



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

**División de Ciencias Sociales y Económico  
Administrativas**

**GESTIÓN PARA RESULTADOS: EL NUEVO MODELO DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TRABAJO MONOGRÁFICO  
En la modalidad de Investigación Documental**

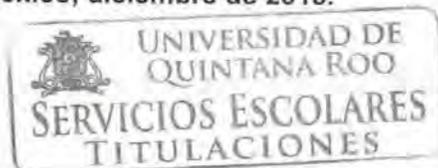
**Para obtener el grado de  
Licenciado en Economía y Finanzas**

**Presenta  
Jesús Rolando Barrera Chuc**

**Asesores:**

**Dr(c). Sergio Monroy Aguilar  
Dr. Luis Alfredo Castillo Polanco  
M.C. Edgar Alfonso Sansores Guerrero**

**Chetumal, Quintana Roo, México, diciembre de 2013.**



Jesús Rolando Barrera Chuc | Página

# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO



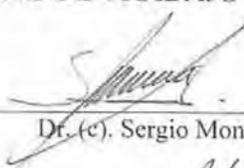
División de Ciencias Sociales y Económicas Administrativas

Trabajo Monográfico elaborado bajo la supervisión del comité del programa de  
Licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:

## LICENCIADO EN ECONOMÍA Y FINANZAS

### COMITÉ DE TRABAJO MONOGRÁFICO

Asesor:

  
Dr. (c) Sergio Monroy Aguilar

Asesor:

  
Dr. Luis Alfredo Castillo Polanco

Asesor:

  
M.C. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

Chetumal, Quintana Roo, México, diciembre de 2013.



## Contenido

Agradecimientos .....	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCION .....	¡Error! Marcador no definido.
ANTECEDENTES .....	¡Error! Marcador no definido.
1 GESTION PARA RESULTADOS, PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ....	¡Error! Marcador no definido.
1.1 GESTION PARA RESULTADOS (GpR).....	¡Error! Marcador no definido.
1.2 PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS .....	¡Error! Marcador no definido.
1.3 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	¡Error! Marcador no definido.
2. MARCO NORMATIVO DEL MODELO GESTIÓN PARA RESULTADOS, PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS Y EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	¡Error! Marcador no definido.
2.1 PRINCIPALES ACTORES.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2 MARCO JURÍDICO .....	¡Error! Marcador no definido.
3. METODOLOGIA DEL MARCO LÓGICO .....	¡Error! Marcador no definido.
3.1 ORIGEN DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO .....	¡Error! Marcador no definido.
3.2 METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	¡Error! Marcador no definido.
3.3 ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO .....	¡Error! Marcador no definido.
3.4 LÓGICA VERTICAL.....	¡Error! Marcador no definido.
4. INDICADORES DEL DESEMPEÑO .....	¡Error! Marcador no definido.
4.1 LOGICA HORIZONTAL.....	¡Error! Marcador no definido.
4.2 DEFINICION Y TIPO DE INDICADOR POR NIVEL DE OBJETIVOS DE LA MIR .....	¡Error! Marcador no definido.
4.3 FICHA TECNICA DE LOS INDICADORES.....	¡Error! Marcador no definido.
4.4 MEDIOS DE VERIFICACION.....	¡Error! Marcador no definido.
5. APLICACIÓN DEL MODELO.....	¡Error! Marcador no definido.
EJEMPLO: Programa presupuestario: Becas a Estudiantes de Educación Media Superior	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIONES.....	¡Error! Marcador no definido.
7. RECOMENDACIONES .....	¡Error! Marcador no definido.
8. BIBLIOGRAFIA .....	¡Error! Marcador no definido.
8. ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.

## Agradecimientos

A mi esposa, quien me ha hecho una mejor persona,

A mi hijo, quien me impulsa a salir a delante,

A mis padres, por haberme dado la vida,

A mis hermanos, por ser mis mejores amigos,

A mis profesores, quienes me han acompañado en el largo de la educación.

GRACIAS....

## INTRODUCCION

Las reformas realizadas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en específico al ART. 134 se establecen los criterios bajo los cuales se debe realizar la planeación y presupuestación de los recursos que disponen los Gobiernos (Federal, Estatal y Municipal) considerando: eficacia, eficiencia, economía y calidad. Estos criterios se engloban en un modelo llamado Gestión para Resultados (GpR) el cual tiene como elementos fundamentales el denominado Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño. Aunado a estos dos se encuentra la Metodología del Marco Lógico cuya función principales servir como marco de referencia para la elaboración de proyectos y programas.

Sin embargo al ser un modelo nuevo, que a pesar que en el ámbito federal se está implementado desde el año 2008, en los estados su adopción se realiza a partir del 2012. Derivado de esta situación la mayoría de los servidores públicos no conocen (o apenas se van familiarizando con) los conceptos principales y sus herramientas.

Es importante que los servidores públicos de los tres niveles de gobierno tengan noción de estos conceptos, pero nos solo los que se encuentran directamente en labores relacionadas con la planeación, programación y presupuestación de los ejercicios fiscales, sino todos en general, sin importar si son de alta dirección, mandos medios u operativos, todos los servidores públicos, están el condiciones de hacer sus aportaciones.

El presente trabajo tiene como objetivo<sup>1</sup> principal recopilar los conceptos principales de cada uno de los elementos del modelo de una forma sencilla y puntual bajo la visión que tiene la Secretaria de Hacienda y Crédito Público; de manera que todo aquel personal de la administración pública que lo lea se capaz de entenderlos y aplicarlos. Así, este trabajo tiene la finalidad de servir como una guía de apoyo para los servidores públicos y en general de cualquier persona que se interese en la administración pública, al servir como una guía de interpretación de los manuales elaborados por el órgano rector (SHCP). Este nuevo manual, por lo tanto, no pretende sustituir los ya existentes, por el contrario, viene a darles un sentido práctico en su uso cotidiano.

A lo largo del presente trabajo se presentaran los conceptos principales de este nuevo modelo de administración pública de una manera clara y sencilla. Lo que se espera que sirva como, una fuente de consulta para los funcionarios públicos que directa o indirectamente participan en el proceso de planeación, programación, presupuestación y ejercicio de los recursos públicos. La idea es que los funcionarios pueden encontrar en un solo documento la normatividad a la que están sujetos, las ideas principales de la GpR, PbR y el SED, así como de la Metodología del Marco Lógico y su aplicación.

---

<sup>1</sup> No es la intención del trabajo realizar una discusión de las corrientes del pensamiento quedan origen al modelo, ya que para los funcionarios públicos se requiere de un documento sencillo y completó que concentre los elementos principales del modelo. Un documento de consulta con el cual puedan llevar sus labores bajo la visión de la SHCP.

Siguiendo este objetivo, la estructura del presente trabajo es la siguiente:

En el primer capítulo se presentan de forma breve el concepto de la Gestión para Resultados, del Presupuesto Basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño.

En el segundo capítulo se describe la esfera jurídica bajo la cual descansa la implementación de este nuevo modelo de administración pública en los tres niveles de gobierno.

El tercer y cuarto capítulo comprende la descripción de la Metodología de Marco Lógico haciendo referencia a sus orígenes y a cada una de sus etapas hasta su culminación con la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados.

En el quinto y último capítulo se presentan una breve descripción de la estructura del Plan Nacional de desarrollo 2013-2018 y del Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016. De igual manera en este apartado se desarrolla cada una de las etapas de la Metodología de Marco Lógico a través de un ejemplo Práctico.

Así, se presenta este documento, al escrutinio de especialistas, servidores públicos de distintos niveles y público interesado, con el fin de ayudarles en el proceso de implementación de esta nueva forma de hacer finanzas públicas, en el entendido que su único objetivo es el servir como una guía de interpretación de lo que la autoridad reguladora requiere y solicita.

## ANTECEDENTES

El presupuesto tiene como finalidad establecer la planeación económica y social del gasto siempre con vista al desarrollo de un país. En México el ciclo presupuestario tiene cuatro etapas (Sour, 2007):

1. La elaboración del anteproyecto de egresos
2. La aprobación
3. Ejercicio del gasto
4. Elaboración de la Cuenta Publica

En México hasta antes del año 2007 se tenía un modelo de presupuestación denominado *Presupuesto por programas* donde el presupuesto se asignaba de forma *inercial* en base a demanda de bienes partiendo del ejercicio fiscal anterior y únicamente se enfocaba en los procesos que el gobierno hacía para poder integrarlos. Por otro lado la planeación del gasto se realizaba únicamente a través de los Programas Operativos Anuales (POA) a los que únicamente se les daba un seguimiento en cuanto a si se hicieron lo que en ellos esta planteaba.

El presupuesto por programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que , sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de actividades gubernamentales como señalan diversos especialistas como Page (1967), Miranda, (2005), entre otros.

La evaluación que por lo general se le realizaba a los programas eran de tipo costo-beneficio o costo- eficiencia.

El criterio costo beneficio nos permite comparar el grado de rentabilidad de los proyectos en base a los flujos de costos y beneficios actuales resultado de su realización. Los costos corresponden al valor de los insumos utilizados en el proyecto, mientras que los beneficios corresponden al valor de lo producido por el proyecto, todos ellos evaluados a valor presente y construyendo distritos indicadores de su eficiencia financiera, como la tasa interna de retorno, el punto de equilibrio, etc.

El análisis costo-eficiencia se enfoca en la comparación de los costos monetarios de uno o varios proyectos que persiguen el mismo fin, lo que nos da la posibilidad de elegir entre los proyectos aquel que nos permita alcanzar eficientemente los beneficios mismos que son difíciles de expresar en términos monetarios (Miranda, 2005).

El primer tipo de evaluación se enfoca a sí el gasto que representa determinado programa está justificado con los beneficios que aporta a la sociedad. El segundo se enfoca a determinar que tan eficaz es el programa en relación a su costo. Ambos tipos de evaluaciones se realizan antes de llevar a cabo el proyecto y por lo general se utilizan para elegir entre dos o más alternativas. Estas evaluaciones son útiles pues permiten medir y lograr la eficiente administración del gasto ya que se asigna a los mejores programas pero tiene la deficiencia de que considera únicamente al costo, sin embargo, las evaluaciones posteriores a la ejecución del programase en obra pública (infraestructura) o en obras sociales, por lo general no se realizaban y si se llevaban a cabo eran para verificar que se haya cumplido con la ejecución del programa mas no el desempeño en su ejecución, ni sus resultados.

Entonces la administración pública realizaba la administración del presupuesto en base los programas que consideraba más rentables y únicamente llevaba el control y seguimiento de los procesos que se llevaban a cabo para poder materializarlos, no así el verdadero impacto en el logro de los objetivos reales de la política pública, así por ejemplo la pregunta que responden es cuantas escuelas tenemos y no como ha disminuido el analfabetismo.

Si bien con las reformas al sistema presupuestario no se abandona por completo el *presupuesto por programas*, si se cambia de enfoque pues se deja la programación inercial y se introducen la programación en base a los resultados, así como la evaluación del desempeño de cada uno de los programas de la administración pública.

En la experiencia internacional, la aplicación del Presupuesto Basado en Resultados ha dado diferentes resultados; sin embargo se han identificado ciertos puntos de concordancia (Diplomado PbR, SHCP 2012):

1. Da continuidad al trabajo de las dependencias gubernamentales
2. Disminuye la incertidumbre en la administración y control, a través del establecimiento de objetivos impulsando el enfoque hacia resultados.
3. Enfatiza la planeación en el diseño y ejecución de las políticas públicas, para que los actores conozcan los objetivos y las metas previstas y alcanzadas.
4. Impulsa la transparencia mediante la generación de mejor y mayor información para el público y para las legislaturas respecto de las metas y prioridades del gasto, y de cómo los programas públicos contribuyen al logro de resultados.
5. Permite orientar de forma más efectiva los recursos necesarios para cada programa, identificando los principales problemas.
6. Mejora la gestión institucional y la eficiencia de los programas.

7. Fortalece la relación que existe entre la planeación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación, lo que obliga a una discusión de política pública más integral y coordinada.

# 1 GESTION PARA RESULTADOS, PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

En este apartado presentaremos los principales conceptos relacionados con la Gestión para resultados (GpR), el Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) con el objetivo de mejorar su comprensión. Es importante para los servidores públicos de todos los niveles de gobierno tener en claro en qué consisten cada uno de ellos y el alcance que tienen en la administración de los recursos del Estado, es importante aclarar que en este documento no se hace una revisión teórica detallada o formal de este problema, sino sólo se expone la visión de la SHCP, pues es esta la forma en la que a la administración pública de nuestro país en los niveles federal y estatal deberán ejercer los recursos públicos que poseen, haciendo referencia en todo momento a sus fuentes teórico empíricas.

## 1.1 GESTION PARA RESULTADOS (GpR)<sup>2</sup>

Definir la GpR no es algo fácil pues su implementación depende del contexto<sup>3</sup>. Esto es lo que ha sucedido a nivel internacional ya que cada país la ha adaptado a sus condiciones lo que también ha dado diferentes resultados. Sin embargo la Secretaria de Hacienda y Crédito Público la define como:

“un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos” (SED-SHCP, 2010)

Esto significa que aunque la forma en que se hacen las cosas no se deja de lado o se toma como algo sin importancia la GpR se enfoca en lo que se hace en los logros así como el impacto en el bienestar de la población, esto es la creación de un valor público.

Por valor público se entiende la creación de condiciones orientadas a que todos los miembros de la sociedad disfruten de oportunidades para una vida digna, de empleo y bienestar, y garantizar el acceso a dichas oportunidades; es decir, cuando se aportan respuestas efectivas y útiles a las necesidades o demandas presentes y futuras de la población.(SHCP, 2008)

Las implicaciones que tiene la GpR para el sector público (Diplomado PBR, SHCP 2012), son:

---

<sup>2</sup> Se presentan los principales conceptos de la GpR y la definición que de ella presenta la SHCP. La base teórica bajo la cual se sustenta el modelo son la Teoría de la Elección Pública, Teoría de los costes de transacción, el Neo-taylorismo y la Teoría de la Agencia (Sánchez, 2007).

<sup>3</sup> Se ha encontrado dentro de la literatura múltiples definiciones de lo que es la GpR donde el elemento común es la búsqueda de indicadores para medir el desempeño. (ver Sánchez, 2003)

Constitucionales: pues en la mayoría de los caso es fácil reconocer que la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos es la que regula el gasto del Sector Público que realizan tanto las entidades federativas como las municipales y el propio gobierno federal.

Políticas: los funcionarios públicos deben responder sobre sus acciones y sobre los contenidos de los programas electorales del que su gestión se desprenda y de acuerdo con el principio de la responsabilidad en el cargo. Recuerde se que todos los servidores públicos de alto nivel, son corresponsables junto con los ejecutivos electos por la voluntad popular, de responder a los compromisos de campaña que los presidentes municipales, gobernadores etc. realizaron cuándo estaban consiguiendo el voto que les llevó al poder. Esto debe ser en el entendido de que los ciudadanos basan su elección no en el individuo, sino en la evaluación de los beneficios que obtendrían de los programas electorales que les proponen los distintos partidos.

Ciudadanas: Teóricamente, los ciudadanos confían en los servidores públicos electos y les encargan la responsabilidad de la gestión de los recursos públicos, esto de acuerdo con el principio de la delegación y representación democrática. Por lo que es menester de los servidores públicos de todos los niveles, responder con honor y alto sentido de responsabilidad a esta confianza depositada en ellos.

La GpR busca orientar la acción pública a la creación del máximo valor público posible, que se verá traducido en un mayor desarrollo y bienestar; Busca la optimización de los recursos públicos ya que estos son escasos, al mismo tiempo permite la mejora de los mecanismos internos de la organización así como la transparencia de la información pública; todos ellos elementos importantes para la reconstrucción de la confianza en los servidores públicos.<sup>4</sup>

Lo anterior, aunado al establecimiento de los objetivos da sentido a la GpR ya que es a través de ellos, como se organizarán las instituciones públicas para lograrlos.

La GpR tiene cinco principios básicos (Manquero, 2010):

1. Centrar el dialogo en los resultados
2. Alinear la planeación, programación, presupuestación, monitoreo y evaluación de los resultados
3. Promover y mantener procesos sencillos de medición e información
4. Gestión para la obtención de resultados.
5. Usar la información sobre los resultados para aprender, apoyar la toma de decisiones y rendir cuentas

---

<sup>4</sup> Ver anexo 3

En general el objetivo de la GpR es generar la capacidad en las organizaciones públicas para lograr, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y los programas derivados del mismo. Por su parte, los objetivos específicos de la GpR son:

1. Ofrecer a los responsables de la administración pública la información y el conocimiento que les permita controlar y optimizar el proceso de creación de valor público, a fin de alcanzar el mejor resultado posible respecto a lo que se espera de la acción del gobierno;
2. Contribuir a mejorar la capacidad de las autoridades y de los organismos públicos, para que de forma amplia y documentada, puedan rendir cuentas y así contribuir a que la ciudadanía y las instancias de control correspondientes puedan evaluar adecuadamente los resultados de su gestión; y,
3. Apoyar la modernización de la gestión pública y la auto-evaluación de su desempeño, con la correspondiente administración de incentivos a las organizaciones y no a las personas.

Ahora bien, para poder implementar de manera correcta la GpR es necesario un cambio en la forma en que el sector público sustenta su actuar es decir un actuar que se determina en base a los resultados obtenidos y de los impactos reales que tiene en la sociedad ello implica adoptar reformas en aspectos administrativos y organizacionales del principal instrumento de acción del sector público: el presupuesto (SED-SHCP, 2010).

## 1.2 PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS <sup>5</sup>

El Presupuesto basado en Resultados (PbR) propone un cambio en la forma en que el sector público asigna a los recursos que dispone, pasando de tener un presupuesto programas de asignación *inercial* el cual se enfoca en los procesos actuales y en su continuidad dejando a un lado los criterios de eficacia, eficiencia, economía y calidad (SHCP<sup>b</sup>, 2010)

El Presupuesto basado en Resultados se define según la SHCP como "el proceso que se integra, de forma sistemática con las decisiones correspondientes, consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la

---

<sup>5</sup> El PbR como parte del la GPR se ha implementado en otros países de América Latina como del resto del mundo con diferentes resultados. Entre los diversos estudios realizados los casos más representativos son Chile (Bernier, 2008); Canadá (McCormack y Stacy, 2008), Reino Unido (Hughes, 2008), Australia (Hawke, 2008), Países Bajos (Vossers, 2008), Francia (Bobay, 2008), Corea (Park, 2008). Sin embargo para el presente trabajo solo se pretende hacer referencia a la diferencia que existe entre el antiguo modelo y el nuevo que se está implementado en la presupuestación del gasto en México y como lo conceptualiza la SHCP ya que es el organismo rector en la materia y por ende los Funcionarios Públicos deben conocer esta visión.

aplicación de los recursos asignados a estos, con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad de gasto público y promover una más adecuada rendición de cuentas y transparencia." (SHCP, 2009)<sup>6</sup>

Con este esquema se busca lograr una eficiente asignación de los recursos escasos, el PbR es un esfuerzo por dirigir los recursos a los programas y proyectos que generan mayores y mejores resultados, por ende tienen un impacto directo en la calidad de vida de la población.

