónde las fuentes pueden ser consultadas en forma independiente del programa. Es un error, pues el valor de transparencia al cual se asocia la columna implica que la información esté al alcance de los interesados en verificarla. Omitir dónde se encuentran las fuentes limita su accesibilidad.

FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

OBJETIVOS	INDICADORES					FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	DIMENSIÓN	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN		
PROPÓSITO Las y los emprendedores desarrollan proyectos de negocio	Porcentaje de beneficiarios y beneficiarias atendidas que abrieron el negocio desarrollado.	(Total de beneficiarias y beneficiarios atendidos que abrieron el proyecto de negocio / Total de beneficiarias y beneficiarios atendidos) * 100	Estratégico	Eficacia	a) Anual	*Padrón de beneficiarios del Programa Emprendedores. **Constancias de apertura de negocios.	*Sistema del emprendedor. Instituto Nacional del Emprendedor. Secretaría de Economía. **Sistema de apertura rápida de empresas. Comisión Federal de Mejora Regularía https://datos.gob.mx/busca/dataset?q=instituto%20nacional%20emprendedor&

a) La frecuencia es anual debido a que corresponde a un indicador a nivel de Propósito en el ámbito de resultados.

Fuentes y Medios de Información

Fuente de información (documento, registro, reporte, etc.)	Responsable de la información / Medio donde se puede verificar la fuente de información	Vinculo de internet (en caso de aplicar)
Índice de Calidad e Impacto Gubernamental	Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).	https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/321

Medio de verificación: Índice de Calidad e Impacto Gubernamental / Dirección General de Estadística Sociodemográfica del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) / <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/321>

Paso 7. Validación Técnica de Indicadores bajo los Criterios CREMAA

Una vez que se construyen los indicadores mediante los cuales se habrá de monitorear y evaluar los resultados de un programa, y se conocen las fuentes de información y los medios de verificación, el siguiente paso es validarlos.

De acuerdo con los lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico, emitidos con el CONAC, todos éstos deben pasar por una validación que emplea cinco criterios de base y uno más en caso de que un objetivo sea medido por dos o más indicadores.

Plantilla para la Aplicación de los Criterios CREMAA										
Objetivos del Resumen Narrativo	Indicadores Propuestos	Calificación de Criterios						Puntaje Total	Seleccionado	
		C	R	E	M	A	A		SÍ	NO
Fin										
Propósito										
Componente 1										
Componente 2										
Componente 3										
Actividad 1.1										
Actividad 1.2										
Actividad 1.3										
Actividad 2.1										
Actividad 2.2										
Actividad 2.3										
Actividad 3.1										
Actividad 3.2										
Actividad 3.3										

Paso 7. Validación Técnica de Indicadores bajo los Criterios CREMAA

Los criterios CREMAA (letras con las que inicia cada criterio), son:

Claridad. Las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio son:

- ¿No hay dudas respecto de lo que se está midiendo?
- ¿El significado del indicador es directo e inequívoco?
- ¿El método de cálculo del indicador es coherente con su nombre?
- ¿Existe coherencia entre las variables que conforman el método de cálculo?
- ¿La descripción de las variables del método de cálculo es clara?

Relevancia. Las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio, son:

- ¿Es el indicador representativo de lo que se debe medir del objetivo?
- ¿La dimensión del objetivo que mide el indicador permite verificar el logro del objetivo en un aspecto sustantivo?
- ¿El método de cálculo del indicador está expresado como la relación de dos variables?
- ¿El indicador refleja una variable o factor relevante del logro del objetivo?

Económico. Las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio, son:

- ¿La información necesaria para generar el indicador está disponible a un costo razonable?
- ¿El beneficio de la información es mayor que el costo de obtenerla?
- ¿Somos capaces de emplear un medio práctico y de bajo costo para la obtención de los datos requeridos para medir el indicador?

Paso 7. Validación Técnica de Indicadores bajo los Criterios CREMAA

Monitoreable. Las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio, son:

- ¿Las variables del indicador están definidas para asegurar que lo que se mide hoy es lo mismo que se va a medir en cualquier tiempo posterior, sin importar quién haga la medición?
- ¿Las variables del indicador son transparentes y públicas?
- ¿Cualquier persona puede comprobar los resultados del indicador?
- ¿Los medios de verificación del indicador son consistentes?

Adecuado y confiable. Las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio son:

- ¿En sucesivas mediciones, mide lo mismo?
- ¿La medición del indicador resulta ser una tarea sencilla?
- ¿Expresa un adecuado nivel de confiabilidad, donde cualquier persona puede llegar a conclusiones similares?

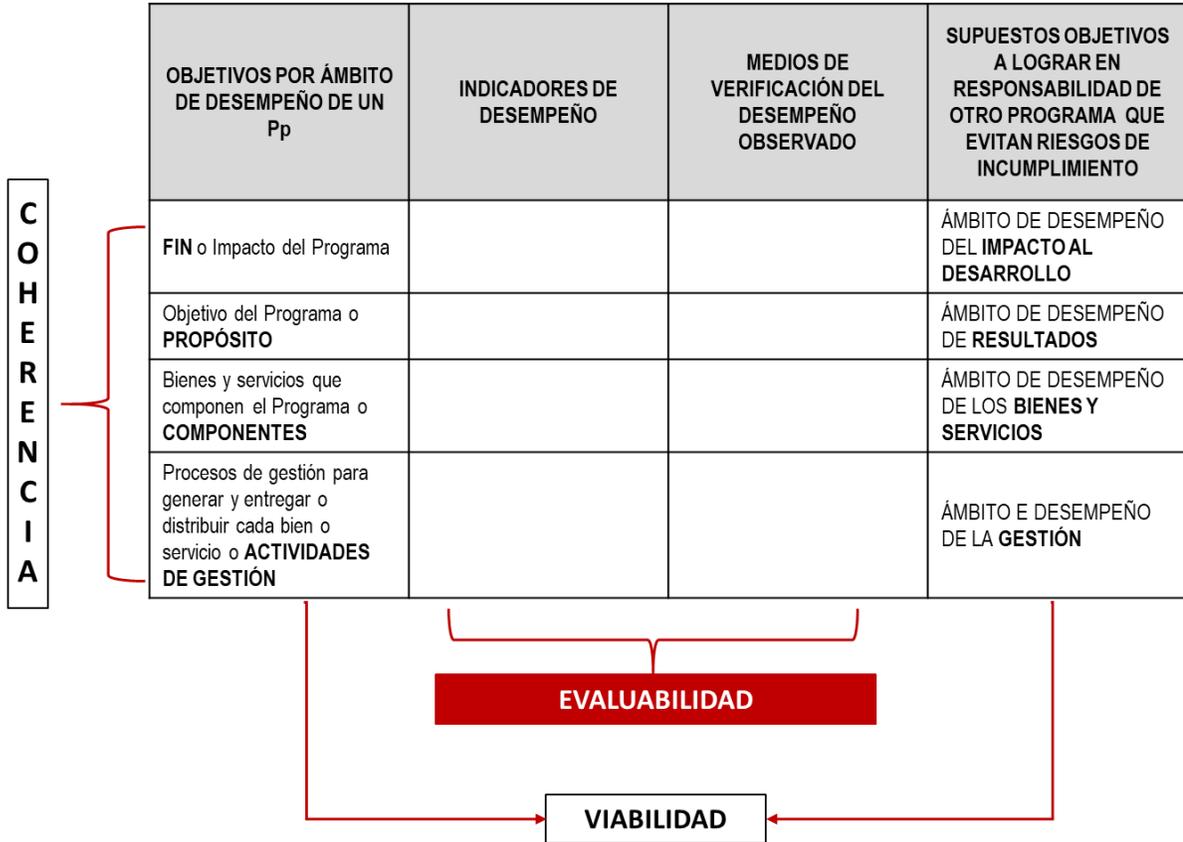
Aporte marginal. Si hay más de un indicador para medir el desempeño de un objetivo, debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos, y las preguntas que facilitan la interpretación de este criterio son:

- ¿El indicador provee información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos?

Ejemplo de Indicadores de Desempeño

Indicadores de Desempeño	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Porcentaje de avance de los proyectos de rehabilitación de espacios urbanos en el municipio de Zapopan	★	★	★	★	★	★
Porcentaje de acciones que se llevaron a cabo de forma oportuna en el país.	✘	★	★	✘	✘	✘
Porcentaje de servidores públicos que están en cursos de educación continua en la entidad federativa de Yucatán.	★	★	★	★	★	★

PASO 8. VALIDACIÓN DE LA LÓGICA HORIZONTAL



Lógica Horizontal

FIN	<i>Indicadores</i>	<i>Medios de Verificación y Fuentes de Información</i>	<i>Supuestos</i>
PROPÓSITO	<i>Indicadores</i>	<i>Medios de Verificación y Fuentes de Información</i>	<i>Supuestos</i>
COMPONENTES	<i>Indicadores</i>	<i>Medios de Verificación y Fuentes de Información</i>	<i>Supuestos</i>
ACTIVIDADES	<i>Indicadores</i>	<i>Medios de Verificación y Fuentes de Información</i>	<i>Supuestos</i>

PASO 8. VALIDACIÓN DE LA 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.

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, así como la adecuada evaluación en el logro de los mismos***.

Lógica Horizontal

FIN	Indicadores	Medios de Verificación y Fuentes de Información	Supuestos
PROPÓSITO	Indicadores	Medios de Verificación y Fuentes de Información	Supuestos
COMPONENTES	Indicadores	Medios de Verificación y Fuentes de Información	Supuestos
ACTIVIDADES	Indicadores	Medios de Verificación y Fuentes de Información	Supuestos

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?

PASO 8. VALIDACIÓN DE LA LÓGICA HORIZONTAL

OBJETIVOS	INDICADOR	FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
<p>PROPÓSITO: Las y los emprendedores desarrollan proyectos de negocio</p>	<p>Porcentaje de beneficiarios y beneficiarias atendidas que abrieron el negocio desarrollado.</p>	<p>* Padrón de beneficiarios del Programa Emprendedores.</p> <p>**Constancias de apertura de negocios.</p>	<p>* Dirección de emprendedores de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria. Registro administrativo</p> <p>**Sistema de apertura rápida de empresas, de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria. https://datos.gob.mx/busca/dataset?q=instituto%20nacional%20emprendedor&</p>

EVALUABILIDAD:
a través de las columnas de indicadores y medios de verificación, es posible dar seguimiento, monitoreo y evaluación al Programa.



Relación Indicador / Meta

- El resultado de la medición del indicador entrega un “**valor**”.
- Este valor se compara con la **meta** planeada.
- La comparación permite establecer un **juicio** respecto del desempeño del Programa.

Importancia de las Metas para el Seguimiento/Monitoreo y Evaluación

- ✓ **Medición y evaluación**
- ✓ **Retroalimentación**
- ✓ **Medidas correctivas**

9. Definición de las Metas

Son objetivos cuantificables que permiten establecer límites o niveles máximos de logro.

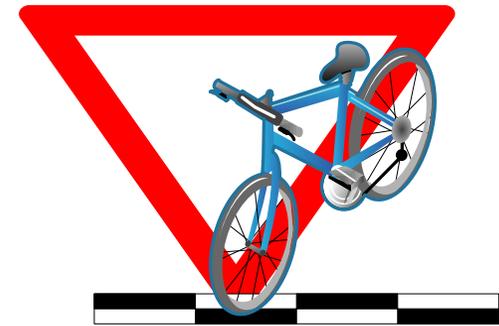
Por medio de ellas se comunica el nivel de desempeño esperado por la organización.

Permiten enfocar la acción gubernamental hacia la mejora.

(SHCP, 2016)

Elementos de las Metas

- Línea base.
- Sentido del Indicador.
- Características.
- Parámetros de semaforización.



Meta

9. Definición de Metas

Su establecimiento debe considerar DIFERENTES PARÁMETROS (desempeño histórico, programas similares, estándares).

- ✓ **Línea base y desempeño histórico**
- ✓ **Desempeño de instituciones similares (benchmarking)**
- ✓ **Estándares aplicados a normas técnicas**

ESPECIFICACIONES para el establecimiento de Metas

Especificación	Descripción
Meta = Cero	Cuando el valor de la meta absoluta o relativa coincide con el valor de la línea base no permite ver avances en el cumplimiento del objetivo.
Meta Absoluta = Meta Relativa (%)	Cuando el valor asignado a la meta absoluta coincide con el de la meta relativa, genera valores imprecisos al momento de calcular el porcentaje de cumplimiento de las metas de los indicadores.
Metas muy bajas	Cuando la meta es fácilmente superable dadas las capacidades de la intervención genera que uno se enfrente un reto significativo para mejorar el desempeño.
Metas muy altas	Cuando se planean metas demasiados ambiciosas para alcanzarse, puede generar expectativas poco realistas y situaciones de fracaso en el cumplimiento.
Más de una meta	Cuando existe un exceso de metas planteadas, genera una sobrecarga de información y dificultan la selección de prioridades.

Línea base y desempeño histórico

- Dato que se tomará como **inicio** para establecer los valores futuros a alcanzar por el indicador, los que servirán para evaluar el grado de cumplimiento de las metas.
- Para indicadores nuevos, podría suceder que **no exista** un valor base, por lo cual debe ser **estimado**.
- Una vez realizada la primera medición, se tomará como línea de base el **último dato** obtenido.

ESPECIFICACIONES para el establecimiento de línea base

Especificación	Descripción
Línea base = meta	Cuando el valor de la línea base coincide con el valor de alguna de las metas (absoluta o relativa), no permite detectar los avances logrados con el paso de tiempo.
Línea base = cero	Cuando el valor asignado a la línea base corresponde a cero, no es posible calcular el avance de los indicadores respecto de su situación inicial, ya que el denominador es 0.
Línea base sin dato	Cuando no se asignan algún valor a la línea base, no es posible conocer la situación inicial de la que parten los programas.

Sentido del Indicador

es la dirección que debe de tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo, es decir, el sentido puede ser descendente o ascendente según las necesidades del indicador.

(SHCP, 2016)

Indicador	Método de Cálculo	Sentido del Indicador
Porcentaje de participación de la mujer en actividades productivas financiadas con recursos del Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario.	$\left(\frac{\text{Total de mujeres acreditadas por el Fideicomiso}}{\text{Total de personas acreitadas por el Fideicomiso}} \right) * 100$	Ascendente
Variación porcentual del Índice de Deuda Pública	$\left(\left(\frac{\text{Índice de Deuda pública año actual}}{\text{Índice de Deuda pública del año anterior}} \right) - 1 \right) * 100$	Descendente



Características de las metas de desempeño

Específicas. Delimitadas y concretas. Deben ser conocidas y acordadas con los ejecutores de un programa (responsables por el cumplimiento).

Mesurables. Expresan la misma unidad de medida que el resultado del indicador;

Alcanzables. Deben ser posibles de cumplir por el Ente Público con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos disponibles;

Relevantes. Su establecimiento debe considerar diferentes parámetros, tales como desempeño histórico, programas similares, normas técnicas y estándares;

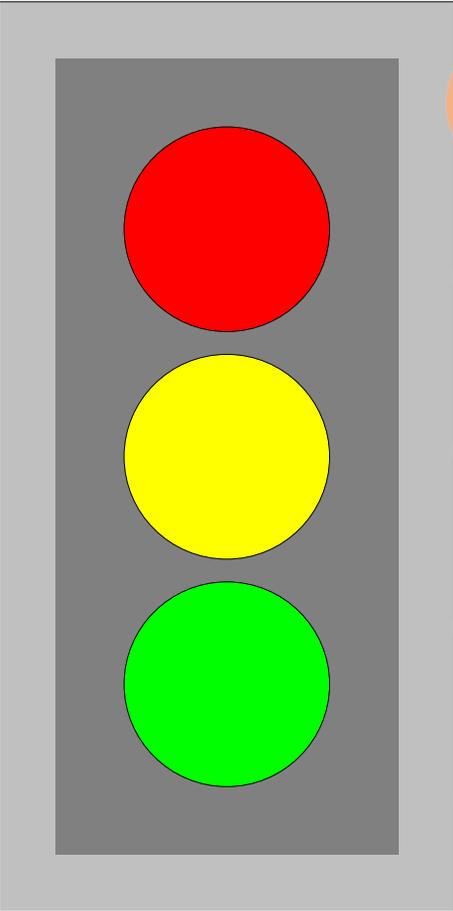
Con plazos de tiempo. Deben establecerse para ser cumplidas en un plazo determinado y alineado con la frecuencia de medición del indicador al que están asociadas;



Parámetros de SemafORIZACIÓN

Para poder dar seguimiento, realizar la evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, deberán establecerse **los parámetros de semaforización** que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado.

(Shcp, 2016)



Los responsables de los Programas presupuestarios definen el parámetro de semaforización.

Los parámetros están relacionados con las metas.

Consiste en un rango de cumplimiento de metas.

Se establecen con base en el sentido del Indicador.

El semáforo estará en rojo o amarillo tanto si se supera el límite superior o inferior.