El PbR se caracteriza por conducir el proceso presupuestario hacia el logro de los objetivos y resultados que signifiquen el máximo de oportunidades de bienestar social en la población objetivó. Esto lo realiza mediante la realización adecuada del proceso de gestión denominado el *ciclo presupuestario* que está conformado por las esferas de planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control y seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y transparencia. Introduciendo indicadores tanto estratégicos como de gestión para medir el grado de avance en las metas establecidas en los programas; estableciendo un nuevo esquema para la asignación de los recursos considerando la información que se genera de la evaluación de los resultados; contribuyendo así, al mejoramiento de las políticas, programas y desempeño de las instituciones (Dionisio Pérez y Jácome Friscione, N.D.)

Como se ha mencionado el PbR se enfoca a los resultados obtenidos y no a los procesos, para adquirir o proporcionar bienes y servicios; con la finalidad de ilustrar la diferencia entre estos dos enfoques se presentan algunos ejemplos con los que se espera se mejore su comprensión:

CUADRO (NÚMERO) COMPARATIVO ENTRE MÉTODOS DE ELABORACIÓN Y ASIGNIACIÓN PRESUPUESTAL.

Presupuesto por Programas (Inercial)	Presupuesto basado en Resultados
Cuántas vacunas contra la influenza se pueden comprar	Cuánto disminuye la mortalidad por influenza
Cuántas escuelas se pueden construir	Cuánto se incrementa el índice de cobertura en educación
Cuántas becas se pueden otorgar	Cuánto disminuye el índice de deserción escolar
Cuánto desayunos se pueden entregar	Cuánto disminuye el índice de desnutrición

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar la diferencia radica en que el PbR hace énfasis en los logros, en el impacto que los programas están teniendo en la sociedad mientras que el presupuesto por programas únicamente lo hace en un sentido de administración y de procesos.

<sup>6</sup> En la literatura existen múltiples definiciones del Presupuesto basado en Resultados (ver Marcel 2008), sin embargo se considera que la definición de la SHCP es la más relevante ya que en base a ella es como se aplica el modelo

### 1.3 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El sistema de evaluación del desempeño (SED) está definido como "el conjunto de elementos que permite monitorear, evaluar y dar seguimiento a las políticas públicas y los programas presupuestarios con el objeto de mejorar los resultados del mismo".<sup>7</sup>

El SED es un elemento importante del PbR pues se encarga de recopilar la información que se genera en el ejercicio de gasto por parte de las instituciones de la Administración Pública Federal (APF) y que buscan cumplir con los objetivos planteados en el PND en el ámbito Federal, en los Planes Estatales de Desarrollo (PED) de las Entidades Federativas, y en los Planes Municipales de Desarrollo de los Municipios, cabe mencionar que es necesario que los Planes se encuentren alineados entre sí de tal manera que los resultados alcanzados en los tres niveles de gobierno sean congruentes y no contradictorios. Aun en el supuesto de que para cada nivel gobierno sea el partido político en el poder fuese diferente, la Ley de Planeación busca garantizar que si bien cada nivel de gobierno puede tener sus objetivos y medios para alcanzarlos estos deben de contribuir a los objetivos nacionales es decir, se crea una línea jerárquica en entre los planes de desarrollo.

Diagrama (número) orden jerárquico entre los planes de gobierno de distintos niveles



Fuente: Elaboración Propia

El SED debe ser capaz de proporcionar información objetiva y confiable de los programas y procesos que se operan en la administración pública que ayude a los tomadores de decisiones enfocar el gasto a los mejores programas; así como, para mejorar los que

<sup>7</sup> Cedula: Conceptos Básicos del Presupuesto Basado en resultados-Sistema de Evaluación del Desempeño. SHCP.

existen reforzándolos o modificándolos y de ser necesario eliminarlos para reorientar los recursos a otros programas que generen más y mejores resultados, siendo el criterio general la relación que existe entre el recuso asignado y los resultados obtenidos.

Los objetivos del SED son:

1. Consolidar el nuevo modelo de gestión gubernamental para facilitar la toma de mejores decisiones sobre las asignaciones y reasignaciones de recursos presupuestarios, y para el logro de resultados establecidos en los objetivos de los programas. Con esto se contribuye a mejorar la cobertura y calidad de los bienes y servicios públicos que se entregan a la población. (Dionisio Pérez y Jácome Friscione, ND)
2. Elevar la eficiencia gubernamental y de gasto público, así como racionalizar el gasto de operación y en funciones administrativas fortaleciendo la transparencia y rendición de cuentas. (Dionisio Pérez y Jácome Friscione, ND)

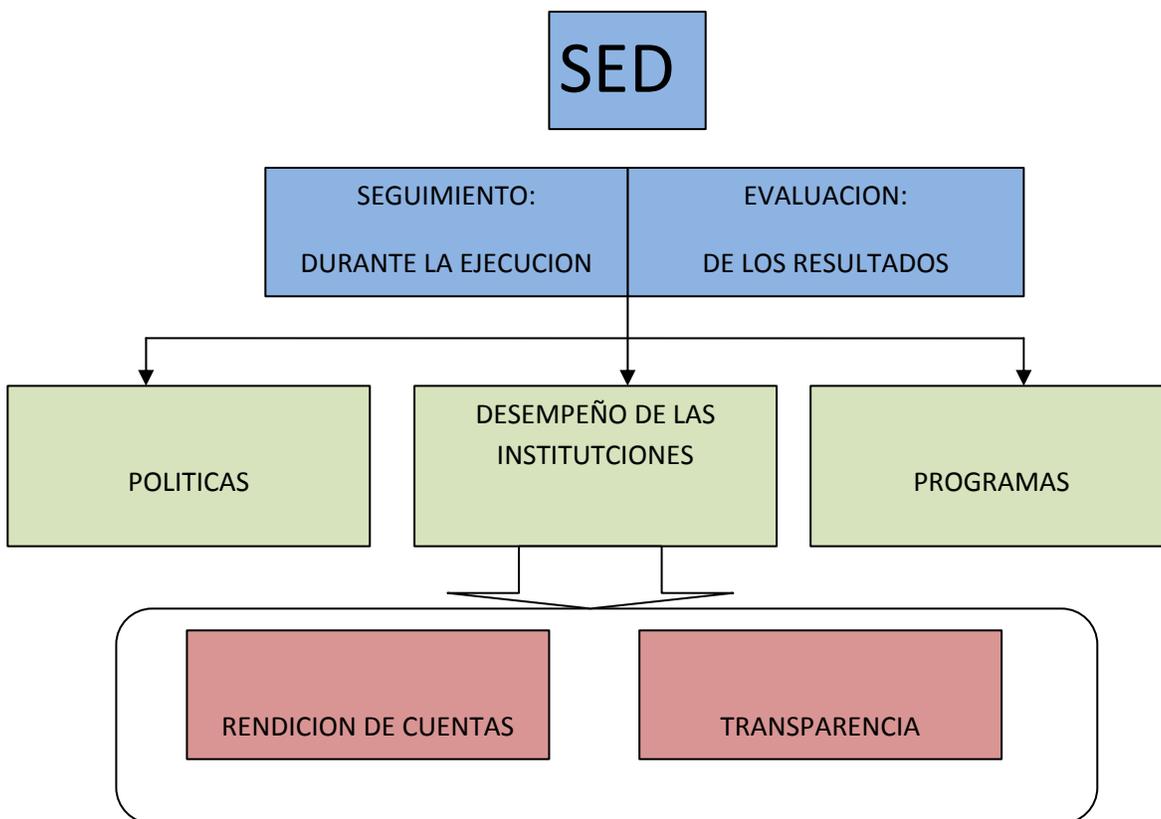
De igual manera el SED establece las siguientes líneas de acción:

1. La obligación de evaluar<sup>8</sup> los resultados alcanzados con el ejercicio de los recursos económicos que aplica a la federación, y también a los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, tal como lo establecen la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (FPRH) y la Ley de Coordinación Fiscal (LCF).
2. El gasto programable federalizado (aportaciones federales del Ramo 33, el gasto reasignado y los subsidios a entidades federativas y municipios) se sujete a evaluaciones con base en indicadores de resultados.

---

<sup>8</sup> Las evaluaciones a las que se refiere esta línea de acción son la Evaluación de Diseño, la Evaluación de Procesos, la Evaluación de Consistencia y Resultados, La evaluación de Indicadores y las Evaluaciones de Impacto. Estas evaluaciones son calendarizadas en el Programa Anual de Evaluación (PAE) que es emitido por la SCHP, SFP y el CONEVAL (Castro, et al., 2009, pp. 13-16)

3. La evaluación del gasto programable federalizado se realizará por instancias técnicas independientes de las que ejerzan los recursos que establezcan las entidades federativas.
4. Los resultados del gasto programable federalizado se reportarán y publicarán en los informes trimestrales sobre la situación de la economía de las finanzas públicas y deuda pública, así como en la Cuenta Pública y en lo correspondiente del ámbito local.



Fuente: diplomado PBR, SHCP, 2012

El SED comprende todas las etapas del ciclo presupuestario contribuyendo a fortalecer y mejora cada una de ellas.

A través del Sistema de Evaluación del Desempeño podemos conocer (SHCP, 2010);

1. Resultados de la aplicación de los recursos públicos federales y el impacto social de los programas y de los proyectos;
2. Identificar la eficacia, economía, eficiencia y calidad en la Administración Pública Federal (APF); y
3. Aplicar las medidas conducentes, para la mejora de los programas, enfatizando la calidad de los bienes y servicios públicos, la satisfacción de la población, y el cumplimiento de los criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género.

El Sistema de Evaluación del Desempeño según la SChP ( Curso MIR, 2013) es "un sistema dinámico de información que relacionada con los objetivos y resultados de los programas vinculados a la programación del presupuesto así como al ejercicio, control y evaluación fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas" con lo que se espera:

1. Mejorar el bienestar y calidad de vida de la población objetivo de los programas;
2. Incrementar la cobertura y calidad de la infraestructura pública;
3. Impulsar actividad económica y al empleo;
4. Mejor y mayor cobertura calidad de los servicios públicos;
5. Incremento en la productividad de los bienes y servicios públicos que se entregan a la Sociedad;
6. Disminución del costo de operación y del gasto en actividades administrativas y de apoyo; y

7. Claridad sobre lo que la población recibe por la aplicación de sus impuestos y de los Recursos públicos.

Entonces nos encontramos ante un modelo de administración pública la Gestión para Resultados que con sus dos herramientas el PbR y el SED se obtiene una planeación del gasto orientado al logro de resultados y no únicamente a la gestión administrativa, donde la asignación de los recursos públicos será destinada a los programas que generen un mayor valor público. De igual forma la evaluación y el seguimiento cobran importancia al ser las herramientas que nos permitirán ser eficientes en la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas que un sistema democrático son de mucha importancia.

## **2. MARCO NORMATIVO DEL MODELO GESTIÓN PARA RESULTADOS, PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS Y EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

En este apartado describiremos los aspectos principales que se requirieron para la implementación del modelo, desde las figuras principales que coordinan el modelo, los cambios normativos que se realizaron para darle el carácter de obligatoriedad a la adopción del mismo, así como la descripción de la principal herramienta del modelo el Sistema de Evaluación del Desempeño

### **2.1 PRINCIPALES ACTORES**

Dentro del modelo GpR existen tres órganos rectores la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP), como el organismo a nivel federal que se encarga de la instrumentación del PbR-SED desde programación y presupuestación del gasto federal, de igual manera es el encargado de vigilar la adopción del modelo en las entidades federativas coordinando el sistema de evaluación del desempeño (SED).

Por su parte, la Secretaria de la Función Pública (SFP) tiene responsabilidades en materia de control y evaluación del ejercicio del gasto público federal; concertación y validación de indicadores estratégicos.

Mientras que el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) que es el encargado de realizar las evaluaciones externas que se realizan a los programas de la administración pública federal, bajo este mismo aspecto es el encargado de emitir el Programa Anual de Evaluación (PAE) en el que se especifican los tipos de evaluación, se determina que evaluaciones le corresponde a cada uno de estos actores y los tiempos en los que las evaluaciones se llevaran a cabo.

En conjunto estos tres organismos establecen la normatividad, estrategias, metodologías, líneas de acción además de vigilar los avances y determinar los aspectos que se pueden mejorar.

Sin embargo los actores principales en la implementación del modelo son las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal (APF) pues son estas las que ejercen el gasto, por ende en ellas recae la responsabilidad de ejecutarlo con calidad y para lo cual deben de adoptar las herramientas de planeación y normativas necesarias.

De igual manera esta el orden del poder Legislativo de la federación quien es la encargada de generar y aprobar la normatividad que oriente la programación del presupuesto hacia los resultados.

## **2.2 MARCO JURÍDICO**

Para la implementación del modelo PbR-SED fue necesario estructurar un marco normativo que regule su implementación y le dé el carácter de obligatorio, asegurando de esta manera su adopción en los tres órdenes de gobierno.

La normatividad pretende articular aspectos como la evaluación del ejercicio de gasto público en términos de: eficiencia, eficacia calidad y economía. Pretende asegurar la transparencia del ejercicio y de los resultados del gasto público. Busca establecer la alineación de los programas de la APF al Plan Nacional de Desarrollo (PND) ya que es el documento que marca el rumbo de la política del gasto especificando los sectores estratégicos de desarrollo. En última instancia busca la homologación de los métodos de contabilidad a través de la armonización contable.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es la base sobre la cual se derivan las diversas Leyes que regulan el modelo GpR,

El artículo el 6 de la CPEUM da origen a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la información Pública Gubernamental, esta ley es dentro del modelo de GpR tiene la función de reglamentar la transparencia de la información pública referente a los programas y tiene importancia debido a que uno de los objetivos del modelo es la rendición de cuentas.

El Art. 25 CPEUM le da la facultad al estado para determinar cuál será el camino que deberá seguir el desarrollo nacional, cuidando que sea integral y sustentable, que fortalezca la soberanía de la nación y su régimen democrático, permitiendo el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, fomentando el crecimiento económico y el empleo.

La Ley de Planeación (LP) se desprende de este artículo y su finalidad es establecer los principios básicos de la planeación nacional del desarrollo. Para el Modelo la planeación es la esencia del mismo, esta planeación debe ser estratégica, es decir, la planeación debe realizarse en función de los objetivos del desarrollo nacional. Basada en la LP el

Modelo se da la fuerza necesaria para orientar la planeación y programación del presupuesto hacia los objetivos de desarrollo nacional.

Siendo los artículos más relevantes los que a continuación se mencionan:

#### (LP) Capitulo Primero, Disposiciones Generales

Art. 1 LP. Las disposiciones de esta Ley son de orden público e interés social y tienen por objeto establecer:

**I.-** Las normas y principios básicos conforme a los cuales se llevará a cabo la Planeación Nacional del Desarrollo y encauzar, en función de ésta, las actividades de la administración Pública Federal;

**II.-** Las bases de integración y funcionamiento del Sistema Nacional de Planeación Democrática;

**III.-** Las bases para que el Ejecutivo Federal coordine sus actividades de planeación con las entidades federativas, conforme a la legislación aplicable;

**IV.** Las bases para promover y garantizar la participación democrática de los diversos grupos sociales así como de los pueblos y comunidades indígenas, a través de sus representantes y autoridades, en la elaboración del Plan y los programas a que se refiere esta Ley, y (*Fracción reformada DOF 13-06-2003*)

**V.-** Las bases para que las acciones de los particulares contribuyan a alcanzar los objetivos y prioridades del plan y los programas.

Art. 2 LP La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Para ello, estará basada en los siguientes principios:

**I.-**El fortalecimiento de la soberanía, la independencia y autodeterminación nacionales, en lo político, lo económico y lo cultural;

**II.-** La preservación y el perfeccionamiento del régimen democrático, republicano, federal y representativo que la Constitución establece; y la consolidación de la democracia como sistema de vida, fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo, impulsando su participación activa en la planeación y ejecución de las actividades del gobierno;

**III.-** La igualdad de derechos, la atención de las necesidades básicas de la población y la mejoría, en todos los aspectos, de la calidad de la vida, para lograr una sociedad más igualitaria, garantizando un ambiente adecuado para el desarrollo de la población; (*Fracción reformada DOF 23-05-2002*)

**IV.-** El respeto irrestricto de las garantías individuales, y de las libertades y derechos sociales y políticos;

**V.-** El fortalecimiento del pacto federal y del Municipio libre, para lograr un desarrollo equilibrado del país, promoviendo la descentralización de la vida nacional; y

**VI.-** El equilibrio de los factores de la producción, que proteja y promueva el empleo; en un marco de estabilidad económica y social.

Artículo 3 LP Para los efectos de esta Ley se entiende por planeación nacional de desarrollo la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la ley establecen.

*Párrafo reformado DOF 23-05-2002*

Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados.

Artículo 9 LP Las dependencias de la administración pública centralizada deberán planear y conducir sus actividades con sujeción a los objetivos y prioridades de la planeación nacional de desarrollo, a fin de cumplir con la obligación del Estado de garantizar que éste sea integral y sustentable.

*Párrafo reformado DOF 23-05-2002*

Lo dispuesto en el párrafo anterior será aplicable a las entidades de la administración pública paraestatal. A este efecto, los titulares de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos, proveerán lo conducente en el ejercicio de las atribuciones que como coordinadores de sector les confiere la ley.

El Ejecutivo Federal establecerá un Sistema de Evaluación y Compensación por el Desempeño para medir los avances de las dependencias de la Administración Pública Federal centralizada en el logro de los objetivos y metas del Plan y de los programas sectoriales que se hayan comprometido a alcanzar anualmente y para

compensar y estimular el buen desempeño de las unidades administrativas y de los servidores públicos.

El artículo 73 fracción XXVIII de la CPEUM le otorga la facultad al congreso de la unión para generar leyes en materia de contabilidad gubernamental. Para establecer los mecanismos para la presentación de información financiera respecto a los ingresos, egresos y patrimonial.

Es de este artículo se desprende la Ley General de Contabilidad Gubernamental que en sus artículos 46 y 54 establece los criterios bajo los cuales se presentará la información contenida en las cuentas públicas con la visión de lograr una correcta armonización.

La Ley General de Contabilidad Gubernamental dentro del Modelo de GpR tiene la función de alinear los criterios bajo los cuales se llevará a cabo la emisión periódica de información tanto contable, programática y presupuestal de los programas públicos. Establece que en las cuentas públicas de los programas además de la información presupuestal y programática deberá estar relacionada con los objetivos de desarrollo nacional e incluir los resultados de las evaluaciones de desempeño de los programas a través de sus respectivos indicadores de desempeño.