Características

EJEMPLO PROPUESTA de Criterios Asignación de Semáforos para la Evaluación de la Gestión y Distribución de Bienes y Servicios de los Programas Presupuestarios

MENOR			MAYOR	
RAZONABLE	Desviación 0%		RAZONABLE	Desviación de +10%
PREVENTIVO	Desviación entre el -1% al -9%		PREVENTIVO	Desviación entre +1% hasta +9%
CORRECTIVO	Desviación menor al 10%		CORRECTIVO	Desviación mayor del +10%

Ejemplos de Línea base y SemafORIZACIÓN de Indicadores

Indicador	Método de Cálculo	Línea Base 2019	Meta 2020	Meta 2020 lograda		SemafORIZACIÓN
Variación porcentual en el mantenimiento a la infraestructura hidráulica para el suministro de agua potable a la población	$\left(\frac{\text{Mantenimiento a la infraestructura hidráulica para el suministro de agua potable a la población realizada en el año actual}}{\text{Mantenimiento a la infraestructura hidráulica para el suministro de agua potable a la población en el año anterior}} \right)$	9	Absoluta	Absoluta	Relativa	Criterios
			10	9	90%	
Porcentaje de comunidades con alumbrado público	$\left(\frac{\text{Comunidades con alumbrado público}}{\text{Total de comunidades}} \right) * 100$	5	7	6.5	97%	

10. Ficha Técnica de Indicador

La ficha técnica es un **instrumento de transparencia** que hace pública la forma en que se calculan los valores del indicador y comunica los detalles técnicos que facilitan su comprensión e interpretación, para que cualquier usuario esté en posibilidad de rehacer los cálculos de éste.

Las características y elementos que deben contener los indicadores de desempeño, son:

- Deben estar asociados al cumplimiento de los objetivos de los PP's.
- Contar con metas.
- Contar con una ficha técnica.
- Permitir la medición de los objetivos en las cuatro dimensiones (eficacia, eficiencia, calidad y economía).

*Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos sobre los indicadores para medir los avances físicos y financieros relacionados con los recursos públicos federales. CONAC. Diario oficial de la federación, 27 de diciembre de 2017.

Características y elementos de los indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño deberán:

I. Estar asociados al cumplimiento de los objetivos de los programas presupuestarios

II. Contar con metas

III. Contar con una ficha técnica, que incluya al menos los siguientes elementos:

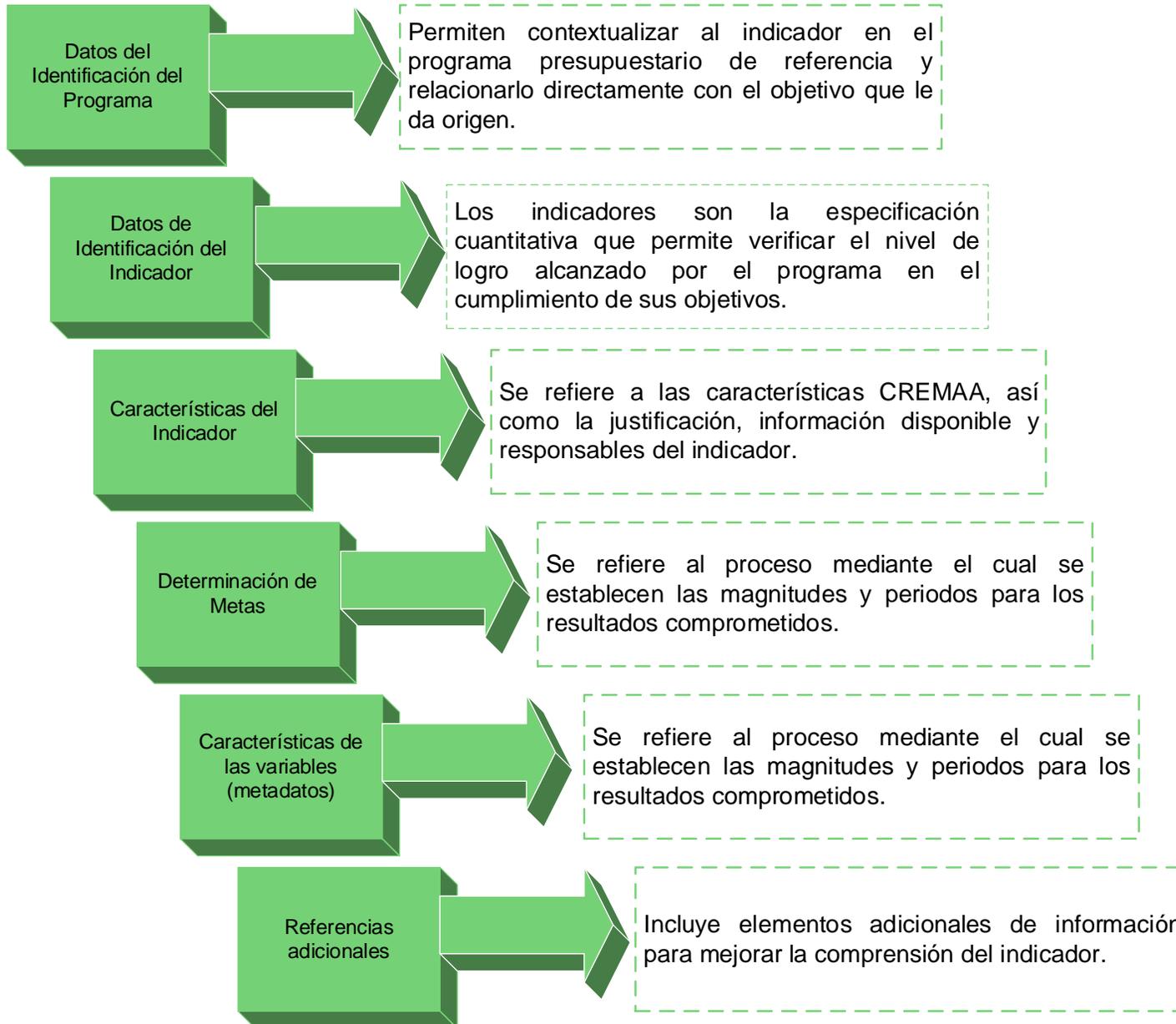
- a) Nombre del indicador;
- b) Programa, proyecto, actividad o fondo al que corresponde;
- c) Objetivo para el cual se mide su cumplimiento;
- d) Definición del indicador;
- e) Tipo de indicador (estratégico o de gestión);
- f) Método de cálculo;
- g) Unidad de medida;
- h) Frecuencia de medición;
- i) Características de las variables, en caso de ser indicadores compuestos;
- j) Línea base; y
- k) Metas: anual, para el año que corresponda, y para al menos tres años posteriores; y trimestral, desglosada para el año que corresponda; en caso de indicadores compuestos, deberán incorporarse estas metas para las variables que lo componen.

Obligación de los Gov. locales de establecer los indicadores



REMINDER

Contenido de la Ficha Técnica



H. AYUNTAMIENTO DE GUADALAJARA

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES 2020

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO			
Programa Presupuestario	Fomento a la inversión, turismo, empleo y competitividad		
Alineación con el PND	Economía		
Alineación con el PEGyD	Desarrollo económico		
Alineación con el PMDyG	Guadalajara próspera e incluyente		
Unidad Responsable	Dirección de Promoción a la Inversión y al Empleo		
Clasificación	8140		
Componente 1	Acciones de promoción a la Inversión y al Empleo ejecutadas		
2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR			
Nombre del indicador	Tasa de crecimiento anual de las inversiones registradas	Identificación del indicador	1.1
Dimensión a medir	Eficacia	Definición	Mide la variación en el monto de inversiones económicas registradas de un año a otro
Método de calculo	$((\text{monto de inversión del año actual} - \text{monto de inversión año anterior}) / \text{monto de inversión año anterior}) * 100$	Unidad de medida	Tasa de crecimiento
Desagregación Geográfica	Municipal	Frecuencia de medición	Trimestral

3. CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR					
Claridad	Relevancia	Economía	Monitoreable	Adecuado	Aportación Marginal
Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Justificación de las características		<p>EL indicador cuenta con todas las características de los criterios CREMAA. Es claro, porque la forma como está redactado el indicador es entendible. El indicador es relevante porque lo que mide se relaciona y cumple los objetivos del resumen narrativo. Es económico, toda vez que para obtener la medición no se requiere un costo adicional, ya que la información para construir este indicador se encuentra en los registros administrativos de la unidad responsable. Es monitoreable, porque la información para desarrollar este indicador se puede obtener de los registros administrativos de la unidad responsable. Es adecuado ya que el indicador es óptimo para su nivel y está vinculado directamente al resumen narrativo. El indicador fue el que se identificó con mayor aportación marginal.</p>			
Serie del indicador		2018, 2019			
Responsable del indicador		Dirección de Promoción a la Inversión y al Empleo			