Sin embargo es el art. 134 de la CPEUM donde se establecen los criterios bajo los cuales se conducirá en ejercicio de los recursos públicos y que a texto dice:

*Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.*

De este artículo se desprenden la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) que en su art. 31,32 y 33 establece las responsabilidades de la SHCP, la SEDESOL y SFP y que como ya se mencionó son los entes rectores del nuevo modelo. De esta Ley resulta importante saber cuáles son las atribuciones que estos entes tienen ya que nos da una idea de los alcances de cada una en el modelo, para este efecto se presentan las fracciones de estos artículos que son relevantes para el modelo y que en el texto dicen:

Art. 31 LOAPF. A la Secretaría de Hacienda y Crédito Público corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.-** Proyectar y coordinar la planeación nacional del desarrollo y elaborar, con la participación de los grupos sociales interesados, el Plan Nacional correspondiente;

**II.-** Proyectar y calcular los ingresos de la federación, del Gobierno del Distrito Federal y de las entidades paraestatales, considerando las necesidades del gasto público federal, la utilización razonable del crédito público y la sanidad financiera de la administración pública federal;

**III.-** Estudiar y formular los proyectos de leyes y disposiciones fiscales y de las leyes de ingresos de la federación y del Gobierno del Distrito Federal;

...

**XIV.-** Proyectar y calcular los egresos del Gobierno Federal y de la administración pública paraestatal, haciéndolos compatibles con la disponibilidad de recursos y en atención a las necesidades y políticas del desarrollo nacional;

**XV.** Formular el programa del gasto público federal y el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación y presentarlos a la consideración del Presidente de la República;

**XVI.** Normar, autorizar y evaluar los programas de inversión pública de la administración pública federal;

**XVII.** Llevar a cabo las tramitaciones y registros que requiera el control y la evaluación del ejercicio del gasto público federal y de los programas y presupuestos de egresos, así como presidir las instancias de coordinación que establezca el Ejecutivo Federal para dar seguimiento al gasto público y sus resultados;

**XVIII.-** Formular la Cuenta Anual de la Hacienda Pública Federal;

**XIX.** Coordinar, conjuntamente con la Secretaría de la Función Pública, la evaluación que permita conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales, así como concertar con las dependencias y entidades de la administración pública federal y validar los indicadores estratégicos, en los términos de las disposiciones aplicables;

**XXI.-** Opinar, previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas y lineamientos en materia de adquisiciones, arrendamientos y desincorporación de activos, servicios y ejecución de obras públicas de la Administración Pública Federal;

...

**XXIII.-** Vigilar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación nacional, así como de programación, presupuestación, contabilidad y evaluación;

...

**XXV.-** Los demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos

**Art 32 LOAPF.** A la Secretaría de Desarrollo Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.-** Formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo social para el combate efectivo a la pobreza; en particular, la de asentamientos humanos, desarrollo urbano y vivienda;

**II.-** Proyectar y coordinar, con la participación que corresponda a los gobiernos estatales y municipales, la planeación regional;

**III.-** Coordinar las acciones que incidan en el combate a la pobreza fomentando un mejor nivel de vida, en lo que el Ejecutivo Federal convenga con los gobiernos estatales y municipales, buscando en todo momento propiciar la simplificación de los procedimientos y el establecimiento de medidas de seguimiento y control;

**IV.** Elaborar los programas regionales y especiales que le señale el Ejecutivo Federal, tomando en cuenta las propuestas que para el efecto realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y los gobiernos estatales y municipales, así como autorizar las acciones e inversiones convenidas en el marco de lo dispuesto en la fracción II que antecede, en coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

**V.-** Evaluar la aplicación de las transferencias de fondos en favor de estados y municipios, y de los sectores social y privado que se deriven de las acciones e inversiones convenidas, en los términos de las fracciones anteriores;

**XII.-** Promover y concertar programas de vivienda y de desarrollo urbano, y apoyar su ejecución, con la participación de los gobiernos estatales y municipales, y los sectores social y privado;

**XVII.** Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

**Art 37. LOAPF.** A la Secretaría de la Función Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.** Organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental; inspeccionar el ejercicio del gasto público federal y su congruencia con los presupuestos de egresos; coordinar, conjuntamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la evaluación que permita conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales, así como concertar con las dependencias y entidades de la administración pública federal y validar los indicadores de gestión, en los términos de las disposiciones aplicables;

**II.** Expedir las normas que regulen los instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Federal, para lo cual podrá requerir de las dependencias competentes, la expedición de normas complementarias para el ejercicio del control administrativo;

**III.** Vigilar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización así como asesorar y apoyar a los órganos de control interno de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;

**IV.** Establecer las bases generales para la realización de auditorías en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como realizar las auditorías que se requieran a las dependencias y entidades en sustitución o apoyo de sus propios órganos de control;

**V.** Vigilar el cumplimiento, por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de las disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos, financiamiento, inversión, deuda, patrimonio, fondos y valores;

**VI.** Organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a fin de que los recursos humanos, patrimoniales y los procedimientos técnicos de la misma, sean aprovechados y aplicados con criterios de eficiencia, buscando en todo momento la eficacia, buscando en todo momento la eficacia, descentralización, desconcentración y simplificación administrativa. Para ello, podrá realizar o encomendar las investigaciones, estudios y análisis necesarios sobre estas materias, y dictar las disposiciones administrativas que sean necesarias al efecto, tanto para las dependencias como para las entidades de la Administración Pública Federal;

**VI bis.** Dirigir, organizar y operar el Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en los términos de la Ley de la materia, dictando las resoluciones conducentes en los casos de duda sobre la interpretación y alcances de sus normas;

**VII.** Realizar, por sí o a solicitud de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o de la coordinadora del sector correspondiente, auditorías y evaluaciones a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con el objeto de promover la eficiencia en su gestión y propiciar el cumplimiento de los objetivos contenidos en sus programas;

**VIII.** Inspeccionar y vigilar, directamente o a través de los órganos de control, que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal cumplan con las normas y disposiciones en materia de sistemas de registro y contabilidad, contratación y remuneraciones de personal, contratación de adquisiciones, arrendamientos, servicios, y ejecución de obra pública, conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales de la Administración Pública Federal;

**IX.** Opinar, previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas de contabilidad y de control en materia de programación, presupuestación, administración de recursos humanos, materiales y financieros, así como sobre los proyectos de normas en materia de contratación de deuda y de manejo de fondos y valores que formule la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

**X.** Designar a los auditores externos de las entidades, así como normar y controlar su desempeño;

**XI.** Designar, para el mejor desarrollo del sistema de control y evaluación gubernamentales, delegados de la propia Secretaría ante las dependencias y órganos desconcentrados de la Administración Pública Federal centralizada, y comisarios en los órganos de gobierno o vigilancia de las entidades de la Administración Pública Paraestatal;

**XIV.** Informar periódicamente al Ejecutivo Federal, sobre el resultado de la evaluación respecto de la gestión de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como de aquellas que hayan sido objeto de fiscalización, e informar a las autoridades competentes, cuando proceda del resultado de tales intervenciones y, en su caso, dictar las acciones que deban desarrollarse para corregir las irregularidades detectadas;

**XXV.** Formular y conducir la política general de la Administración Pública Federal para establecer acciones que propicien la transparencia en la gestión pública, la rendición de cuentas y el acceso por parte de los particulares a la información que aquélla genere, y

**XXVI.** Promover las estrategias necesarias para establecer políticas de gobierno electrónico, y

**XXVII.** Las demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos.

La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) tiene su origen en el artículo 134 de la CPEUM cuya función es reglamentar el proceso de programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos así como de los egresos de la APF. La LFPRH identifica como ejecutores del gasto a los Poderes Legislativo y Judicial, a los entes autónomos, a los tribunales administrativos, a la Procuraduría General de la República, a la Presidencia de la República, las Dependencias y a las Entidades.

Para el modelo esta ley representa la forma en la que se ve materializado ya que con ella se asegura que la planeación del presupuesto se realice en base a una planeación estratégica utilizando la Metodología del Marco Lógico. Esta ley también define el la obligatoriedad de realizar las evaluaciones del desempeño en base a indicadores bajo el esquema del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Los principales artículos de esta ley en donde se definen los aspectos a considerar para llevar a cabo la programación y presupuestación del gasto son:

**Art 24 LFPRH.** La programación y presupuestación del gasto público comprende:

- I.** Las actividades que deberán realizar las dependencias y entidades para dar cumplimiento a los objetivos, políticas, estrategias, prioridades y metas con base en indicadores de desempeño, contenidos en los programas que se derivan del Plan Nacional de Desarrollo y, en su caso, de las directrices que el Ejecutivo Federal expida en tanto se elabore dicho Plan, en los términos de la Ley de Planeación;
- II.** Las previsiones de gasto público para cubrir los recursos humanos, materiales, financieros y de otra índole, necesarios para el desarrollo de las actividades señaladas en la fracción anterior, y
- III.** Las actividades y sus respectivas previsiones de gasto público correspondientes a los Poderes Legislativo y Judicial y a los entes autónomos.

**Art 25 LFPRH.** La programación y presupuestación anual del gasto público, se realizará con apoyo en los anteproyectos que elaboren las dependencias y entidades para cada ejercicio fiscal, y con base en... [la] fracción III: La evaluación de los avances logrados en el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan

Nacional de Desarrollo y los programas sectoriales con base en el Sistema de Evaluación del Desempeño, las metas y avances físicos y financieros del ejercicio fiscal anterior y los pretendidos para el ejercicio siguiente;

**Art 27 LFPRH.** Los anteproyectos deberán sujetarse a la estructura programática aprobada por la Secretaría, la cual contendrá como mínimo:

**I.** Las categorías, que comprenderán la función, la subfunción, el programa, la actividad institucional, el proyecto y la entidad federativa; (*Fracción reformada DOF 19-01-2012*)

**II.** Los elementos, que comprenderán la misión, los objetivos, las metas con base en indicadores de desempeño y la unidad responsable, en congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo y con los programas sectoriales, y (*Fracción reformada DOF 19-01-2012*)

**III.** Las acciones que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres, la erradicación de la violencia de género y cualquier forma de discriminación de género (*Fracción adicionada DOF 19-01-2012*)

La estructura programática facilitará la vinculación de la programación de los ejecutores con el Plan Nacional de Desarrollo y los programas, y deberá incluir indicadores de desempeño con sus correspondientes metas anuales. Deberán diferenciarse los indicadores y metas de la dependencia o entidad de los indicadores y metas de sus unidades responsables. Dichos indicadores de desempeño corresponderán a un índice, medida, cociente o fórmula que permita establecer un parámetro de medición de lo que se pretende lograr en un año expresado en términos de cobertura, eficiencia, impacto económico y social, calidad y equidad. Estos indicadores serán la base para el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Los entes públicos y los Poderes Legislativo y Judicial incluirán los indicadores de desempeño y metas que faciliten el examen de sus proyectos de presupuesto de egresos.

La estructura programática deberá ser sencilla y facilitar el examen del Presupuesto y sólo sufrirá modificaciones cuando éstas tengan el objetivo de fortalecer dichos principios, en los términos de las disposiciones aplicables.

**Art 28** El proyecto de Presupuesto de Egresos se presentará y aprobará, cuando menos, conforme a las siguientes clasificaciones:

I. La administrativa, la cual agrupa a las previsiones de gasto conforme a los ejecutores de gasto; mostrará el gasto neto total en términos de ramos y entidades con sus correspondientes unidades responsables;

II. La funcional y programática, la cual agrupa a las previsiones de gasto con base en las actividades que por disposición legal le corresponden a los ejecutores de gasto y de acuerdo con los resultados que se proponen alcanzar, en términos de funciones, programas, proyectos, actividades, indicadores, objetivos y metas. Permitirá conocer y evaluar la productividad y los resultados del gasto público en cada una de las etapas del proceso presupuestario.

Asimismo se incluirá en el proyecto de Presupuesto de Egresos una clasificación que presente los distintos programas con su respectiva asignación, que conformará el gasto programático, así como el gasto que se considerará gasto no programático, los cuales sumarán el gasto neto total;

III. La económica, la cual agrupa a las previsiones de gasto en función de su naturaleza económica y objeto, en erogaciones corrientes, inversión física, inversión financiera, otras erogaciones de capital, subsidios, transferencias, ayudas, participaciones y aportaciones federales; (*Fracción reformada DOF 19-01-2012*)

IV. La geográfica, que agrupa a las previsiones de gasto con base en su destino geográfico, en términos de entidades federativas y en su caso municipios y regiones, y (*Fracción reformada DOF 19-01-2012*)

V. La de género, la cual agrupa las previsiones de gasto con base en su destino por género, diferenciando entre mujeres y hombres. (*Fracción adicionada DOF 19-01-2012*)

La Ley de Coordinación Fiscal de igual manera tiene su origen en el artículo 134 constitucional y su finalidad es coordinar el sistema fiscal entre los tres niveles de gobierno en lo referente al gasto federalizado, establecer la participación que corresponda a sus haciendas en los ingresos federales así como distribuirlas. Esta ley resulta importante ya que en su capítulo V se encuentran las disposiciones del Ramo general 33, el cual incluye fondos que destinan a los estados para financiar acciones de tipo social. Estos fondos al ser una parte importante de los ingresos de los estados es necesario que se incluyan en el modelo GpR pues su destino es la educación, salud, seguridad pública, infraestructura social y la deuda pública de los estados. Así al aplicar

el modelo a estos fondos se busca conocer los resultados que se obtienen a nivel estatal derivados de la ejecución de estos fondos.

Entonces el marco normativo permite la adopción de la GpR y la implementación del PbR y el SED con lo se fortalece la administración pública al obtener herramientas que le permitan tener un mejor proceso de planeación, de transparencia y de rendición de cuentas.

En su marco jurídico el modelo GpR establece las condiciones para vincular la planeación, presupuestación y el ejercicio de los recursos públicos con el control y seguimiento y de la evaluación de los programas para en última instancia tener un mejor esquema de transparencia y rendición de cuentas.

### 3. METODOLOGIA DEL MARCO LÓGICO

Para poder asignar los recursos orientados a los resultados y que estos puedan ser medidos se requiere de una metodología que sea homogénea desde la planeación hasta en la rendición de cuentas, en la construcción de los Programas que se ejecutan en la Administración pública. Es por ello que en el ciclo de presupuestario se introduce la Metodología del Marco Lógico como la herramienta con la que se realiza el proceso de planeación, presupuestación, control seguimiento, evaluación y rendición de cuentas de los recursos ejercidos por las entidades públicas en los tres órdenes de gobierno. A través de la Matriz de Indicadores para Resultados podemos conocer los aspectos principales de los programas como los es su alineación a los objetivos de desarrollo nacionales, sus indicadores de desempeño, los supuestos necesarios para el logro de los objetivos, etc.

#### 3.1 ORIGEN DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

La Metodología del Marco Lógico (MML) es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de los proyectos, se centra en la orientación por objetivos, se enfoca en grupos de beneficiarios facilitando la participación y la comunicación entre los involucrados. (Ortegón, et al., 2005)

La MML surge en la década de los 60s como una propuesta hecha por la compañía estadounidense *Practical Concepts Inc.* para dar solución a los principales problemas a los que se enfrentaban las Agencias de Financiamiento al Desarrollo (AFD) internacionales como Naciones Unidas, el Banco Mundial, la CEPAL y el BID, cuya principal preocupación era dar un impulso económico y social a los países menos desarrollados. La manera en que las Agencias de Financiamiento del Desarrollo buscaban lograr este objetivo fue mediante transferencias de recursos financieros y técnicos para que los gobiernos de los países menos desarrollados pudieran llevar a cabo proyectos que les permitieran desarrollarse.

Para poder cumplir con el objetivo que las AFD se plantearon: en primera instancia tuvieron que desarrollar manuales para elaboración de proyectos; pues los países a los cuales se pensaba dar financiamiento simplemente no tenían proyectos para desarrollar y por lo tanto no había en que invertir; una vez que los países tuvieron proyectos resultó que lo que en papel parecían ser proyectos rentables en su implementación fracasaban; esto se debía a que consideraban múltiples objetivos y las actividades que se realizaban no eran congruentes con lo planteado en el proyecto; aunado a lo anterior, se encontraba que no estaban definidas las responsabilidades de los involucrados; además de la falta de un sistema de seguimiento donde se pudiera observar la relación entre lo planteado y los resultados del proyecto.(Ortegón et al, 2005)

La Metodología del Marco Lógico, recoge lo planteado en la Teoría Conductual de la firma, cuyo principio consiste en fijar metas y actuar en consecuencia , esto se combina

con el desglose analítico de los objetivos, que consiste en un modelo sistémico de las cadenas causa-efecto que explican la dinámica de una transformación.( Aldunate E. Córdoba J, 2011)

### **3.2 METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La implementación de políticas públicas requiere la instrumentación en programas presupuestales que pueden definirse como el conjunto de actividades relacionadas entre sí, en las que se ejercen los recursos para el logro del objetivo que les da sentido y dirección, a fin de alcanzar un resultado específico, en beneficio de una población objetivo (Diplomado PbR, SHCP, 2012).

La Metodología del Marco Lógico facilita la creación de los programas pues permite su conceptualización, diseño, ejecución y evaluación. Es una herramienta que permite establecer los objetivos del programa, su relación de causalidad así como definir qué factores externos pueden afectar su correcta implementación, evaluar el avance en la consecución de los objetivos; y, examinar el desempeño del programa en todas las etapas (SED-SHCP, 2008)

En otras palabras, la MML se utiliza en todas las etapas de la gestión de un programa presupuestario: (SED-SHCP, 2008)

- i. Identificación y valoración de acciones que contribuyan a la creación de valor público, en el marco de la planeación nacional, sectorial y de las dependencias y entidades (estructuración o alineación estratégica);
- ii. Preparación del diseño de los programas presupuestarios de manera sistemática y lógica, con orientación hacia resultados;
- iii. Valoración del diseño de los programas presupuestarios (lógica vertical) y su contribución a objetivos de carácter superior;
- iv. Implementación de los programas presupuestarios aprobados; y,
- v. Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los mismos (resultados), con base en información objetiva y oportuna.