4. DETERMINACIÓN DE METAS					
Línea base			Meta y periodo de cumplimiento		
Valor	Año	Periodo		Valor	Periodo
17.5%	2019	Enero - diciembre 2020		25%	Enero - diciembre 2020
Parámetro de semaforización	Verde	Amarillo	Rojo	Sentido del indicador	
	>=25%	<25% & >=17.5%	<17.5%	Ascendente	

5. CARACTERÍSTICAS DE LAS VARIABLES (METADATOS)

Variable 1	
Nombre	Monto de inversión del año actual- monto de inversión año anterior
Descripción de la variable	Esta variable ocupa el lugar del numerador en el método de cálculo. Representa la diferencia del monto de inversión de un año a otro
Unidad de medida	Dinero
Fuente de información	Dirección de Promoción a la Inversión y al Empleo
Medios de verificación	Cartera de proyectos de inversión sectorizada
Frecuencia de medición	Trimestral
Desagregación geográfica	Municipal
Variable 2	
Nombre	Monto de inversión año anterior
Descripción de la variable	Esta variable ocupa el lugar del denominador en el método de cálculo. Representa el monto que fue invertido el año anterior
Unidad de medida	Dinero
Fuente de información	Dirección de Promoción a la Inversión y al Empleo
Medios de verificación	Cartera de proyectos de inversión sectorizada
Frecuencia de medición	Trimestral
Desagregación geográfica	Municipal

Para recordar: pasos para construir un Indicador

Implementación de la Metodología de Marco Lógico

Construcción de un Árbol de Problemas.

Construcción de un Árbol de Objetivos.

Transferencia del árbol de objetivos al Resumen Narrativo (Objetivos de Desempeño).

Identificar la Dimensión: objetivo de la medición.

Identificar los Factores Relevantes.

Revisión de los Objetivos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Definir nombre y la método(fórmula) de cálculo.

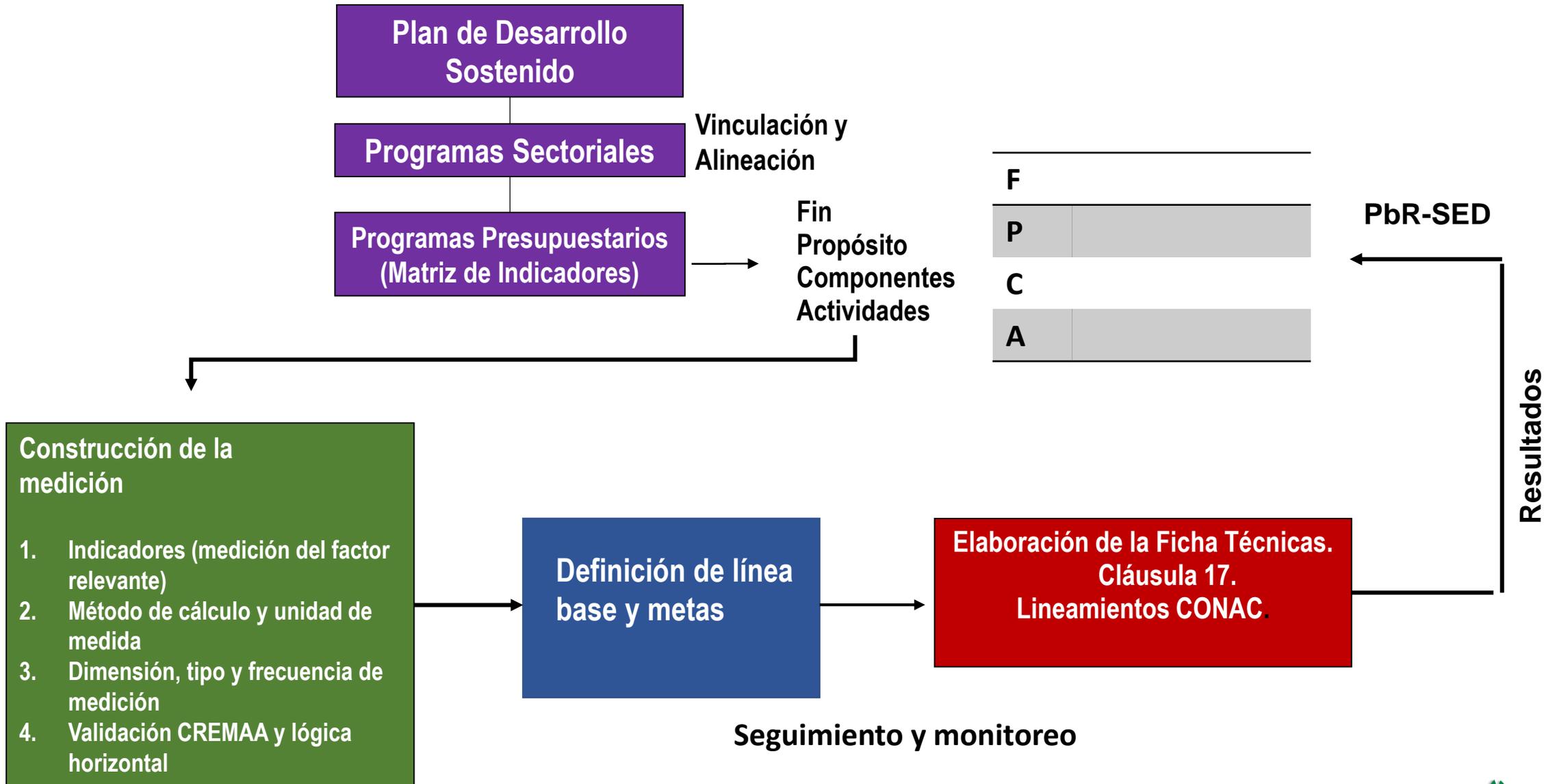
Definir la Frecuencia de medición.

Seleccionar la Fuentes de información y Medio de Verificación.

Establecimiento de Meta y línea base.

Validación de Criterios CREMAA.

Resumen de la construcción de indicadores y la función de la MIR



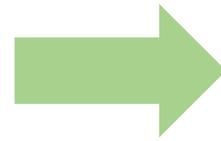


5. Seguimiento y Monitoreo

5.1 Sistema de Evaluación de Desempeño.

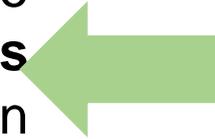
5.2 Evaluación de Políticas y Programas Públicos.

Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)



Es el conjunto de elementos metodológicos con el que se realiza el seguimiento y la evaluación sistemática **bajo la óptica de un enfoque hacia resultados.**

El SED brinda información para valorar objetivamente lo realizado, **proporcionando los elementos necesarios para tomar decisiones** sobre los procesos y programas en marcha, reforzándolos o modificándolos, y asignando o reasignando los recursos, de ser necesario.



Sistema de Evaluación del Desempeño

Seguimiento (durante la ejecución)

Componentes

Evaluación (de los resultados)

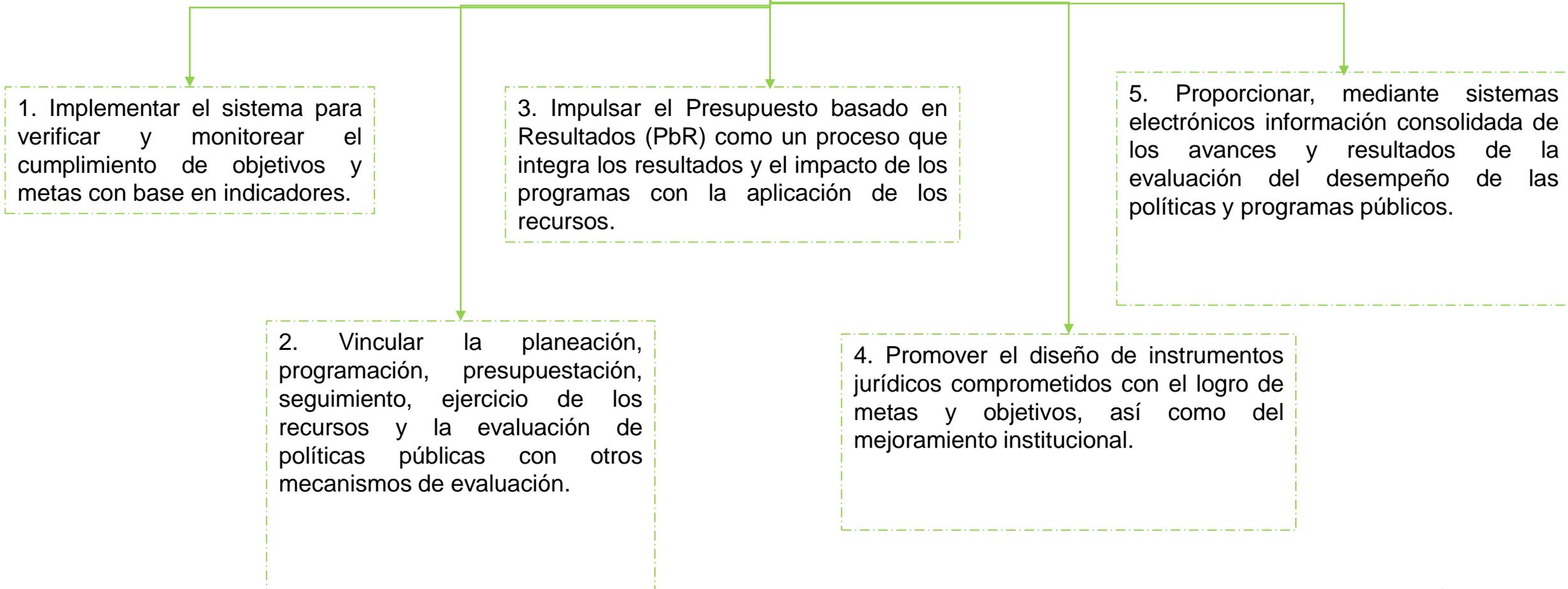
Es la verificación del desempeño del grado de cumplimiento de los objetivos y metas de los programas presupuestarios, por medio de Indicadores estructurados en Matrices de Indicadores para Resultados y Ficha de Indicador de Desempeño.

Es el análisis sistemático y objetivo de los programas federales para determinar su congruencia y analizar el logro de sus objetivos y metas, para identificar su eficiencia, eficacia, calidad, resultado, impacto y sostenibilidad.

Objetivos del SED

En México, el Sistema de Monitoreo y Evaluación se construyó a partir de la Ley General de Desarrollo Social en 2004, busca que las acciones, programas y políticas de desarrollo social se oriente al logro de resultados y garanticen tanto la transparencia como la rendición de cuentas en todo momento.

CONEVAL, 2006



Desarrollo y análisis de la política de gobierno (Plan de Desarrollo Estatal y Municipal)

Principales aportaciones del SED en la gestión pública

- Elaborar políticas y programas con base en resultados que hayan funcionado.
- Identificar medios más confiables para medir los resultados de la acción pública.
- Diseñar políticas basadas en evidencia, presupuestos basados en resultados y los informes por desempeño.

Formulación políticas y programas

- Orientar las decisiones del gobierno para poder adoptar el conjunto de políticas más eficaz en función de los límites del presupuesto anual.
- Proveer de evidencias para orientar incremento o decrementos en los recursos asignados a programas en función de su desempeño.

Desempeño de la gestión

- Brindar información de manera oportuna sobre lo que está funcionando y lo que no en sus propias actividades.
- Ayudar a los tomadores de decisiones a realizar mejoras en cada uno de los ámbitos de desempeño.
- Identificar el uso más eficiente de los recursos disponibles, dificultades en la implementación, comparar costos y desempeño.

Principales contribuciones

El Seguimiento

Oportunidad de Aprendizajes.

Observar lo que se está realizando para aprender de la experiencia.

Fomentar que los responsables y ejecutores respondan por su desempeño.

La Evaluación

Transparencia.

Apoyar el sentido de la confianza y legitimidad.

Contar con la información para demostrar los logros de un proyecto.

Fuente: Elaboración INDETEC con Información de CONEVAL (2017) SHCP (2008).

Características de los mecanismos de seguimiento y evaluación

Seguimiento

Se realiza continuamente y paralelamente a la ejecución de la política pública.

Informa sobre el avance en el cumplimiento.

Se realiza como parte de la operación del programa presupuestario.

La información es usada para hacer ajustes (acciones correctivas) en la operación del programa.

Evaluación

Se realiza en momentos específicos en la intervención: ex ante, durante y ex post.

Informa sobre los efectos y los impactos.

Examina la pertinencia de la intervenciones públicas.

Usualmente, el agente evaluador es externo a la organización.

La información se usa para la rendición de cuentas, retroalimentación de resultados y para la gestión estratégica.

Factores que favorecen la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación

Marco Normativo: sustento normativo homogéneo.

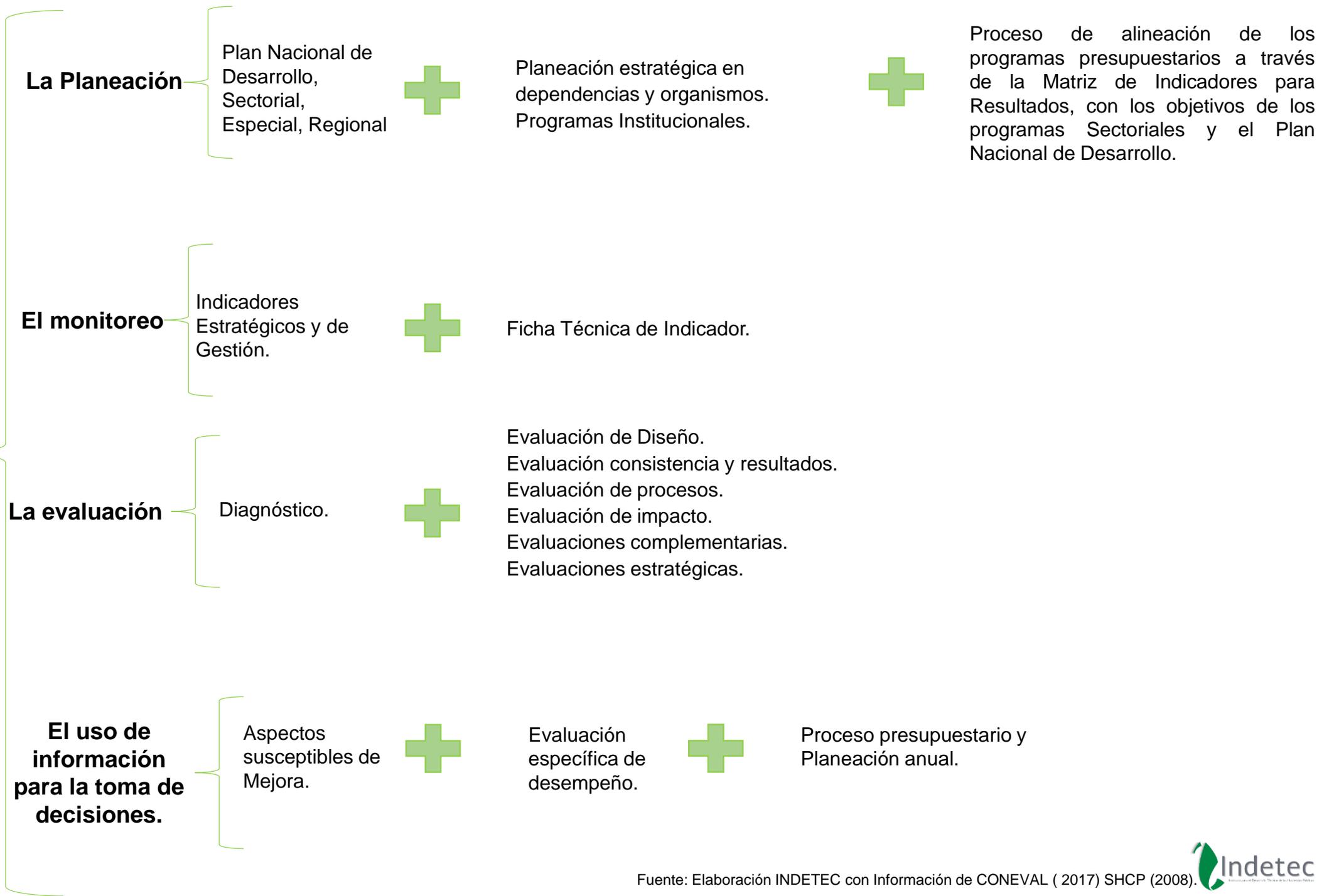
Arreglo institucional: articulación entre las distintas áreas.

Entorno político y social: voluntad de autoridades políticas para impulsar la construcción de un sistema de monitoreo y evaluación.