La SHCP en su Manual Sistema de Evaluación del Desempeño (2009) menciona que la MML se utiliza en el proceso de planeación puesto que presenta las siguientes ventajas:

1. Propiciar una expresión clara y sencilla de la lógica interna de los programas presupuestarios y de los resultados esperados con su ejercicio, de manera que cualquier persona pueda comprenderlos, y con ello, el destino del gasto público asignados a dichos programas.
2. Propiciar que los involucrados en la ejecución del programa, es decir, las unidades responsables a cargo del mismo, las áreas de planeación, evaluación y de programación y presupuesto, trabajen de manera coordinada para establecer los objetivos, indicadores, metas y riesgos del programa.
3. Asegurar la alineación de los objetivos de los programas entre sí, y con la planeación nacional.
4. Establecer una metodología común para el diseño y sistematización de los programas presupuestarios, por ejemplo, una terminología homogénea que facilite la comunicación.
5. Generar información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del programa presupuestario, así como la rendición de cuentas.
6. Proporcionar una estructura para sintetizar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un programa presupuestario: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

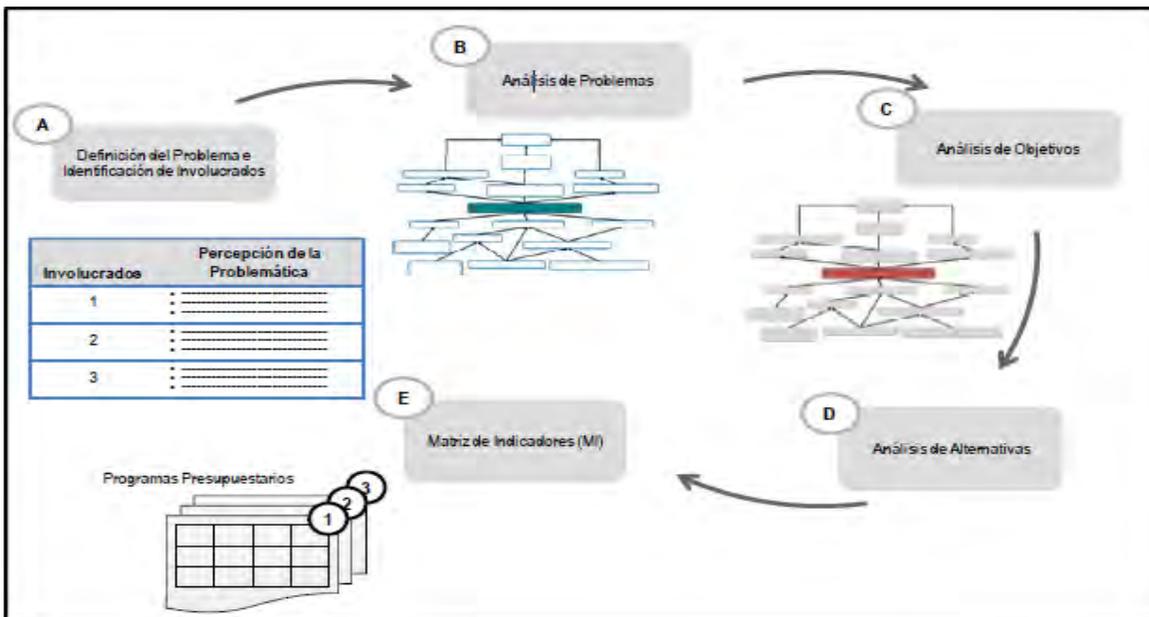
### 3.3 ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

La MML facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas. El uso de la MML es cada vez más generalizado como herramienta de planeación basado en la estructuración y solución de problemas, pues con base en ella, es posible presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

Las etapas que conforman la MML son cinco:

- A) Definición del problema y análisis de involucrados
- B) Análisis del problema;
- C) Análisis de los objetivos;
- D) Análisis de las alternativas;
- E) Elaboración de la MIR ;

#### ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LOGICO



Fuente: (SHCP<sup>a</sup>, 2010)

## A) Definición del problema y análisis de involucrados

Cuando nos encontramos en un proceso de creación de un programa, el primer paso de la MML consiste en conocer cuál es el problema y sus e involucrados. Estos dos puntos consisten en:

La definición del problema: es el proceso que busca establecer cuál es la causa que origina la necesidad de implementar de una política pública, que le de solución. Coadyuvando así al mejoramiento de la calidad de vida de una determinada población ,mediante programas presupuestales.

La población puede dividirse en población objetivo y población potencial. La población objetivo: es aquella que presenta la necesidad en primera instancia y por lo tanto, es esta población la que obtendrá los productos y servicios que el programa genera para dar solución al problema. La población potencial: es aquella que presenta la necesidad o problema y que puede ser sujeta, en un futuro próximo, de recibir los productos y servicios del programa.

Los involucrados: son todos aquellos que están inmersos en la problemática, estos pueden ser: la población, el Gobierno y sus dependencias, asociaciones civiles, empresas privadas. Cada uno de ellos debe ser capaz de aportar algo a la solución del problema.

Ejemplos de posibles involucrados (Aldunate E. Córdoba J, 2011):

- Los beneficiarios(as) del programa, directos e indirectos, quienes estarían interesados en que éste se ejecute.
- Quienes serán perjudicados directa o indirectamente por el programa (víctimas del programa) y que se opondrán a su ejecución.
- La comunidad de la zona en que se localizará el programa, cuyo apoyo u oposición dependerá del tipo de programa y sus expectativas o prejuicios.
- El promotor(a) del programa (persona o entidad) quién debería ser por definición, el principal impulsor de la ejecución del programa.
- El financista del programa (persona o entidad) cuyo principal interés será que los recursos se inviertan bien y, si se trata de un crédito, que éste sea repagado oportunamente

Las autoridades de gobierno, ya sean comunales, provinciales, regionales o nacionales cuya posición y rol respecto al programa dependerá de la función que desempeñen.

- Grupos ecologistas, que se opondrán a cualquier programa que impacte negativamente en el medio y apoyaran aquellos que protegen o mejoran el ambiente.

- Grupos étnicos interesados en defender sus derechos y su cultura o en buscar compensaciones por abusos pasados o discriminación actual.
- Organizaciones no gubernamentales –ONG- cuya posición respecto al programa dependerá de su misión institucional.
- Empresas proveedoras de insumos del programa o usuarias de los bienes o servicios que éste producirá, así como también aquellas que se verán afectadas por el programa.
- Distintas iglesias o grupos religiosos pueden estar interesados en el programa si se sienten afectados material o doctrinariamente.
- Asimismo, pueden jugar un rol importante para el programa organismos reguladores tales como servicios de sanidad (agrícola, ambiental), superintendencias de servicios, dirección de aeronáutica, autoridades portuarias, etc. (Aldunate E. Córdoba J, 2011)

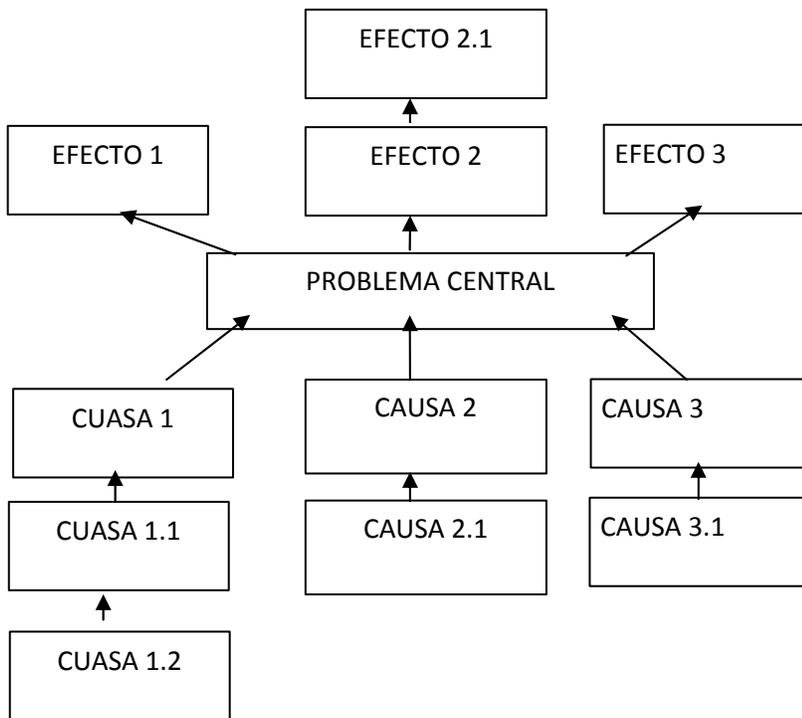
Es en este apartado donde debe quedar claro cuál es la problemática principal que el programa buscará solucionar así como los involucrados en el mismo.

#### B) Análisis del problema;

Una vez definido el problema y los involucrados, el siguiente paso es analizar cuáles son las causas, efectos, dinámica y comportamiento.

Este análisis se realiza utilizando un modelo de causa-efecto denominado "Árbol del Problema", el cual consiste en esquematizar todas las posibles causa (raíz del árbol) que dan origen al problema central (tronco del árbol) y los efectos que el problema genera en la ámbito donde está presente (copa del árbol), cada uno de los componentes del Árbol del Problema debe ser redactado como una situación negativa. (Aldunate E.; Córdoba J, 2011)

## ARBOL DEL PROBLEMA<sup>9</sup>



El árbol del problema nos sirve para presentar de forma ordenada los efectos que tiene en la sociedad o en la población la problemática que previamente se ha definido, así como las causas de la problemática. Es del árbol del problema de donde se parte para identificar cuál será el camino que la política pública, proyecto o programa presupuestal tomará para darle solución a la problemática. Del análisis del problema saldrán a la luz las posibles soluciones a la problemática y que se transformarán en los objetivos que se buscarán alcanzar para darle solución.

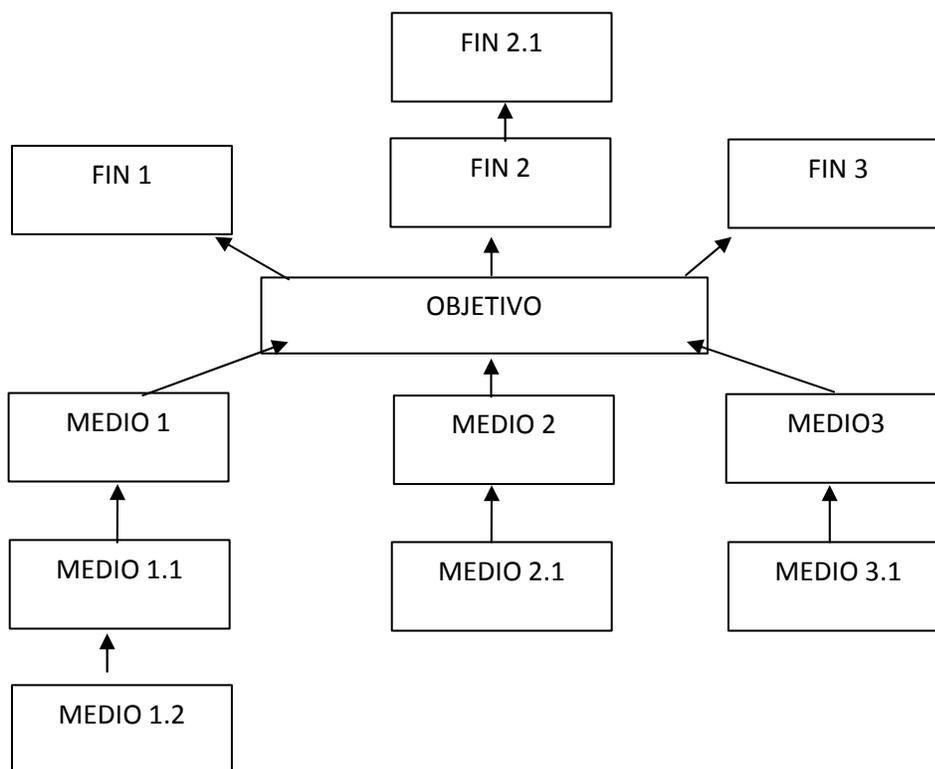
<sup>9</sup> Ver anexo 1

### C) Análisis de los objetivos;

Para determinar cuál será este objetivo es necesario haber elaborado el Árbol del Problema, pues a partir de él, se elabora el Árbol de Objetivos, el cual representa la situación esperada una vez que se ha solucionado el problema.

El procedimiento para la elaboración y análisis del Árbol de Objetivos, consiste en transcribir el Árbol del Problema dándole un sentido positivo, de tal manera que ahora las causas serán los medios (raíces del Árbol) para solucionar el problema, mismo que se traduce en el objetivo (tronco del Árbol) y los efectos serán los fines (copa del Árbol), es decir, la situación esperada una vez que se le ha dado solución a la problemática. (Aldunate E. Córdoba J, 2011)

#### ARBOL DE OBJETIVOS<sup>10</sup>:



Hay que tener presente que tanto la definición del problema e involucrados, el análisis del problema y el análisis de objetivos, son las etapas claves para que la construcción de programas mediante la MML, sea la correcta. A partir de estas tres etapas, se será capaz de determinar cuáles son las posibles líneas de acción, pero sobre todo, seremos capaces de identificar cual será la alternativa más adecuada para la institución o dependencia que planea el programa.

<sup>10</sup> Ver anexo 2

#### D) Análisis de las alternativas;

Una vez que ya se tiene claro cuál es la problemática a resolver, al igual que el objetivo a lograr, el siguiente paso de la MML es determinar cuál es la mejor alternativa para solucionar el problema y así alcanzar la situación deseada.

En el árbol de objetivos encontraremos diversos medios para alcanzar las metas deseadas; sin embargo, algunos de estos medios pueden no ser de la competencia de la dependencia que planea el ejecutar el proyecto o política pública.

La alternativa a seleccionar debe ser aquella que este dentro del ámbito de competencia y que tenga la mayor probabilidad de tener éxito en la solución de la problemática, considerando el grado de factibilidad, así como las restricciones presupuestarias. La correcta selección de la alternativa nos llevará a determinar cual es el bien o servicio que se debe proporcionar a la población afectada por la problemática, al igual que las acciones necesarias para poder otorgar los bienes o servicios. (SHCP<sup>a</sup>, 2010)

Cada uno de los pasos de la MML nos llevara a la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), la cual, es la herramienta que concentrará toda información del proyecto o política pública de una manera lógica y organizada.

#### E) Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)<sup>11</sup>

Según la Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (SHCP, 2012) la MIR es una herramienta de planeación estratégica que sintetiza la MML, y de manera sencilla:

1. Establece el Objetivo de los programas, así como su alineación con los objetivos de la planeación sean nacionales, estatales o municipales.
2. En ella se encuentran definidos cuáles serán los bienes y servicios que el programa entregará a la sociedad.
3. Establecer indicadores para medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas esperados del programa y que son utilizados en la evaluación.

---

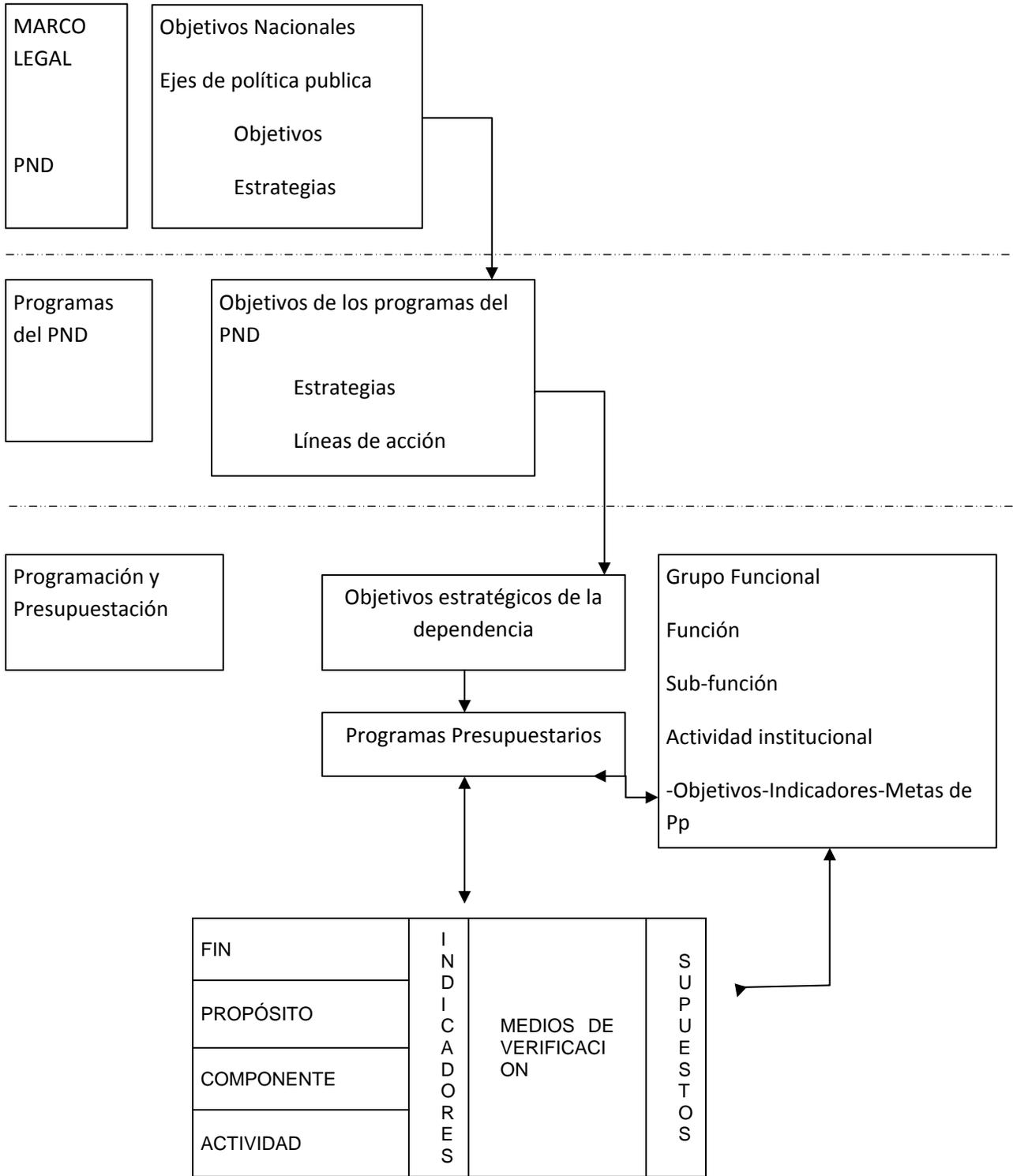
<sup>11</sup> La Matriz de indicadores para resultados es un esquema que contiene el resumen de un proyecto o programa. Está basada en dos elementos principales, 1) la Lógica Vertical que relaciona las causa y los efectos que intervienen en un problema y corresponde a los cuatro niveles de objetivos (Fin, Propósito, Componentes, Actividades) y a la cuarta columna la de los Supuestos; 2) la Lógica Horizontal que vincula a casa uno de los niveles de objetivos con los elementos de medición Indicadores y Medios de Verificación (División de Planeación y Presupuesto, 2001). Estos elementos se desarrollan más adelante bajo la visión de la SHCP.