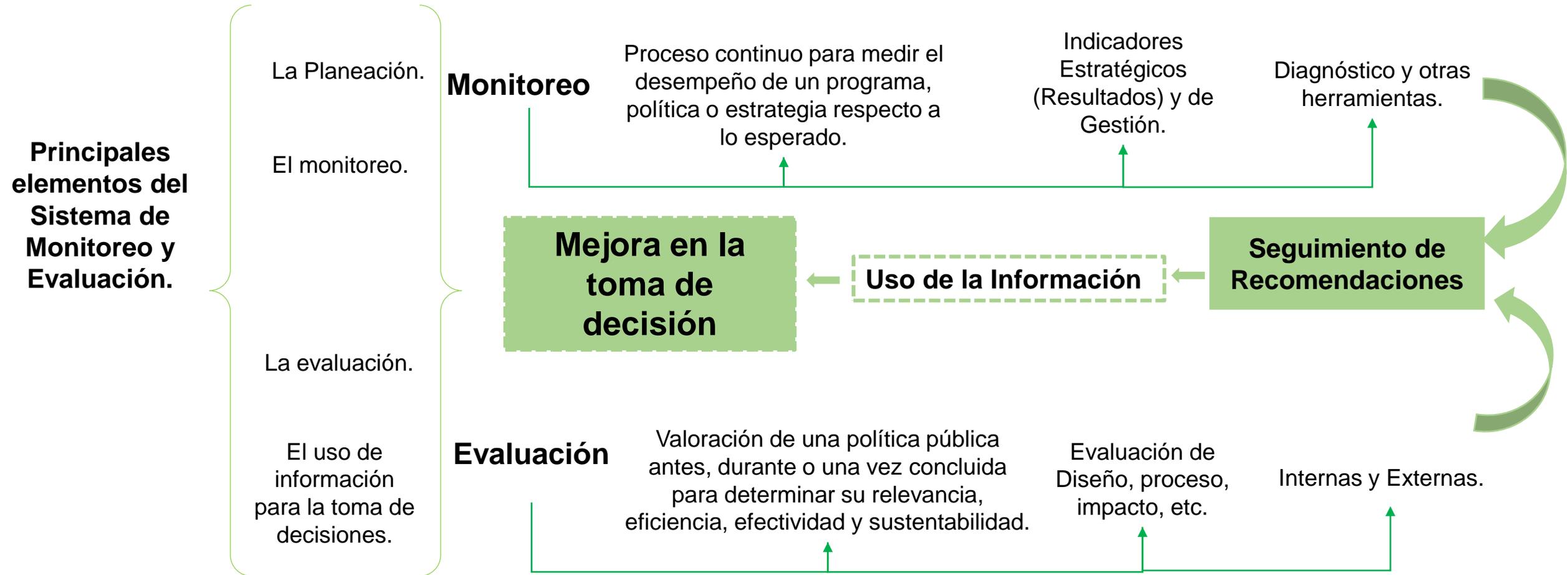
Capacidades institucionales: sistema de información que permita integrar y compartir información, así como capacidades del personal que trabaja en las áreas responsables.

Vinculación con otros actores: coordinación y colaboración entre los diferentes ámbitos de gobierno, organismos nacionales e internacionales permite mejorar las capacidades y conocimiento de las experiencias.

Principales elementos de un Sistema de Monitoreo y Evaluación



Construcción de un Sistema de Indicadores



Matriz de Indicadores para Resultados - SED

MML: Diseñar el Programa Presupuestario (Pp), y validar su coherencia, viabilidad y evaluabilidad, mediante las Lógicas Vertical Ascendente en y Horizontal.

MIR: Monitorear y evaluar el Pp con base en Indicadores Estratégicos y de Gestión, asociados a METAS expresadas en la misma unidad de medida (porcentaje, promedio y variación porcentual anual de índices y tasas).

POA: Presupuestar el Pp.

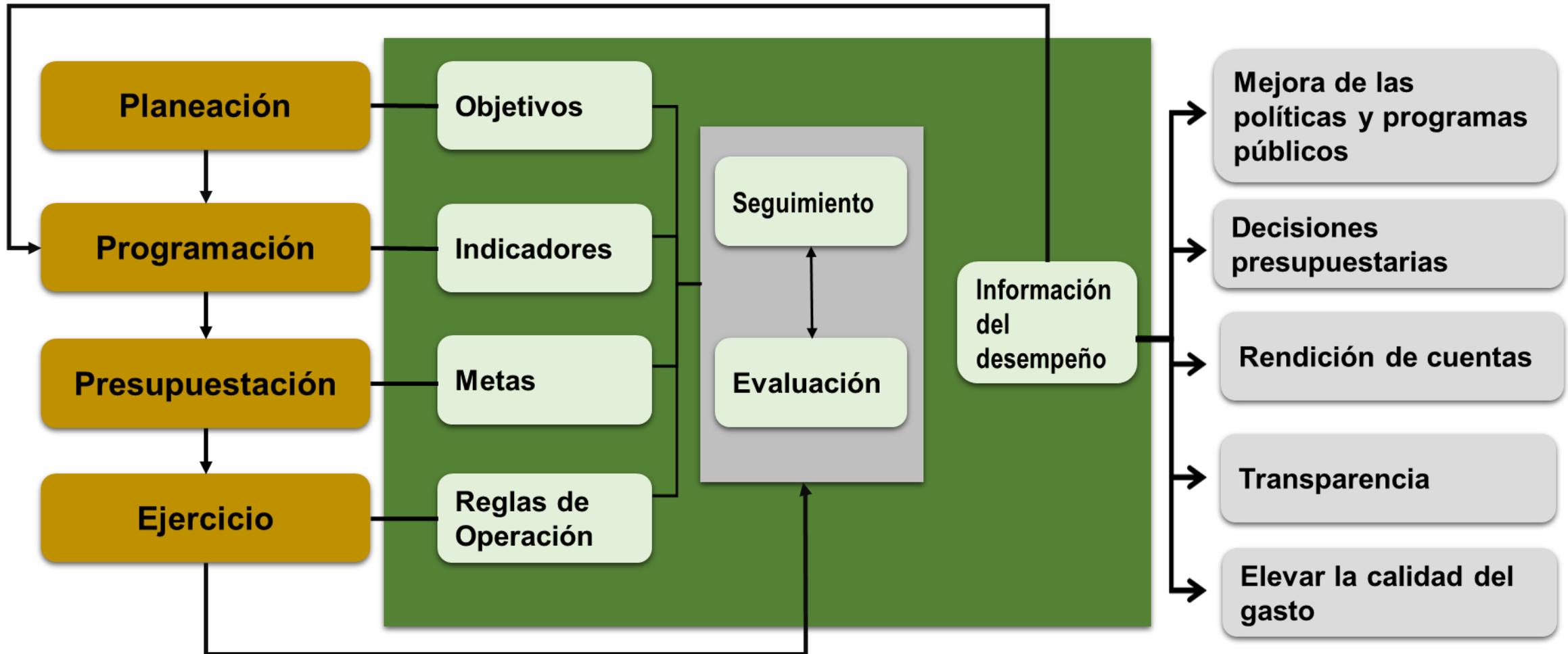
OBJETIVOS	INDICADORES							FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	DIMENSIÓN	COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN		
FIN									
PROPÓSITO									
COMPONENTES									
ACTIVIDADES O PROCESOS DE GESTION									

EL FORMATO Y LA INFORMACIÓN VAN EN UNA LÍNEA

METAS																
LÍNEA BASE	META ANUAL	1er. Trimestre			2o. Trimestre			3er. Trimestre			4o. Trimestre			Logro Definitivo		
		Meta	Logro	%	Meta	Logro	%	Meta	Logro	%	Meta	Logro	%	Anual	%	

Elementos Metodológicos

Gestión de las asignaciones



Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño se asocia al juicio que se realiza una vez culminada la acción o la intervención. Buscar responder interrogantes:

- ¿Cómo se ha realizado la intervención?
- ¿Se cumplieron los objetivos (en qué medida)?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de la población objetivo?

Funciones de la Evaluación



Funciones de la Evaluación

QUIÉN EVALÚA	SU FUNCIÓN	EL CONTENIDO DE LA EVALUACIÓN	LA PERSPECTIVA TEMPORAL
<ul style="list-style-type: none">•INTERNA•EXTERNA	<ul style="list-style-type: none">•SUMATIVA: Suministra información sobre si se debe continuar o suspender el programa o proyecto•FORMATIVA Proporciona información para mejorar el objeto evaluado	<ul style="list-style-type: none">•CONCEPTUAL O DE DISEÑO•DEL PROCESO DE APLICACIÓN Y GESTIÓN•DE RESULTADOS E IMPACTOS	<ul style="list-style-type: none">•EX – ANTE•INTERMEDIA•EX - POST

La Evaluación te permite:

- Analizar y medir la eficacia en la ejecución de los procesos operativos mediante los cuales se implementa un programa.
- Detectar problemas operativos que, de resolverse, permitirían alcanzar mayores niveles de eficiencia.
- Medir y documentar los resultados e impactos de los recursos empleados en el logro de los objetivos de desarrollo planteados.
- Promover una cultura de transparencia y rendición de cuentas.
- Retroalimentar a los tomadores de decisiones con respecto a la pertinencia del diseño de los programas, la medición del desempeño e impactos y la detección de áreas susceptibles de mejora en la implementación de la acción pública.