4. Establece los medios de verificación de la información, necesarios para el cálculo de los indicadores que permiten la adecuada medición de los avances en las metas planteadas.
5. Considera los factores externos que podrían afectar directamente el desempeño del programa con esto quedan identificados los riesgos.

La MIR está conformada por una matriz de cuatro por cuatro en la cual se encuentran cada uno de los elementos que la conforman. En ella encontremos en la primera columna: Fin, Propósito, Componentes y Actividades; en la segunda columna, Indicadores de desempeño; en la tercera, los medios de verificación y finalmente en la cuarta, los supuestos.

Sin embargo antes de iniciar con la elaboración de la MIR con los elementos que previamente se han obtenido con cada uno de los pasos de la MML, debemos definir a que objetivo descritos en los documentos de planeación estratégica se encontraran alineado.

Según el ámbito de gubernamental de que se trate, la MIR de los programas se deben alinear al Plan Nacional de Desarrollo cuando se traten de dependencias o programas de la Administración Pública Federal o al Plan Estatal de Desarrollo, cuando se trate de dependencias o programas de la Administración Pública Estatal, la lógica que se sigue para alcanzar una correcta alineación es la siguiente:



Fuente: Diplomado PbR, SHCP, 2012

Como podemos observar la alineación que guardaran los programas y que se verá reflejada en la MIR se deriva de la los documentos de planeación estratégica y normativos.

La estructura tradicional de una MIR es como ya se mencionó una matriz de 4x4, la cual es de la siguiente forma:

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
FIN				
PROPOSITO				
COMPONENTE				
ACTIVIDADES				

Fuente: Elaboración Propia

Los elementos que se encuentran en las filas son (Navarro, 2009):

**Fin:** Indica la forma en que el programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior con el que está alineado (Objetivo de la Dependencia, del Sector o del PND).

**Propósito:** Es el objetivo del programa, la razón de ser del mismo, indica el efecto directo que el programa se propone alcanzar sobre la población o área de enfoque.

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

**Actividades:** Son las principales acciones y recursos asignados para producir cada uno de los componentes

Los elementos de las columnas son:

**Resumen narrativo u objetivo:** En la primera columna se registran los objetivos por cada nivel de la Matriz. El resumen narrativo corresponde a la descripción de los objetivos.

**Indicadores:** En la segunda columna se registran los indicadores, que son un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

**Medios de verificación:** En la tercera columna, se registran las fuentes de información para el cálculo de los indicadores. Dan confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada.

Supuestos: En la cuarta columna se registran los supuestos, que son los factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del programa y, en caso de no cumplirse, implican riesgos y contingencias que se deben solventar

### 3.4 LÓGICA VERTICAL

La Lógica vertical es aquella que asegura una completa correspondencia entre las acciones que se emprenden en el programa que se orienta para resolver un problema y por ende alcanzar determinados resultados.

En la Lógica vertical interviene dos columnas de la MIR: la del resumen narrativo y la de los supuestos. (Aldunate E. Córdoba J., 2011)

En esta etapa es donde se requieren los resultados que se obtuvieron en cada una de las etapas de la MML, principalmente del Árbol de Objetivos pues de este elemento se toman los principales puntos para construir el resumen narrativo para cada nivel de objetivos.

El resumen narrativo corresponde a la primera columna de la MIR en la que se definen los objetivos del programa y responde las preguntas

1. ¿Cuáles son los impactos a los que contribuye el programa, (FIN)?
2. ¿Qué resultados directos se obtienen al solucionar el problema mediante la implementación del programa, (PROPÓSITO)?
3. ¿Qué bienes o servicios entrega el programa, (COMPONENTES)?
4. ¿Cómo se producen estos bienes y servicios, (ACTIVIDADES)?

La sintaxis que se sigue para la elaboración del resumen narrativo para cada nivel de objetivos es (Aldunate E. Córdoba J., 2011):

**FIN:** En la redacción del resumen narrativo para en objetivo o FIN, el cual es un objetivo superior al que el programa deberá de aportar; se recomienda iniciar con las frases “CONTRIBUIR A”, “APORTAR A”, puesto que por lo general existen otros programas que también aportan a la misma finalidad; es decir, suele suceder que el programa en cuestión no sea el único que pretenda darle solución a la problemática que presenta la población objetivo. Cabe mencionar que la contribución que el programa realice debe ser claro y específico y no puede tener diversos impactos en la población es decir el FIN es único para cada Matriz de Indicadores de Resultados

**PROPÓSITO:** Para el nivel de objetivo del PROPÓSITO en la redacción de un resumen narrativo se acostumbra expresarlo como una situación ya alcanzada, donde la población ya cuenta con los productos o servicios que el programa genera. La sintaxis que se utiliza es: [población objetivo] + [problemática como situación ya alcanzada]. Al igual que el nivel de objetivo FIN del PROPÓSITO que se plantea en la Matriz de Indicadores para Resultados es único.

**COMPONENTE:** En este nivel de objetivos se pueden tener más de un COMPONENTE que como ya sabemos, corresponden a los bienes y servicios que el programa planea entregar a la población que presenta la problemática. Cada COMPONENTE debe ser necesario para el logro de propósito. En el caso de que el PROPÓSITO pueda ser alcanzado sin la necesidad de un COMPONENTE, este puede ser eliminado de la MIR. Al igual que el PROPÓSITO los COMPONENTES suelen redactarse como una situación ya alcanzada, es decir, expresando que la población ya cuenta con los productos y servicios que el programa planea generar.

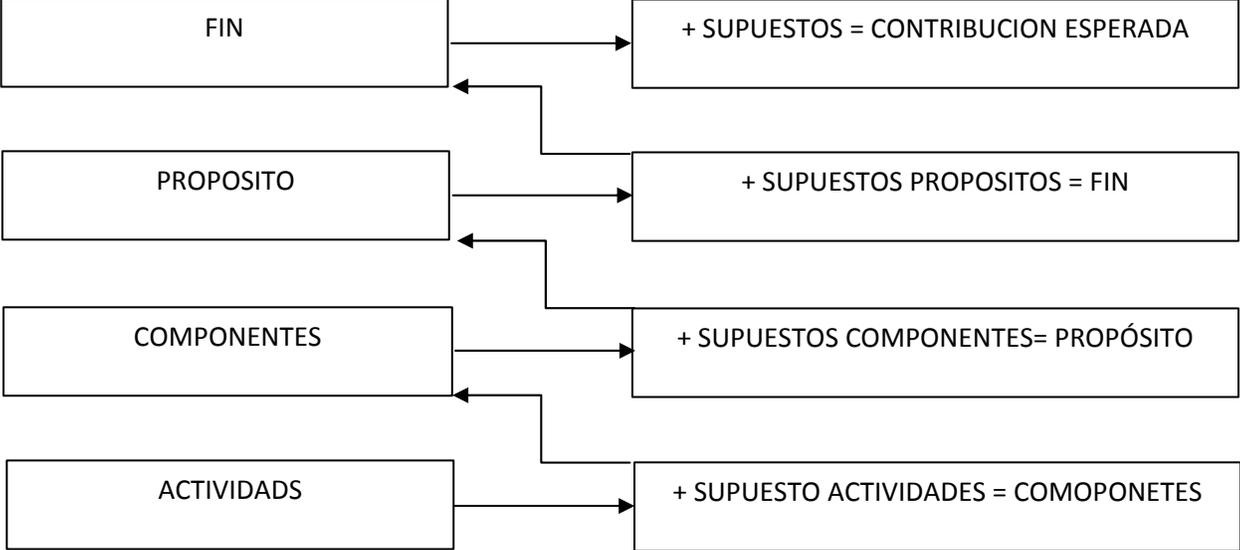
**ACTIVIDADES:** Al igual que en el punto anterior se deben considerar las ACTIVIDADES que sean necesarias para la producción de los COMPONENTES, prescindiendo de aquellas que no lo sean; estas se presentan en la MIR, consecutivas al COMPONENTE que pertenecen y se deben considerar macro-actividades que incluyan a otras actividades que su ejecución está implícita. En el caso donde una actividad afecte a más de un componente (actividades transversales), se considera válido que estas se repitan dentro de la MIR.

Una vez que se ha terminado con la elaboración del resumen narrativo, la Lógica Vertical continúa con la incorporación a la MIR de los SUPUESTOS, mismos que surgen de la identificación de los riesgos externos a los que se enfrenta el programa; estos, al ser identificados, permiten tener el panorama más general de lo que enfrentará el programa; estos riesgos al ser planteados de manera positiva se transforman en los mencionados SUPUESTOS, es decir se supone que los riesgos no se presentan durante la ejecución del programa y por lo tanto este logra su FIN.

La lectura o interpretación de la Lógica Vertical de la MIR es de abajo hacia arriba y se realiza de la siguiente manera:

1. Si se cumplen las **Actividades** del programa y el **Supuesto** para este nivel de objetivo entonces se llega al **Componente**.
2. Si se cumplen los **Componentes** del programa y el **supuesto** para este nivel de objetivo entonces se llega al **Propósito**.
3. Si se cumplen los **Propósito** del programa y el **supuesto** para este nivel de objetivo entonces se llega al **Fin**.
4. Si se cumple el **Fin** del programa y el **Supuesto** para este nivel de objetivo entonces se llega a los resultados del programa.

Esto se puede ilustrar de manera gráfica de la siguiente manera:



Las columnas que restan para completar la MIR son las que corresponden a los INDICADORES y a los MEDIOS DE VERIFICACION que juntos se les conoce como la Lógica Horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados. Sin embargo, estos temas los veremos en el siguiente capítulo.

## 4. INDICADORES DEL DESEMPEÑO<sup>12</sup>

En este capítulo desarrollaremos lo que se conoce como la Lógica Horizontal de la Matriz de indicadores para Resultados, al incorporarle la segunda y tercera columna: INDICADORES y MEDIOS DE VERIFICACION. Recordemos que la MIR es una matriz de 4x4 donde la primera columna corresponde al resumen narrativo y la cuarta corresponde a los supuestos que juntas se conocen como la lógica vertical de la MIR, de igual manera recordemos que existen cuatro niveles de objetivos FIN, PROPOSITO, COMPONENTES Y ACTIVIDADES.

### 4.1 LOGICA HORIZONTAL

La Lógica Horizontal vincula el resumen narrativo de cada uno de los objetivos con los indicadores que sean necesarios y suficientes para poder evaluar el grado de cumplimiento de las metas que previamente debieron ser definida; así mismo, cada indicador debe de contar con los medios de verificación los cuales deberán ser suficientes y necesarios para obtener la información necesaria para la estimación de los Indicadores. En lo sucesivo, nos enfocaremos en las principales características de los indicadores del desempeño, y de los medios de verificación (Aldunate E. Córdoba J., 2011)

### 4.2 DEFINICION Y TIPO DE INDICADOR POR NIVEL DE OBJETIVOS DE LA MIR

El significado de la palabra “Indicador” es “que indica o sirve para indicar”. Según la Real Academia de la Lengua Española esta palabra proviene del latín “Indicare” y significa “mostrar o significar algo, con indicios o señales”.

Los indicadores de desempeño tienen las características de (Arenas y Herrera, 2010):

- Ser pertinentes, deben medir aspectos relevantes de la gestión y de los bienes y servicios de la dependencia.
- Deben ser confiables, simples y comprensibles
- Permitir la comparación de metas y resultados
- Deben ser económicos en cuanto a la obtención de la información.

Ahora bien un indicador de desempeño puede definirse como:

---

<sup>12</sup> Los indicadores de desempeño que se utilizan en la MIR, son indicadores que se deben definir para la medición de resultados del programas , es decir son diseñados exclusivamente para conocer el impacto que está teniendo el programa en la población que está presentando la problemática

Según la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda del Gobierno de Chile: “un indicador de desempeño es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos (bienes y servicios) que la institución otorga, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño.” (DCG, 2009)

La Secretaria de Hacienda Y Crédito Público, en su portal de internet define un indicador de desempeño como: “la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.” (SHCP<sup>2</sup>, 2013)

Entonces un indicador del desempeño se utiliza para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos para cada programa público, éste indicador genera la información necesaria para el monitoreo y evaluación del programa, con la finalidad de apoyar la toma de decisiones en la asignación de los recursos.

Como hemos mencionado los indicadores corresponden a la segunda columna de la MIR y se pueden clasificar en estratégicos y de gestión, y la SHCP los define como:

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

...

*Indicador de gestión:* Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Incluye los indicadores de Actividades y aquellos de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias (SHCP. 2010)

Derivado de esto el tipo de indicador que corresponde por nivel de objetivos de la MIR es la siguiente:

NIVEL DE OBJETIVO	TIPO DE INDICADOR
FIN	ESTRATÉGICO
PROPOSITO	Estratégico
COMPONENTE	ESTRATÉGICO (cuando considera la entrega de un bien o servicio que incida directamente en la población objetivo)  DE GESTIÓN (cuando <u>NO</u> considera la entrega de un bien o servicio que incida directamente en la población objetivo)
ACTIVIDAD	GESTION

Fuente: SHCP, 2010

Con los indicadores de desempeño podemos conocer, a través de su medición, acerca de los tres ámbitos de control sobre los programas: proceso, productos y resultados (Arenas y Herrera, 2010).

- **Ámbito de Proceso.** Se refiere a las actividades vinculadas con la ejecución del trabajo realizado para producir los bienes y servicios públicos, incluye procedimientos de compras, procesos tecnológicos, administración financiera, entre otros.
- **Ámbito de Producto.** Se refiere a los bienes y servicios públicos producidos o entregados por el programa a su población objetivo, incluyen las características o atributos más importantes de estos productos. Corresponden al primer resultado de un programa o acción pública.
- **Ámbito del Resultado.** Este puede ser medido como resultado intermedio o final. El resultado intermedio corresponde a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios de un programa o acción pública. La ocurrencia de estos cambios facilita y hace más probable alcanzar los resultados finales. El resultado final o impacto corresponde a los cambios más permanentes en los beneficiarios debido a los bienes o servicios recibidos, e implica un mejoramiento sostenible en las condiciones de dichos beneficiarios.

### 4.3 FICHA TECNICA DE LOS INDICADORES

Es un requisito que cada uno de los indicadores que se integren dentro de la MIR cuente con su respectiva ficha técnica la cual sirve para identificar cada indicador para su evaluación y seguimiento, según la Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos (SHCP, 2010) la ficha técnica debe contener los siguientes elementos:

*Nombre:* Es expresión que identifica al indicador y lo que se espera medir con él. Al redactar el nombre del indicador, debemos considerar el no repetir el OBJETIVO que se está midiendo (FIN, PROPÓSITO, COMPONENTE, ACTIVIDAD), debe ser breve, claro y entendible por sí mismo, debe incluir la relación o noción aritmética, es decir, si se trata de un porcentaje, una tasa, un índice, etc.

*Dimensión:* hace referencia a los aspectos de logro para cada nivel de objetivos, las dimensiones que se consideran para los indicadores son:

*Eficacia:* mide el nivel de cumplimiento de los objetivos, esta dimensión puede estar presente en todos los niveles de objetivos de la MIR

*Eficiencia:* mide la relación que existe entre los productos y servicios generados por el programa o proyecto con relación a los insumos y costos necesarios para su elaboración, esta dimensión puede estar presente en los niveles del objetivo del: PROPOSITO, COMPONENTE, ACTIVIDAD.

*Calidad:* mide los atributos y propiedades que deben tener los productos y servicios para poder cumplir con los objetivos del programa, esta dimensión se utiliza en el nivel de objetivos de los COMPONENTES.

*Economía:* mide la capacidad del programa para generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros, esta dimensión se utiliza en los niveles de los objetivos de los COMPONENTES Y ACTIVIDADES.

*Definición del Indicador:* es la explicación del indicador donde se precisa lo que se pretende medir, del nivel de objetivo al cual se encuentra ligado nos ayuda a entender la utilidad, su finalidad y el uso del mismo.

*Método de Cálculo:* consiste en la expresión matemática que establece una relación entre dos o más variables establecidas para el indicador. Debe contener símbolos matemáticos para expresar las operaciones y debe expresar de manera puntual las características de las variables.

*Unidad de Medida:* corresponde a la determinación de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición del indicador, la unidad de medida deberá guardar correspondencia con el método de cálculo.

*Frecuencia de Medición:* corresponde a la periodicidad con la que se realiza el cálculo del indicador, por lo general se recomienda para cada nivel de objetivo la siguiente periodicidad:

1. FIN: la periodicidad máxima es sexenal, pudiendo ser medido en diferentes periodos, por ejemplo: sexenal, bienal, anual.
2. PROPOSITO: la periodicidad máxima es anual, pudiendo ser medido en diferentes periodos, por ejemplo: anual, semestral.
3. COMPONENTES: la periodicidad máxima es semestral, pudiendo ser medido en diferentes periodos, por ejemplo: semestral, trimestral.
4. ACTIVIDAD: la periodicidad máxima es trimestral, pudiendo ser medido en diferentes periodos, por ejemplo: trimestral, mensual.

#### 4.4 MEDIOS DE VERIFICACION

Para completar la lógica horizontal de la MIR, es necesario incorporar los medios de verificación, es decir: la fuente de información donde se obtendrán los datos para poder estimar los indicadores. Estas fuentes de información deben ser públicas y de fácil acceso.

Las principales fuentes de información que se pueden utilizar (según el manual de la SHCP) son:

1. Estadísticas
2. Materiales publicados
3. Encuestas
4. Informes de auditoria
5. Anuarios estadísticos de cada Dependencia

La finalidad de incluir en la MIR los medios de verificación de cada indicador es para lograr una mayor calidad en la información que se obtiene de la misma y así poder tener una correcta evaluación de los logros del programa.

Los indicadores de desempeño que se incorporan en la MIR son la herramienta mediante la cual el sector público puede medir los resultados que han obtenido los programas que se implementan por las diversas dependencias. Estos indicadores son la fuente principal de información para la toma de decisiones acerca de la distribución del presupuesto del sector público.

La ficha técnica del indicador, es indispensable que esté presente durante los procesos de evaluación; pues nos proporciona los datos necesarios para comprender el indicador, calcularlo y sobre todo valorarlo para determinar su grado de pertinencia.

La importancia de los indicadores radica en que nos dan la oportunidad evaluar el éxito o fracaso de los programas a través de su cálculo. Con esto, se está en condiciones de saber si el programa está teniendo un impacto en el bienestar social, si el presupuesto asignado se justifica en base a su presupuesto. Cuando esto no sucede, los indicadores nos dicen que es necesario revisar los programas con la finalidad de mejorarlos.