Lógica de articulación entre los distintos instrumentos de evaluación de los Programas Públicos

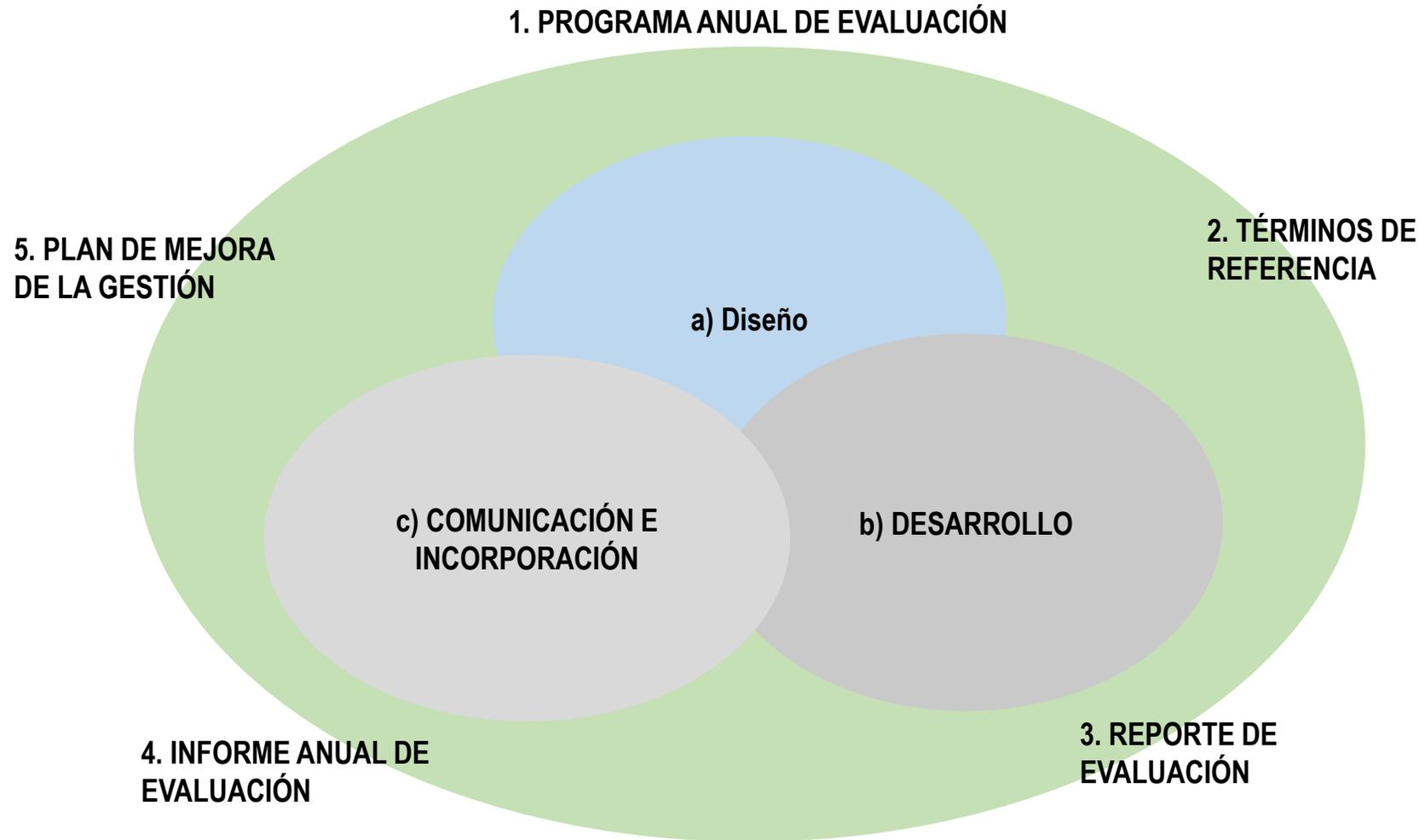


Fuente. Con base en: Banco Mundial 2011.

Tipos de Evaluación

Diseño	Es un análisis de la identificación correcta del problema y si está diseñado para solventarlo, la contribución del Pp a los objetivos estratégicos de la dependencia responsable del mismo, la coherencia de la MIR, la congruencia entre su diseño y la normatividad aplicable, así como posibles complementariedades y duplicidades con otros programas.
De Indicadores	Analiza mediante trabajo de campo la pertinencia y alcance de los indicadores del programa para el logro de resultados.
De Procesos	Proporciona información para contribuir a la mejora de la gestión operativa de los programas, analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión.
Consistencia y Resultados	Analiza sistemáticamente el diseño y desempeño de los programas, ofreciendo un diagnóstico sobre la capacidad institucional, organizacional y de gestión de los programas orientada a los resultados.
Específica de Desempeño	Valoración sintética del desempeño de los programas. Muestra el avance en el cumplimiento de sus objetivos y metas programadas, a partir de una síntesis de la información contenida en el SED y mediante el análisis de indicadores de resultados de servicios y de gestión.

LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN



El Programa Anual de Evaluación (PAE): Concepto y Objetivos

El PAE es:

El documento institucional (formal y oficial) emitido por la Entidad Pública local encargada de las funciones en la materia, que regula y controla el proceso de evaluación de los Pp de la Administración Pública Local durante un ejercicio fiscal determinado.

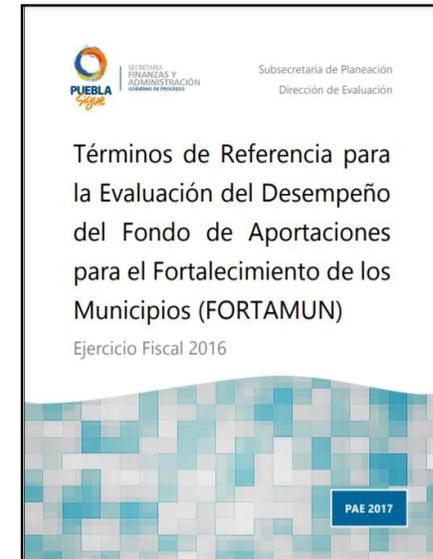
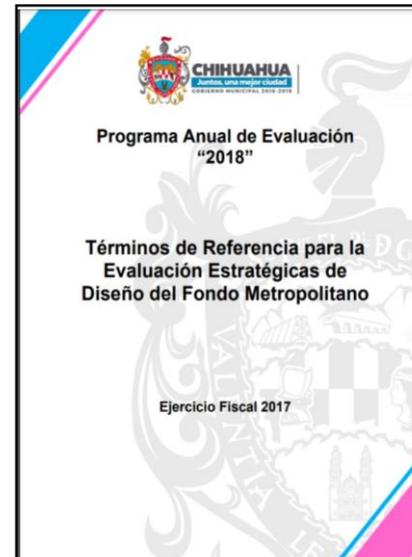
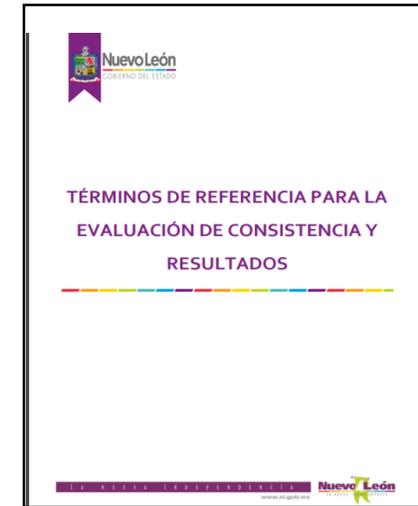
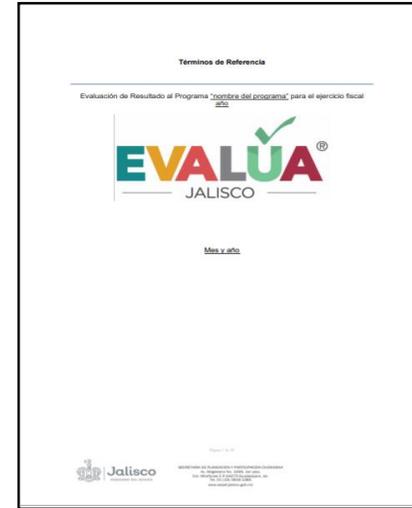
¿Cuáles son sus objetivos?