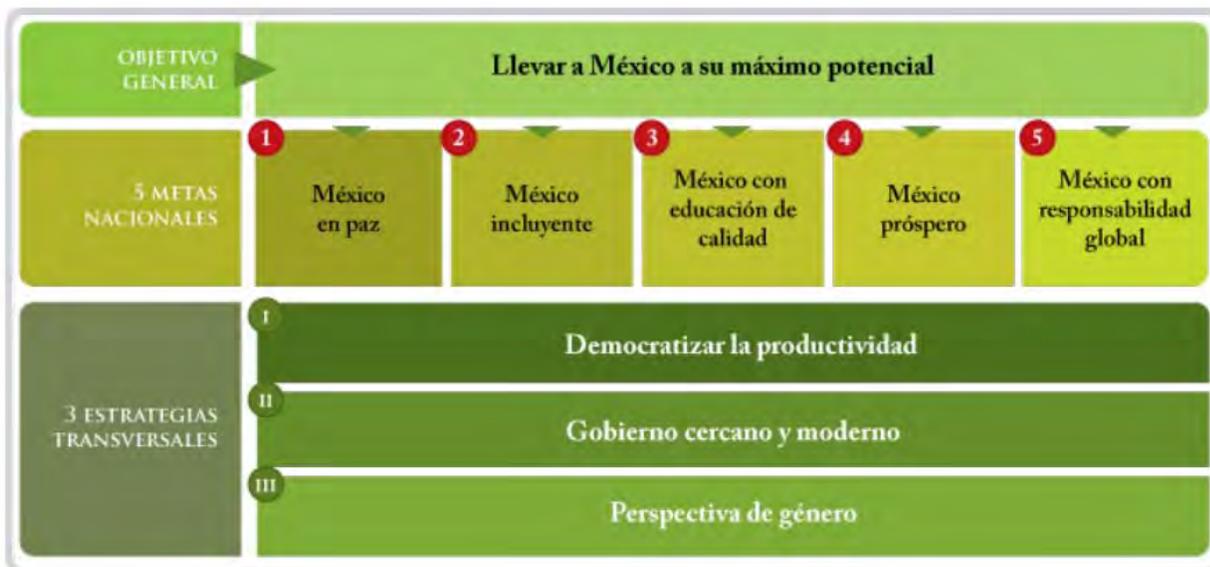
## 5. APLICACIÓN DEL MODELO

La aplicación del modelo se complementa con la planeación estratégica, la cual puede ser definida como un conjunto de tareas y procesos organizativos basados en saberes y conocimientos de la gestión organizacional. La planeación estratégica en el Sector Público la podemos encontrar en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) en lo que respecta al ámbito Federal, y en los Planes Estatales o Municipales de Desarrollo cuando se trata de las administraciones de estos órdenes de gobierno.

En estos documento, se contiene la visión a futuro y los escenarios que se desean alcanzar, los cuales solo serán posibles si se le da cumplimiento a los objetivos que estos plantean. La administración pública pretende lograr estos objetivos mediante la implementación de programas o políticas públicas; a las cuales se les asigna una determinada cantidad económica para poder operar, bajo el supuesto que el éxito de los programas darán como resultado la consecución de los objetivos con los cuales se llegará al escenario óptimo que la administración pública pretende alcanzar, plasmado ya en cada uno de los planes de desarrollo.

En la actualidad, el Plan Nacional de Desarrollo está conformado por un objetivo general, cinco metas nacionales y tres estrategias transversales.

### 1. Estructura del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018



Fuente: Presidencia de la Republica. 2013

El Plan Nacional de Desarrollo define un total de 31 objetivos, 118 estrategias y 819 líneas de acción (CEFP, 2013), a los cuales se deberán de alinear todos los programas que se operan en la administración pública federal en términos de lo dispuesto en los artículos 25, 26 y 27 de la Ley de Planeación.

Los Gobiernos Locales (Estatales o Municipales), tienen la obligación de presentar sus propios planes de desarrollo, mismos que deberán contribuir a la consecución de los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo.

En estado de Quintana Roo la planeación estratégica se realiza a través del Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 (PED) el cual debe guardar cierta congruencia con los objetivos de desarrollo nacionales. El PED está integrado por 4 ejes principales cada uno con sus respectivos sectores, objetivos estratégicos, estrategias y sus líneas de acción, a las que los organismos de la administración pública estatal deben alinear sus acciones.

## 2. Estructura del Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016

EE	SECTORES
<b>I.- QUINTANA ROO SOLIDARIO</b>	<b>I1.- BIENESTAR CON PROSPERIDAD SOCIAL Y COMUNITARIA</b>
Que ofrezca una solución de fondo a las carencias, que sea cercano con los más vulnerables. Que construya una alianza social permanente que sume la fuerza y voluntad de todos con un solo propósito de combatir la marginación y la desigualdad con una sola visión de superar todo rasgo de pobreza rural y urbana.	<b>I2.- SOLIDARIDAD SOCIAL PARA LOS PUEBLOS INDÍGENAS</b>
	<b>I3.- FORTALECIMIENTO INTEGRAL DE LA FAMILIA</b>
	<b>I4.- SALUD PARA TODOS</b>
	<b>I5.- EDUCACIÓN CON RESULTADOS</b>
	<b>I6.- CULTURA E IDENTIDAD</b>
	<b>I7.- DEPORTE PARA EL BIENESTAR</b>
	<b>I8.- IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES</b>
	<b>I9.- IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA LA JUVENTUD</b>
	<b>I10.- CIUDADES SOSTENIBLES</b>
	<b>II.- QUINTANA ROO COMPETITIVO</b>
Que impulse un programa estatal de infraestructura que incorporará ventajas para la inversión, que aprovechará al máximo lo ganado en carreteras y la calidad del desarrollo logístico de nuestro estado y que marcará el rumbo del desarrollo económico de nuestro estado.	<b>II2.- FOMENTO A LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD</b>
	<b>II3.- DESARROLLO EMPRESARIAL COMPETITIVO</b>
	<b>II4.- IMPULSO A LOS SECTORES ECONÓMICOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>III.- QUINTANA ROO VERDE</b>	<b>III1.- ORDENAMIENTO ECOLÓGICO</b>
Que preserve el Quintana Roo de hoy para las siguientes generaciones sin detener el desarrollo pero sin causar deterioro a nuestra naturaleza. Con la visión de contar con un territorio ordenado de acuerdo a sus vocaciones ecológicas y económicas, con localidades rurales integradas a actividades productivas amigables con nuestros valiosos ecosistemas.	<b>III2.- GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS Y MANEJO ESPECIAL</b>
	<b>III3.- BIODIVERSIDAD</b>
	<b>III4.- ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS</b>
	<b>III5.- CAMBIO CLIMÁTICO</b>
	<b>III6.- SUSTENTABILIDAD DEL AGUA, SUELO Y AIRE</b>
	<b>III7.- SISTEMA ESTATAL DE INFORMACIÓN AMBIENTAL</b>
	<b>III8.- EDUCACIÓN AMBIENTAL</b>
	<b>III9.- EVALUACIÓN DEL IMPACTO Y RIESGO AMBIENTAL</b>
	<b>III10.- PROCURACIÓN DE JUSTICIA AMBIENTAL ESTATAL</b>
	<b>IV.- QUINTANA ROO FUERTE</b>
Que fortalezca la colaboración entre los poderes para transformar a las instituciones de seguridad y justicia, que ofrezcan certidumbre jurídica y protección a nuestras familias y que preserven la tranquilidad y armonía social, que construya una administración moderna y eficiente con resultados para beneficios para todos.	<b>IV2.- SEGURIDAD CON SENSIBILIDAD SOCIAL</b>
	<b>IV3.- IMPARTICIÓN DE JUSTICIA MODERNA Y FUNCIONAL</b>
	<b>IV4.- PROTECCIÓN CIVIL EFECTIVA</b>
	<b>IV5.- ADMINISTRACIÓN DE RESULTADOS CON CALIDAD</b>
	<b>IV6.- FINANZAS PÚBLICAS</b>

Fuente: Elaboración propia con información del PED-QROO.

Los planes de desarrollo están vinculados al modelo ya que es en ellos donde se encuentran plasmados los objetivos nacionales además de dar origen a los programas que se ejecutan en la administración pública. Por lo que el presupuesto que se asigna a los programas públicos es para el logro de los mismos; entonces el modelo busca a través de la implantación del PbR asegurar este aspecto. Mientras que con el SED lo que se busca es la retroalimentación de los resultados de los programas a través de su evaluación en base a indicadores de desempeño.

Por esta razón, es que se establece la Matriz de indicadores para Resultados, ya que en ella se concentra y sistematiza esta información.

### **EJEMPLO: Programa presupuestario: Becas a Estudiantes de Educación Media Superior**

Toda vez que contamos con la conceptualización del marco metodológico, así como la importancia de la planeación estratégica en la consecución de los objetivos según sea el orden de Gobierno, estamos en condiciones de presentar un caso hipotético donde podamos observar la aplicación de los conceptos que hasta el momento hemos presentado. Partimos del siguiente diagnóstico:

En México, de cada 100 niños que ingresan al sistema de educación preescolar, 95 por ciento termina su educación primaria; de los cuales el 65 por ciento concluye la secundaria y en media superior sólo el 40 por ciento finaliza. Una de las causales de la deserción es el bajo nivel económico de la mayoría de las familias de los estudiantes, lo que los obliga a incorporarse al mercado de trabajo a edades tempranas para colaborar con los gastos de la familia. Pero son trabajos que no requieren mano de obra calificada, lo que trae por consecuencia ingresos magros que poco colaboran al gasto familiar.

Aunado a lo anterior, en la educación media superior se presenta una gran variedad de opciones curriculares, además de que existe una desvinculación entre éstas, que impide a los estudiantes pasar de un sistema a otro. Lo que es más preocupante es que la educación profesional técnica, la educación técnica y la formación para el trabajo, no están vinculadas de manera efectiva e innovadora con el sector productivo, lo cual inhibe la absorción de los egresados y su contribución al sistema productivo.

Otra problemática detectada como causa de la deserción, son las dificultades de acceso a los centros de educación media superior, ya sea por lejanía y falta de vías de comunicación, o bien, por el alto costo del transporte, ya que en ocasiones la marginación de las comunidades obliga a los estudiantes a utilizar de dos a tres transportes diarios para poder llegar a su centro educativo, lo cual eleva los costos de asociados con la educación y en muchos casos hace imposible que el estudiante continúe sus estudios.

Las adicciones también están representando un grave problema en este nivel educativo. La drogadicción y el alcoholismo han acrecentado las causas de la deserción. Por otra parte, un elevado número de adolescentes embarazadas se obligan también a truncar sus estudios.

Fuente: SHCP<sup>a</sup>, 2010

## 1. Definición del problema y análisis de involucrados

En base al este diagnóstico de la situación de la educación media superior podemos identificar los tres aspectos necesarios para la presentar la definición del problema.

Problemática central: deserción escolar en la educación media superior

Población objetivo: estudiantes donde las familias son de escasos recursos

Magnitud del problema: deserción del 60% de los estudiantes en educación media superior

Con estos tres elementos la definición del problema es:

Los estudiantes de familias de escasos recursos desertan de la educación media superior en un 60%

Una vez que hemos definido cual será la problemática a la cual el programa deberá atacar, debemos ser capaces de visualizar la periferia del problema para poder identificar a los involucrados, para el caso de nuestro ejemplo tenemos:

1. Las familias de escasos recursos, donde al menos uno de sus miembros esta en edad de cursar la educación media superior
2. La economía informal, pues el sector del mercado laboral que absorbe a los jóvenes que desertan de la educación media superior dado que no requieren de una mano de obra calificada.
3. Las autoridades educativas, pues son los encargados de proporcionar la educación media superior y por lo tanto son los que definen los planes de estudios y los encargados de vigilar la transición de un nivel educativo a otro.
4. Las empresas de transporte público, pues en la mayoría de los casos las comunidades más marginadas que es donde residen la población objetivo se encuentran alejadas de los centros de educación media superior obligando a los jóvenes a utilizar de dos a tres transportes y que por sus costos representan una barrera para su asistencia a clases.

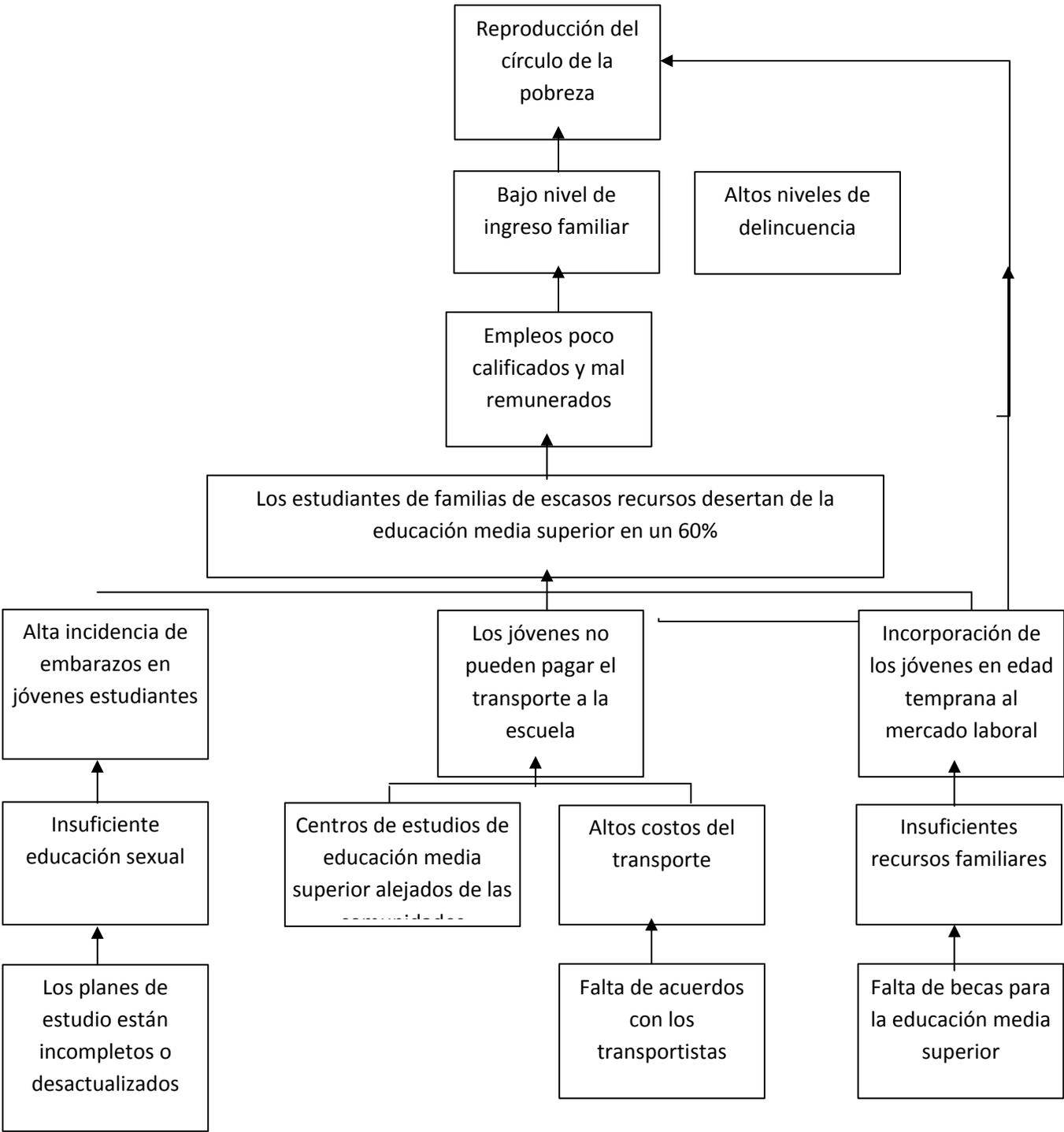
## 2. Análisis del Problema

Una vez definido el problema central así como los involucrados en el mismo, procedemos a realizar el análisis del problema mediante la elaboración del árbol del problema el cual recordemos es un modelo causa-efecto , el cual consiste en esquematizar todas las posibles causa (raíz del árbol) que dan origen al problema central (tronco del árbol) y los efectos que el problema genera en la ámbito donde está presente (copa del árbol), cada

uno de los componentes del Árbol del Problema debe ser redactado como una situación negativa.

Para el ejemplo que nos encontramos desarrollando el árbol del problema sería el que a continuación se presenta:

ARBOL DEL PROBLEMA

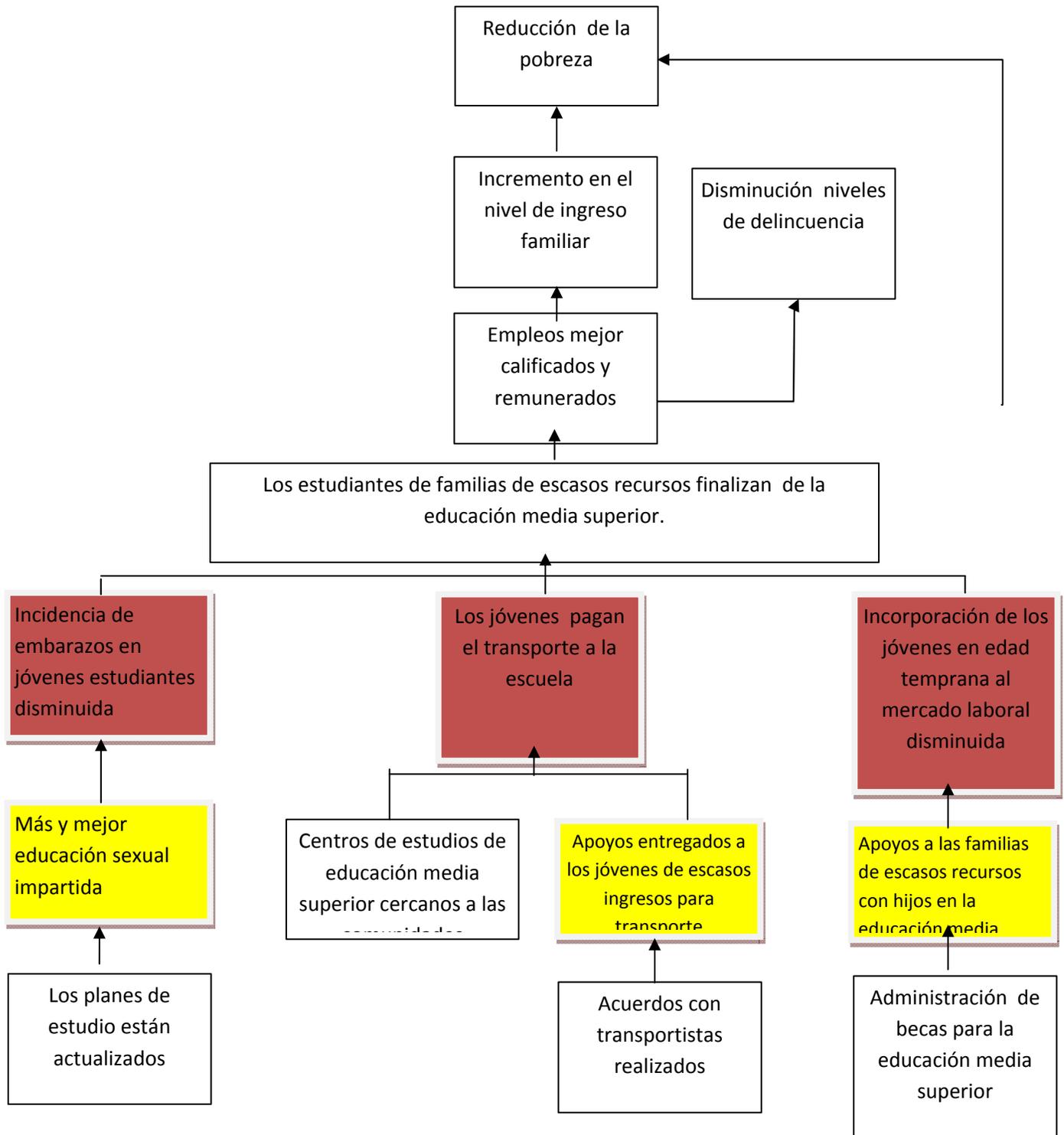


### 3. Análisis de Objetivos

Una vez que hemos finalizado con el análisis del problema mediante la elaboración del árbol del problema, el siguiente paso es determinar los objetivos que el programa buscará obtener para dar solución a la problemática.

El análisis de objetivos se realiza mediante la construcción del árbol de objetivos para lo cual le daremos un sentido positivo a las causas y efectos del árbol del problema. Al realizar este cambio las causas y los efectos se traducen en los medios y fines para dar solución a la problemática con lo cual se busca alcanzar los resultados y el escenario a futuro planteados tanto en el PND como en el PED.

# ARBOL DE OBJETIVOS



#### 4. Análisis de Alternativas

Con el árbol de objetivos construido se puede identificar que tenemos tres causas principales a nuestro problema los cuales están señalados en color rojo en nuestro árbol de objetivos. Por lo que tenemos que escoger las mejores alternativas para poder darle solución a la problemática.

La selección de la alternativa se realiza aplicando la siguiente secuencia sobre el árbol de objetivos:

1. Identificar la cadena de medios-objetivo-fines que puede tener mayor incidencia sobre las causas-problema-efecto, que se pretende superar;
2. Identificar la cadena de medios-objetivo-fines que tiene mayor aceptación social y consenso entre los involucrados;
3. Identificar la cadena de medios-objetivo-fines que está dentro del ámbito de competencia de la Unidad Responsable del programa.

Una vez definidas las alternativas de solución, se analizará en forma preliminar la factibilidad de cada una, considerando los siguientes aspectos:

- Cumplimiento con la normatividad.
- Viabilidad técnica de construirla o implementarla.
- Aceptabilidad de la alternativa por la comunidad.
- Financiamiento requerido versus disponible.
- Capacidad institucional para ejecutar y administrar la alternativa de programa.
- Impacto ambiental, entre otras.

Siguiendo con nuestro ejemplo en el árbol de objetivos se pueden identificar en color amarillo las tres alternativas para dar solución a la problemática y alcanzar nuestro objetivo.

- 1) La incidencia en embarazos en jóvenes en edad de cursar la educación media superior se puede prevenir y disminuir con una campaña de educación sexual.
- 2) Los costos del transporte en los que incurren los jóvenes se pueden disminuir mediante convenios con los transportistas, lo que se traducirá en un apoyo para los jóvenes.
- 3) La incorporación temprana de los jóvenes a los mercados laborales se puede solventar con apoyos económicos a sus familias, para que no abandonen sus estudios y esto se refleje en mejores empleos, mayores ingresos familiares y menor pobreza.

## 5. Matriz de Indicadores para resultados.

Antes de construir nuestra MIR organizamos las ideas que se han presentado tanto en el árbol del problema como en el de objetivos, esto nos permitirá elaborar con mayor facilidad nuestro resumen narrativo.

Árbol del problema (problemática)	Árbol de objetivos (soluciones)
<p><b>EFFECTOS:</b>                      Reproducción del círculo de la pobreza                      Bajo nivel de ingreso familiar                      Empleos poco calificados y mal remunerados</p>	<p><b>FINES:</b>                      Reducción de la pobreza                      Mejor nivel de ingreso familiar                      Empleos mejor calificados y remunerados</p>
<p><b>PROBLEMA</b>                      Jóvenes de familias de escasos recursos desertan de la educación media superior en un 60%</p>	<p><b>OBJETIVO</b>                      Jóvenes de familias de escasos recursos finalizan su educación media superior</p>
<p><b>CAUSAS</b>                      1. Insuficientes recursos familiares                      1.1 Falta de becas para la educación media superior                      2. Insuficiente educación sexual                      2.1 Los planes de estudios están incompletos o desactualizados                      3. Alto costo del transporte                      3.1 Falta de acuerdos con los transportistas</p>	<p><b>MEDIOS</b>                      1. Apoyos a las familias de escasos recursos con hijos en la educación media superior                      1.1 Administración de becas para la educación media superior                      2. Más y mejor educación sexual impartida                      2.1 Los planes de estudio están actualizados                      3. Apoyos entregados a los jóvenes de escasos ingresos para transporte                      3.1 Administración de acuerdos con los transportistas</p>

## Lógica Vertical: Resumen narrativo y supuestos

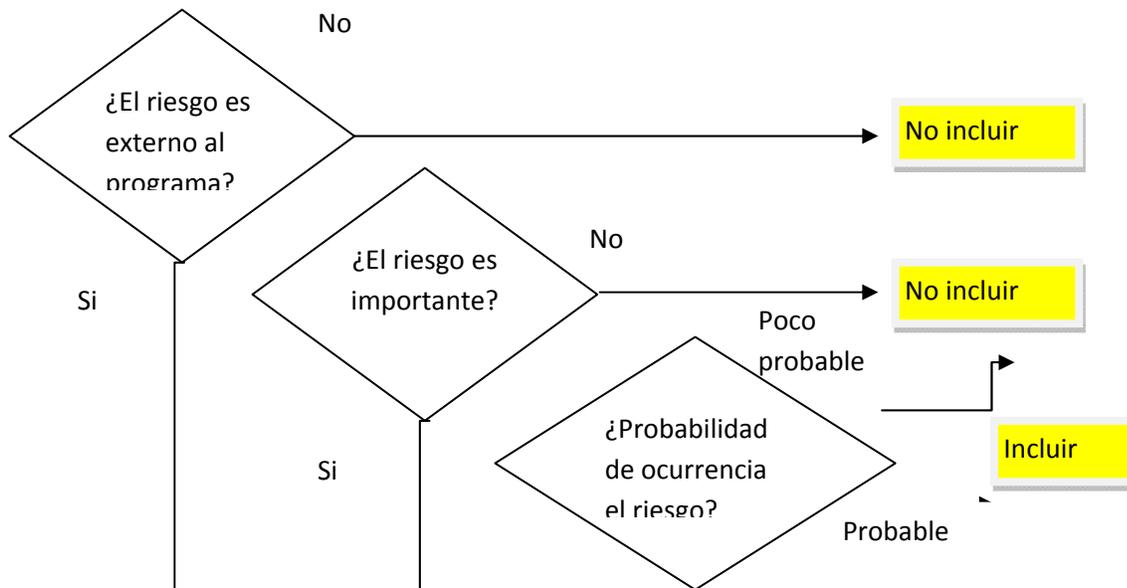
Como ya sabemos la Lógica vertical es aquella que asegura una completa correspondencia entre las acciones que se emprenden en el programa que se orienta para resolver un problema y por ende, alcanzar determinados resultados; misma que está presente en la Matriz de Indicadores para resultados en las columnas de Resumen Narrativo y Supuestos.

Recordemos que en la Matriz de Indicadores, el resumen narrativo corresponde a la primera columna y representa cada uno de los objetivos que se pretenden alcanzar con ejecución del programa. Al redactar el resumen narrativo se recomienda utilizar la siguiente sintaxis para cada nivel de objetivo

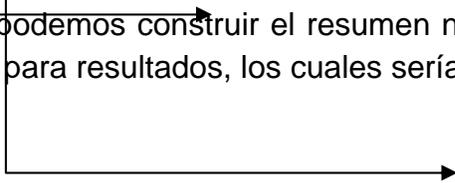
Nivel de objetivo		Sintaxis	
<b>FIN</b>	El que: se recomienda iniciar con la palabra <b>CONTRIBUIR</b> seguido del objetivo superior	Mediante/ a través de	El cómo: la solución al problema
<b>Ejemplo</b>	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados	mediante	la disminución de la deserción en educación media superior de los estudiantes de familias de escasos ingresos
<b>Propósito</b>	Sujeto: población objetivo	Verbo en presente	Complemento: resultado redactado como un hecho alcanzado.
<b>Ejemplo</b>	Los jóvenes de familias de escasos recursos	Concluyen	La educación media superior
<b>Componentes</b>	Productos terminados o servicios entregados	Verbo en participio pasado	
<b>Ejemplo</b>	Apoyos a los jóvenes de escasos recursos para el pago de transporte	entregados	

Actividades	Sustantivo derivado de un verbo	Complemento
Ejemplo	administración	De becas para la educación media superior

Los supuestos representan los riesgos que puede enfrentar el programa y que están más allá del control directo de la gerencia del programa y dentro de la Matriz de Indicadores, para los resultados se encuentra en la cuarta columna. Para determinar el incorporar, o no, un determinado supuesto a la MIR podemos utilizar el siguiente esquema:



A partir de las tablas anteriores podemos construir el resumen narrativo y los supuestos de nuestra Matriz de Indicadores para resultados, los cuales serían de la siguiente forma:



Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados mediante la disminución de la deserción en educación media superior, en especial, de los estudiantes de familias de escasos ingresos			Las condiciones de estabilidad en los mercados financieros se recuperan y se mejoran los niveles de crecimiento económico.
PROPOSITO	Los jóvenes de familias de escasos recursos concluyen la educación media superior			Que los estudiantes se incorporen y egresen de la educación superior, y que existan las condiciones del mercado laboral para la incorporación de estudiantes egresados de la educación media superior y superior.
COMPONENTES	<p>1. Apoyos a familias de escasos ingresos con hijos estudiantes de educación media superior entregados</p> <p>2. Más y mejor educación sexual impartida</p>			<p>1. Las familias con escasos ingresos se mantienen en condiciones socioeconómicas que les permiten utilizar los apoyos económicos para sostener a los jóvenes estudiantes en la escuela.</p> <p>2. Los jóvenes estudiantes llevan a su vida diaria las prácticas aprendidas en las campañas de educación</p>

	3. Apoyos a los jóvenes estudiantes de escasos recursos para el pago de transporte entregados			sexual.  3. Los jóvenes estudiantes que reciben apoyo para transporte lo aplican correctamente.
ACTIVIDADES	1.1 Administración de becas para la educación media superior  2.1 Actualización del plan de estudios  3.1 Administración de acuerdos con los transportistas			1.1 La administración de becas para la educación media superior se lleva a cabo correctamente  2.1 Las escuelas aplican el plan de estudios actualizados  3.1 Los transportistas respetan los acuerdos de cuota subsidiada

## Lógica Horizontal: Indicadores y medios de verificación

Recordemos que un indicador de desempeño, es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados

Para la elaboración de nuestros indicadores utilizamos la columna del resumen narrativo, en el cual encontraremos los resultados claves, estos resultados son los que mediremos con nuestros indicadores.

Por el lado de los medios de verificación, recordemos que se ubican en la tercera columna de la matriz y son la fuente de la evidencia sobre los logros del programa, los cuales pueden ser:

1. Estadísticas
2. Materiales publicados
3. Encuestas
4. Informes de auditoria
5. Anuarios estadísticos de cada Dependencia

Los indicadores y supuestos para nuestro ejemplo, serían los siguientes:

Nivel	Resumen narrativo	Resultados clave	Indicador	Medios de verificación
<b>FIN</b>	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados mediante la disminución de la deserción en educación media superior de los estudiantes de familias de escasos ingresos	1. Reducción de la pobreza  2. Empleos mejor remunerados	1. Porcentaje de la población en condición de pobreza patrimonial  2. Remuneración promedio del personal ocupado	Evolución de la pobreza. CONEVAL.  INEGI Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. INEGI

<b>P R O P O S I T O</b>	Los jóvenes de familias de escasos recursos concluyen la educación media superior	Baja tasa de deserción en la educación media superior	Tasa de deserción en la educación media superior.	Estadística del sector educativo. SEP-INEGI
<b>C O M P O N E N T E S</b>	<p>1. Apoyos a familias de escasos ingresos con hijos estudiantes de educación media superior entregados</p> <p>2. Más y mejor educación sexual impartida</p> <p>3. Apoyos a los jóvenes estudiantes de escasos recursos para el pago de transporte entregados</p>	<p>1. Familias de escasos ingresos que reciben apoyos</p> <p>2. Jóvenes reciben educación sexual</p> <p>3. Los jóvenes reciben apoyo para pagar el transporte</p>	<p>1. Porcentaje de familias de escasos ingresos con estudiantes de educación media superior que reciben apoyos</p> <p>2. Porcentaje de jóvenes con conocimientos sobre su sexualidad</p> <p>3. Porcentaje de jóvenes de familias de escasos ingresos que reciben el apoyo</p>	<p>Estadística del sector social. SEDESOL-INEGI</p> <p>Encuesta específica a jóvenes estudiantes de Educación Media Superior</p> <p>Estadística del sector social. SEDESOL-INEGI</p>
<b>A C T I V I D A D</b>	1.1 Administración de becas para la educación media superior	1.1 Padrón de beneficiarios	1.1 Porcentaje de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con jóvenes estudiantes de educación media superior	Estadísticas del Programa. SEP

**E**  
**S**

identificadas

2.1 Actualización del plan de estudios

2.1 Plan de estudios actualizado

2.1 Porcentaje de escuelas que cuentan con el plan de estudios actualizado

Estadísticas del Programa. SEP

3.1 Administración de acuerdos con los transportistas

3.1 Acuerdos con transportistas

3.1 Porcentaje de transportistas con acuerdos para la aceptación de cuotas subsidiadas

Estadísticas del Programa. SEP

A continuación se presenta la Matriz de Indicadores para Resultados para el programa “Becas para la Educación Media Superior.

DATOS DEL PROGRAMA					
Programa presupuestario	Becas para la educación media superior	Unidad responsable	Secretaria de Educación Publica	Enfoques transversales	NA
ALINEACION AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013-2018					
Eje Sector		Estrategia objetivo	u	Línea de acción	
ALIANCIA AL PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2012-2016					
Eje Sector		Estrategia objetivo	u	Línea de acción	
CLASIFICACION FUNCIONAL					
FINALIDAD	Desarrollo social	FUNCION	Educación	SUBFUNCION	
RESULTADOS					

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Medios de verificación	Supuestos
FIN	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados mediante la disminución de la deserción en educación media superior de los estudiantes de familias de escasos ingresos	1. Porcentaje de la población en condición de pobreza patrimonial 2. Remuneración promedio del personal ocupado	Evolución de la pobreza. CONEVAL.  INEGI Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. INEGI	Las condiciones de estabilidad en los mercados financieros se recuperan y se mejoran los niveles de crecimiento económico.
PROPOSITO	Los jóvenes de familias de escasos recursos concluyen la educación media superior	Tasa de deserción en la educación media superior.	Estadística del sector educativo. SEP-INEGI	Que los estudiantes se incorporen y egresen de la educación superior, y que existan las condiciones del mercado laboral para la incorporación de estudiantes egresados de la educación media superior y superior.
COMPONENTES	1. Apoyos a familias de escasos ingresos con hijos estudiantes de educación media superior entregados	1. Porcentaje de familias de escasos ingresos con estudiantes de educación media superior que reciben apoyos	Estadística del sector social. SEDESOL-INEGI	1. Las familias con escasos ingresos se mantienen en condiciones socioeconómicas que les permiten utilizar los apoyos económicos para sostener a los jóvenes estudiantes en la escuela.

	<p>2. Más y mejor educación sexual impartida</p> <p>3. Apoyos a los jóvenes estudiantes de escasos recursos para el pago de transporte entregados</p>	<p>2. Porcentaje de jóvenes con conocimientos sobre su sexualidad</p> <p>3. Porcentaje de jóvenes de familias de escasos ingresos que reciben el apoyo</p>	<p>Encuesta específica a jóvenes estudiantes de Educación Media Superior</p> <p>Estadística del sector social. SEDESOL-INEGI</p>	<p>2. Los jóvenes estudiantes llevan a su vida diaria las prácticas aprendidas en las campañas de educación sexual.</p> <p>3. Los jóvenes estudiantes que reciben apoyo para transporte lo aplican correctamente.</p>
ACTIVIDADES	<p>1.1 Administración de becas para la educación media superior</p> <p>2.1 Actualización del plan de estudios</p>	<p>1.1 Porcentaje de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con jóvenes estudiantes de educación media superior identificadas</p> <p>2.1 Porcentaje de escuelas que cuentan con el plan de estudios actualizado</p>	<p>Estadísticas del Programa. SEP</p> <p>Estadísticas del Programa. SEP</p>	<p>1.1 La administración de becas para la educación media superior se lleva a cabo correctamente</p> <p>2.1 Las escuelas aplican el plan de estudios actualizados</p>

	3.1 Administración de acuerdos con los transportistas	3.1 Porcentaje de transportistas con acuerdos para la aceptación de cuotas subsidiadas	Estadísticas del Programa. SEP	3.1 Los transportistas respetan los acuerdos de cuota subsidiada
--	---	--	--------------------------------	--

## 6. CONCLUSIONES

En México la adopción del modelo Gestión para Resultados a requeridos de diversas reformas a la Constitución Política y diversas leyes con la finalidad de darle el carácter de obligatorio, no solo para las entidades de la Administración Pública Federal, sino también para los Gobiernos Estatales y Municipales que cuentan con programas federales.

La GpR acompañada de PbR busca hacer al presupuesto público más eficiente en cuanto a su asignación, ya que esto, siguiendo sus principios, se asignaran a los programas que estén logrando los resultados para los que fueron diseñados. Con esto se busca un presupuesto más justo.

De igual manera con la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño, se logra tener una fuente de información confiable en cuanto a los resultados obtenidos por los programas que se ejecutan en el sector público.

Este nuevo modelo de administración pública, la Gestión para Resultados representa la transformación de las formas en que la Estado pretende alcanzar un mayor bienestar social, aumentar la eficiencia y desempeño de las dependencias y programas públicos, fortalecer la transparencia y rendición de cuentas, y en general la calidad del gasto público.

Los programas que se ejecutan en el sector público tienen su origen en las necesidades que la población presenta y la mayoría de ellos se derivan de los planes de desarrollo. La Metodología de Marco Lógico, a lo largo de sus etapas nos permite elaborar programas a partir de estas necesidades al presentarlas como una problemática a resolver.