Determinar los tipos de evaluación y las evaluaciones a los que serán sujetos los Pp; así como los elementos fundamentales para la coordinación del proceso de evaluación que incluye el cronograma de ejecución y su vinculación con el proceso presupuestario (PbR).

Los Términos de Referencia

Los Términos de Referencia (TdR) constituyen el llamado público para recibir propuestas de instituciones académicas, organismos públicos o de empresas consultoras especializadas en evaluación, cuyas principales características son:

- Ofrecen una estructura básica que facilita la contratación de evaluaciones.
- Destacan los principales aspectos gerenciales detrás del uso de la contratación al exterior como un mecanismo de mercado aplicado a la gestión pública.





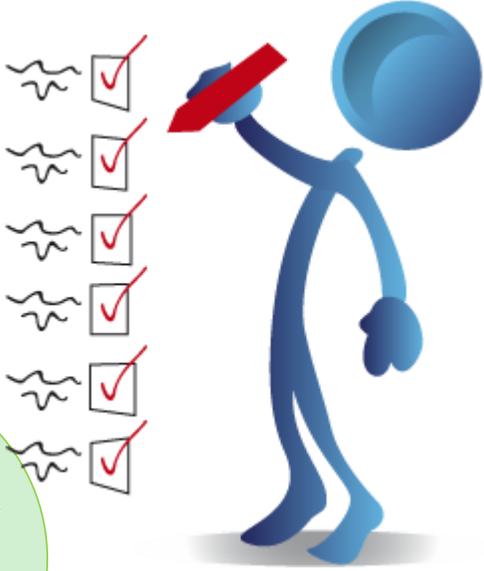
Productos y actividades de la evaluación

Contenido de los TdR

Antecedentes.

Objetivo general y objetivos específicos.

Alcance, enfoque de la evaluación y actores implicados



Reporte de Evaluación

Se contempla un informe o reporte final de la evaluación con carácter de “borrador” que deberá ser entregado a la Unidad Técnica de Evaluación o a la Dirección de Planeación y Evaluación Municipal (según sea el caso), así como turnar copia del mismo a la dependencia, organismo o institución responsable de la operación del programa evaluado, con el fin de revisar y en su caso incorporar, los comentarios pertinentes.

Con base en los comentarios recibidos, la institución evaluadora incorpora las revisiones adecuadas y posteriormente enviará el informe definitivo a quien corresponda.

Las entregas se hacen con base en el Programa Anual de Evaluación, disponible en las páginas de Internet correspondientes.

El borrador se envía en formato Word; en tanto que, la versión final se entrega en forma digital y en forma impresa (en 2 tantos o en los acordados en el contrato o convenio). Ambas deben entregarse a la Unidad Técnica de Evaluación o a la Dirección de Planeación y Evaluación Municipal, según sea el caso, responsable de coordinar la evaluación en la entidad federativa o en el municipio. Los archivos electrónicos se organizan en directorios con la misma estructura señalada en el informe y con nombres que faciliten su localización.



Informe Anual de Evaluación

El plan de comunicación es una importante herramienta que permite apreciar de una mejor manera el alcance de resultados, con el fin de mejorar las políticas públicas y los programas de intervención que, para el caso, se identifican como Programas presupuestarios.

Es necesario difundir a través de los portales de transparencia, los resultados de cada una de las evaluaciones mediante el formato oficial emitido por el CONAC

¿Dónde depositar el Informe Anual de Evaluación?

Considerando la importancia de informar cómo, en qué y para qué se gastan los recursos financieros públicos, tanto a los destinatarios directos en términos de la toma de decisión, como a la población en general, es necesario depositar el informe anual de evaluación de los programas públicos presupuestarios en el portal de transparencia y rendición de cuentas del Gobierno Estatal o Municipal (según sea el caso), así como en los portales de transparencia de las áreas de Finanzas y de Contraloría.

PLAN DE MEJORA DE LA GESTIÓN "PMG"

El PMG tiene como finalidad última: Contribuir con información sobre el desempeño y la gestión institucional, tanto para la toma de decisiones presupuestales como para la mejora de las Políticas y Programas, y la Rendición de Cuentas, a través de la ponderación objetiva de los resultados alcanzados.

Características:

- Ofrece un puente entre los resultados de las evaluaciones y las mejoras de los Programas Presupuestarios en términos de eficiencia, eficacia, calidad y economía.
- Es un vínculo entre los indicadores estratégicos y de gestión, y la toma de decisiones.
- Focalizado hacia el fortalecimiento de competencias y capacidades institucionales, y orientado a los servidores públicos hacia el logro de impactos y resultados de valor público.

Plan de Mejora de la Gestión y el Mecanismo para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios

Los objetivos específicos del Mecanismo son:

- ✓ Establecer el proceso para el seguimiento a recomendaciones de evaluaciones externas para hacer efectivo el uso de los hallazgos de las evaluaciones en la mejora de los programas y políticas, en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño.
- ✓ Definir a los responsables de establecer los instrumentos de trabajo para dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora, así como para la formalización de los mismos.
- ✓ Definir las fechas de entrega de los documentos de seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora.
- ✓ Establecer los mecanismos de difusión de los resultados obtenidos de las evaluaciones, de conformidad con lo establecido en la LGCG, y el formato de difusión CONAC.

UTILIDAD DE LAS EVALUACIONES

ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA “ASM”

¿QUÉ SON?

Los ASM son los hallazgos en términos de debilidades, oportunidades y amenazas **identificadas en las evaluaciones externas**, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de los programas.

Se basan en las recomendaciones y sugerencias señaladas por el evaluador externo, a partir de las cuales los Entes Públicos comprometen la realización de acciones para mejorar los Programas Presupuestarios (Pp).

Los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de los programas con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas por el evaluador externo a fin de mejorar los Pp.

Aspectos Susceptibles de Mejora “ASM”

Son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas por evaluador, en la evaluación externa, y que pueden ser atendidas para la mejora del programa.



Roles de los actores involucrados



Estas unidades se encuentran adscritas a las dependencias y entidades de la APF que operan estos programas, su papel principal consiste en facilitar la información necesaria para la realización de las evaluaciones, ya sea por medio escrito, digital o incluso verbal, mediante la realización de entrevistas.



Estos actores se encargan de la revisión técnica de las evaluaciones entregadas por parte de los evaluadores externos, de modo que revisan el apego a las metodologías indicadas en los TdR validados por las instancias de coordinación y en las disposiciones técnicas emitidas por las mismas.

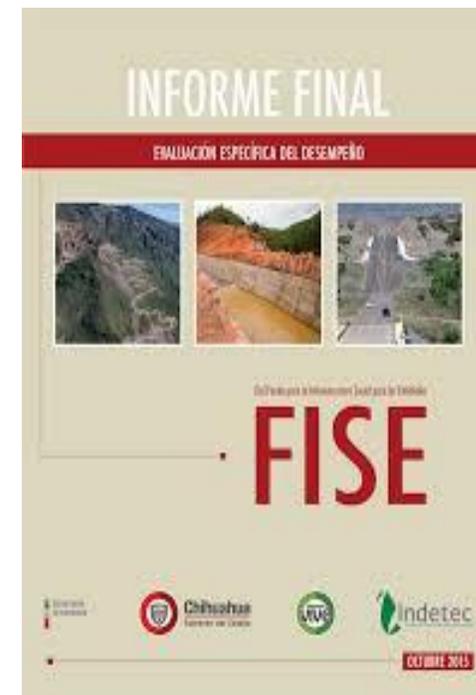


La SHCP y el CONEVAL son las encargadas de coordinar todo el proceso de evaluación, desde la emisión del PAE, hasta la finalización del proceso de seguimiento y atención de los resultados y recomendaciones de las evaluaciones en cada instancia del ámbito de sus atribuciones.



Estas instancias deben tener experiencia tanto en materia de evaluación de programas o de políticas públicas, como en la temática específica del programa evaluado. Su papel principal es la elaboración del informe de evaluación a partir de la información proporcionada por las UR y a partir de lo establecido en los respectivos TdR.





INSTITUTO PARA EL DESARROLLO TÉCNICO DE LAS HACIENDAS PÚBLICAS
ORGANISMO TÉCNICO DEL SISTEMA NACIONAL DE COORDINACIÓN FISCAL



Mtro. Jonathan Isaac Covarrubias Ramirez
Dirección de Gasto Público y PbR-SED
INDETEC

 jcovarrubiasr@indetec.gob.mx

Mtro. Jorge Antonio Delgado
Gutierrez
Dirección Gasto Público y PbR-SED
INDETEC

 adelgadog@indetec.gob.mx

Gracias por su Participación.