La MML permite el análisis de la problemática en una forma ordenada y coherente, mediante la identificación de las principales causas y sus efectos. Al igual que nos permite identificar los sectores de la sociedad que están involucrados directa o indirectamente en el problema, nos permite identificar: cuáles de estos involucrados pueden estar a favor del programa, facilitando su ejecución; los involucrados que se opondrán, tratando de impedir que el programa se lleve a cabo.

La MML también nos permite mediante el análisis de los objetivos, identificar cuáles serán los bienes y servicios que el programa entregará a la población que presenta la problemática garantizando que estos bienes y servicios sean los suficientes y necesarios para darle solución; considerando aspectos como la suficiencia presupuestal, las facultades de la dependencia, etc.

Con la introducción de la MIR a los programas de la administración pública, se obtiene un medio concreto y sencillo de conocer la información más relevante del mismo. La MIR es

una herramienta que facilita la evaluación de los programas, pues nos permite conocer desde su alineación a los planes de desarrollo de distintos niveles de gobierno, así como su aportación los objetivos superiores de desarrollo (FIN), los bienes y servicios que se entregan a la sociedad (PROPOSITO), los elementos que la dependencia debe generar para poder entregar los bienes y servicios (COMPONENTES) y las macroactividades que la dependencia realiza en su labor daría (ACTIVIDADES).

La MIR nos proporciona los indicadores para medir el grado de cumplimiento de las metas establecidas para cada nivel de objetivos. Esto es muy importante, pues por un lado nos permite medir el grado de impacto del programa en la población objetivo (FIN y PROPOSITO); y por otro lado, nos permite conocer el desempeño de la dependencia que ejecutan el programa (COMPONENTES y ACTIVIDADES).

Por último, la MIR nos permite conocer contribución del programa a los objetivos de los Planes de Desarrollo, pues nos enseña cuál de ellos se encuentra alineado en todos los planes de gobierno de todos los niveles, de manera que todos en su conjunto permitan el cumplimiento de las metas para el desarrollo nacional.

Este modelo representa un gran paso para contar con un sistema de administración pública coordinada en los tres órdenes de gobierno, ya que se estarían homologando la forma en que se realiza la planeación estratégica y la programación y calendarización del presupuesto orientado hacia los resultados.

Sin embargo, en este documento, se presentan únicamente un conjunto de elementos que les permiten a los servidores públicos. Conocer, entender y aplicar la metodología propuesta por la SHCP, para el diseño, desarrollo y aplicación de políticas públicas que permitan mejorar los resultados en términos sociales y económicos. Con ello, se intenta armonizar el diseño de las políticas públicas en el estado de Quintana Roo.

## 7. RECOMENDACIONES

- Se considera necesario la capacitación de los funcionarios públicos en los tres niveles de gobierno ya que sin ella, su adopción y uso no sería posible. Y como se mencionó esta capacitación debe hacerse extensiva a todo el personal sin distinción: alta dirección, mandos medios u operativos.
- Aunque la existe el fundamento legal para la adopción del modelo, esta es aplicada únicamente en el ámbito federal, por lo que es necesario que los estados y municipios realicen las reformas necesarias para que el modelo sea aplicado a los programas estatales.
- La realización congresos, foros, seminarios y otros eventos que puedan servir como un medio de difusión de este nuevo modelo. Serviría para incluir a diversos sectores
- Dado que el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 es nuevo, se considera necesario que los Estados y Municipio alineen sus respectivos planes de desarrollo al Nacional, esto para que en las acciones realizadas por tres niveles de gobierno sean en un solo sentido.
- Aunque la normatividad da la pauta para que los programas se elaboren siguiendo la Metodología del Marco Lógico, es recomendable que dentro de ella se incorpore como una etapa previa, la necesidad de contar con un diagnóstico ya que en la actualidad, en la mayoría de los casos no existen documentos que puedan justificar la acción de los programas.
- Se recomienda la elaboración de un portafolio de Identificación de los programas, el cual sea de fácil acceso a la población y que incluya elementos como el diagnóstico, una ficha de identificación de la Dependencia responsable del programa, y la evidencia de que la Metodología del Marco Lógico fue utilizada.
- Si una parte fundamental de la presupuestación del gasto público es la planeación estratégica, sería recomendable que tanto el Plan Nacional de Desarrollo así como los planes Estatales se elaboraran siguiendo la Metodología del Marco Lógico, con lo que se asegura que los Planes, como los Programas derivados de ellos, estén contruidos bajo un mismo esquema.

## 8. BIBLIOGRAFIA

### Documentos

1. Aldunate E.; Córdoba J., (2011) *Formulación de Programas con la Metodología de Marco Lógico*. Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social , Comisión Económica para América Latina y el Caribe
2. Arenas de Mesa, A. H. Berner Herrera. *Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central*. Chile, Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda.
3. Castro, M.F. et al., (2009). *El Sistema de M&E de México: Un salto del nivel sectorial al nacional*. Washington DC, Banco Mundial.
4. Centro de Estudios de las Finanzas Publicas, 2013. *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México, Cámara de Diputados
5. Dionisio Pérez- Jácome Friscione, (ND), *Presupuesto basado en resultados: Origen y aplicación en México*.
6. División de Control de Gestión, 2009. *Notas Técnicas*. Chile, Dirección de Presupuestos Ministerio de Hacienda.
7. División de Planeación y Presupuesto. *Nota técnica Matriz de Marco Lógico*. Peru, Ministerio de Educación.
8. Frederick Bobay, (2008). *PpR y servicios públicos en Francia*. México, Presupuesto Basado en Resultados, Conferencia Internacional
9. García Sánchez, Isabel María, (2009).” *La Nueva Gestión Pública: Evolución y Tendencias*.”En *tercer trimestre fiscal*, numero 90, septiembre 2009, pp. 43-80.
10. Heidi Berner (2008). *Sistema de evaluación y control de gestión y presupuesto para resultados: La experiencia Chilena*. México, Presupuesto Basado en Resultados, Conferencia Internacional

11. Helmer Vossers, (2008). *Presupuesto para programas en los países bajos*. México, Presupuesto Basado en Resultados, Conferencia Internacional
12. Juan José Miranda Miranda, (2005) *Gestión de proyectos: evaluación financiera económica social ambiental*. Bogotá , MM Editores
13. Lewis Hawke, (2008). *Producción y calidad de la información en el presupuesto para resultados: El caso Australiano*. México, Presupuesto Basado en Resultados, Conferencia Internacional
14. Luz Elvia Rascón Manquero, (2010). *Gestión Pública y Presupuesto para Resultados De la Planeación a la Evaluación*. Instituto para el Desarrollo de las Haciendas Publicas.
15. Marcel M, (2008). *Presupuesto por resultados: ¿Moda burocrática o nuevo paradigma de gestión pública?* México, Presupuesto Basado en Resultados, Conferencia Internacional
16. Marianela Armijo, (2011) *Planificación Estratégica e Indicadores del Desempeño en el sector publico*. Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Comisión Económica para América Latina y el Caribe
17. McCormack, Stacy B, (2008). *Fundamentos institucionales del PpR: El caso de Canadá*. México, Presupuesto Basado en Resultados, Conferencia Internacional
18. Nowook Park, (2008). *El presupuesto para resultados en Corea: Antecedentes y lecciones*. México, Presupuesto Basado en Resultados, Conferencia Internacional
19. Ortégón E.; Pacheco J.F.; Prieto A., (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
20. Ortégón, E., et al., (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
21. Richard Hughes, (2008). *PpR en Reino Unido: Diez lecciones aprendidas en una década de experiencia*. México, Presupuesto Basado en Resultados, Conferencia Internacional

22. Sánchez Albavera, F., (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
23. Secretaria de Hacienda y Crédito Público, (2008) *Sistema de Evaluación del Desempeño*. México, Secretaria de Hacienda y Crédito Público
24. Secretaria de Hacienda y Crédito Público<sup>b</sup>, (2010) *Cedula: Conceptos básicos del Presupuesto basado en Resultados-Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED)*. México, Secretaria de Hacienda y Crédito Público
25. Secretaria de Hacienda y Crédito Público, (2010) *Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos*. México, Secretaria de Hacienda y Crédito Público
26. Secretaria de Hacienda y Crédito Público, (2012) *Diplomado Presupuesto Basado en Resultados*. México, Secretaria de Hacienda y Crédito Público
27. Secretaria de Hacienda y Crédito Público, (2013). *Curso Matriz de Indicadores para Resultados*. México , Secretaria de Hacienda y Crédito Público
28. Secretaria de Hacienda y Crédito Público<sup>a</sup>, (2010) *Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para resultados*. México, Secretaria de Hacienda y Crédito Público
29. Sour, Laura, (2007). *Presupuestar en América Latina y el Caribe: el caso de México*. Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
30. Villarreal Navarro, Julio E., (2009). *Marco Lógico*. Colombia, Departamento Nacional de Planeación

## Leyes

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley de Coordinación Fiscal
- Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación
- Ley de Planeación
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental
- Ley General de Contabilidad Gubernamental
- Ley General de Desarrollo Social
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

## Páginas de Internet

<http://www.shcp.gob.mx>

<http://www.hacienda.gob.mx>

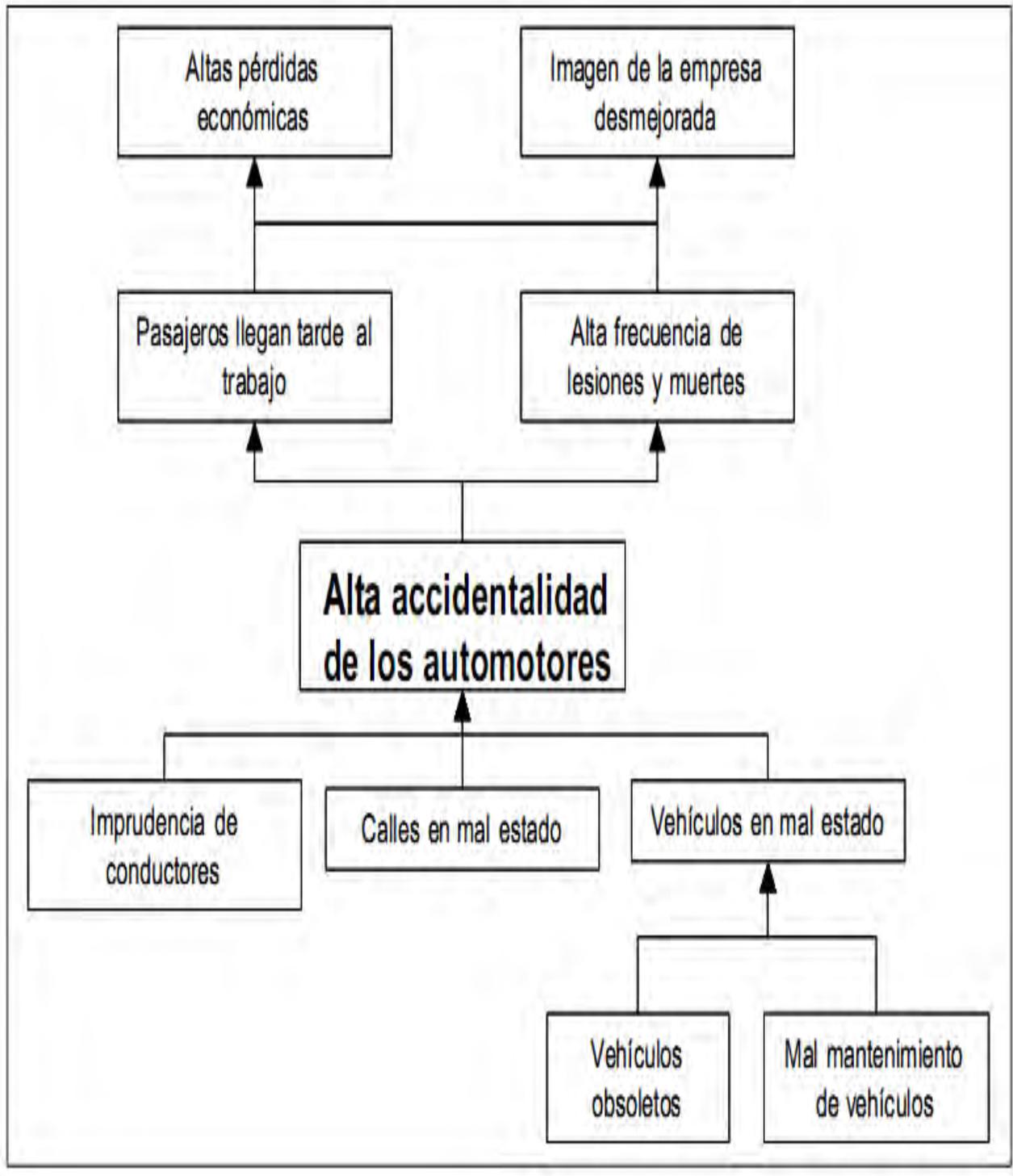
<http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx>

<http://72.38.129.6:8127/jspui/handle/123456789/215>

<http://www.latinobarometro.org>

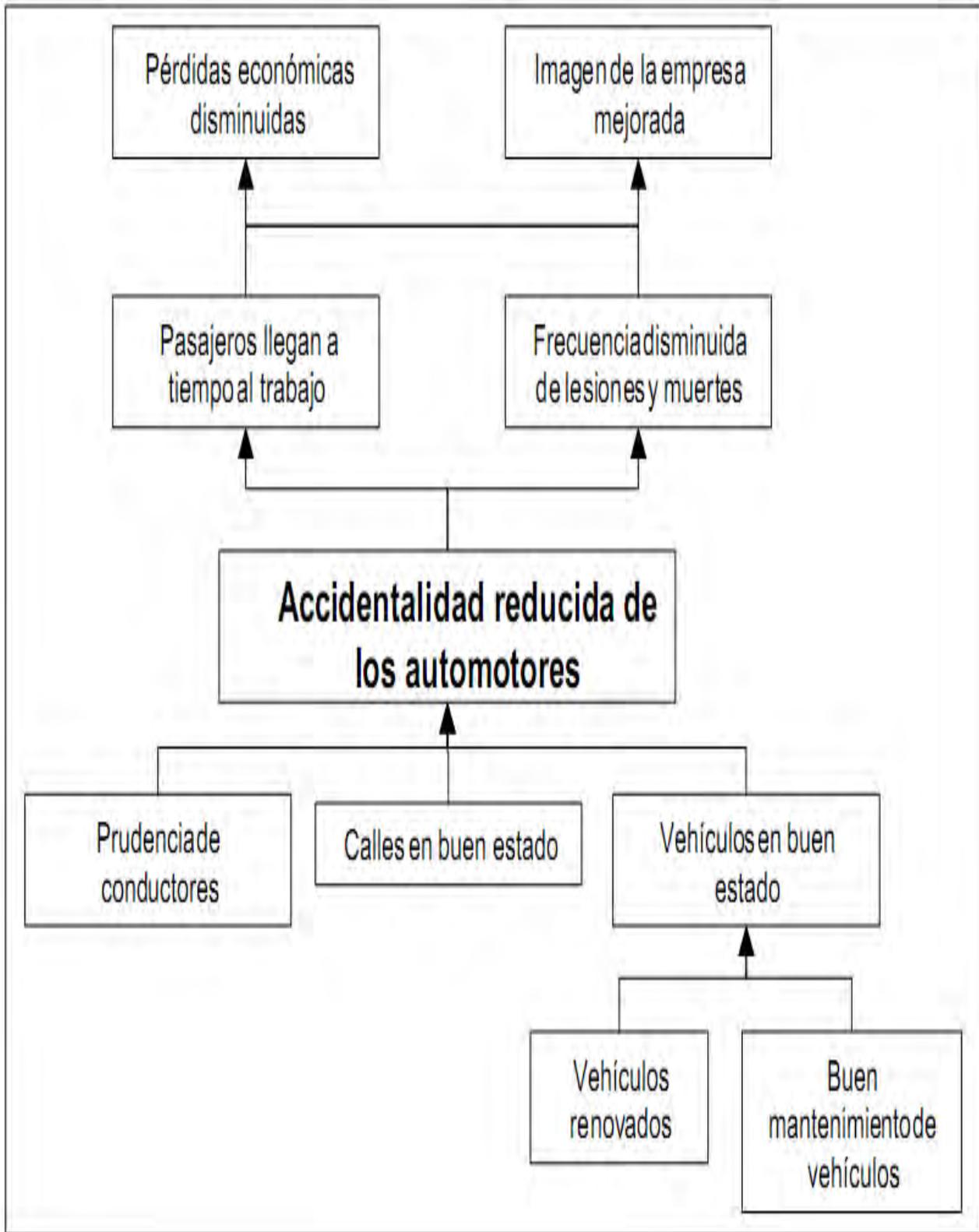
## 8. ANEXOS

### ARBOL DEL PROBLEMA EJEMPLO 1



Fuente: Ortegón, E., et al, 2005

ARBOL DE OBJETIVOS EJEMPLO 2

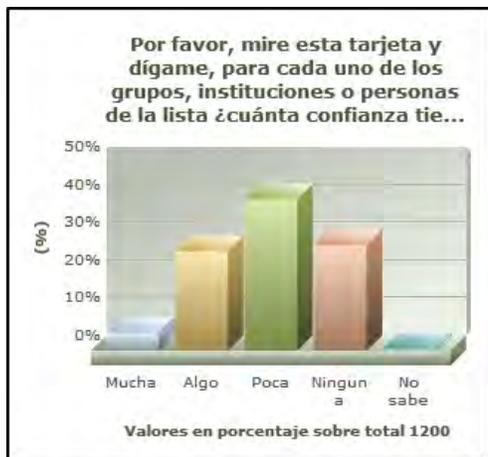


Fuente: Ortegón, E., et al, 2005

### Anexo 3 Confianza en las Instituciones Públicas<sup>13</sup>

#### Confianza en el Gobierno:

Por favor, mire esta tarjeta y dígame, para cada uno de los grupos, instituciones o personas de la lista ¿cuánta confianza tiene usted en ellas: mucha (1), algo (2), poca (3) o ninguna (4) confianza en...?



Mucha	4,8
Algo	26,4
Poca	40,2
Ninguna	28,1
No sabe	0,5
(N)	(1.200)

#### Confianza en los partidos políticos:

Por favor, mire esta tarjeta y dígame, para cada uno de los grupos, instituciones o personas de la lista ¿cuánta confianza tiene usted en ellas: mucha (1), algo (2), poca (3) o ninguna (4) confianza en...?



Mucha	2,7
Algo	14,8
Poca	34,7
Ninguna	45,6
No contesta	0,5
No sabe	1,8
(N)	(1.200)

<sup>13</sup> Datos tomados de Latinobarometro.org. correspondientes al año 2011.

