



# **“Taller para la Construcción del Marco Lógico”**

**Dirigido a Funcionarios Municipales del Estado de Nayarit**

**Agosto 2012**

## **OBJETIVO**

Que los participantes conozcan y manejen las técnicas para la construcción del Marco Lógico, a través de la metodología del Presupuesto Basado en Resultados, aplicables a las áreas de los Ayuntamientos.

# Guión de Talleres:

Sesión 1.

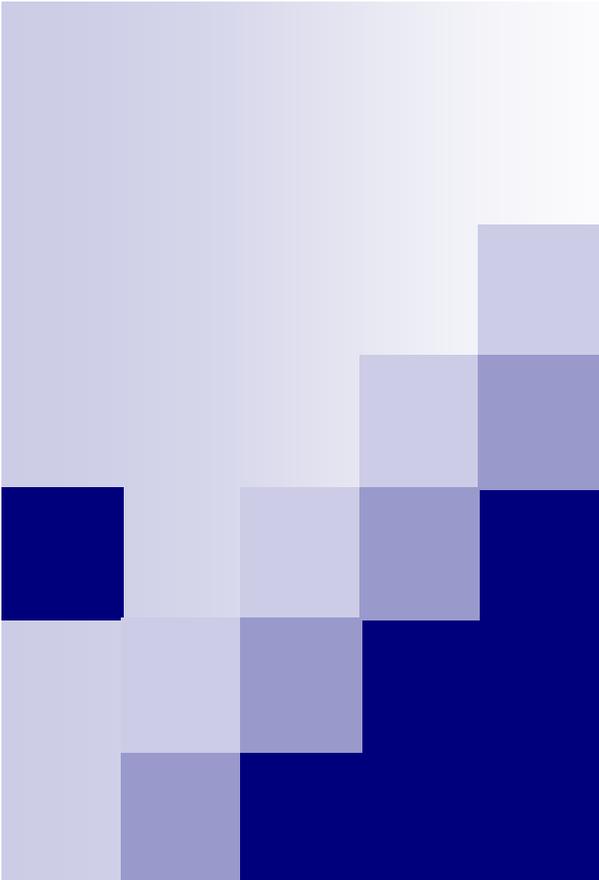
- **Matriz de Marco Lógico (MML)**

Sesión 2.

- **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)**

Sesión 3.

- **Presupuesto basado en Resultados (PbR)**



# **Sesión I. Desarrollo del Presupuesto Basado en Resultados**

# Antecedentes

# CONSTITUCIÓN MEXICANA

## Artículo 134

Establece que los recursos de que dispongan los 3 ordenes de gobierno se administrarán: con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez; para cumplir con los objetivos a los que están predestinados.

# Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)

## El Artículo 1:

La presente ley es de orden público y tiene por objetivo reglamentar los artículos 74 fracción IV, 75, 126, 127 y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales.

Los sujetos obligados a cumplir las disposiciones de esta ley deberán observar que la **administración de los recursos públicos federales se realicen con base en criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género.**

# Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)

## TRANSPARENCIA E INFORMACIÓN SOBRE EL EJERCICIO

### El Artículo 85:

Los recursos federales aprobados en el Presupuesto de Egresos para ser transferidos a las entidades federativas y....Se sujetarán a lo siguiente:

I. Los recursos federales que ejerzan las entidades federativas, los municipios, o cualquier ente público de carácter local, serán evaluados **conforme a las bases establecidas en el artículo 110 de esta ley, con base en indicadores estratégicos y de gestión** por instancias técnicas independientes de las instituciones que ejerzan dichos recursos observando los requisitos de información correspondientes.

# Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)

## DE LA EVALUACION



Art. 110

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



Art. 111

El sistema de evaluación del desempeño... permitirá identificar la eficiencia, economía, eficacia, y la calidad en la Administración Pública Federal y el impacto social del ejercicio del gasto público,... dicho sistema de evaluación del desempeño a que se refiere el párrafo anterior del presente artículo será obligatorio para los ejecutores de gasto.

# Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)

## SANCIONES

### El Artículo 114:

Se sancionara en los términos de las disposiciones aplicables a los servidores públicos que incurren en alguno de los siguientes supuestos:

I. No cumplan con las disposiciones generales en materia de programación presupuestación, ejercicio, control y evaluación del gasto público federal establecidas en esta Ley y el Reglamento, así como Presupuesto de Egresos.

II. No lleven los registros presupuestarios y contables en la forma y términos que establece esta Ley, con información confiable y veraz.

## **Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)**

...VIII. Realicen acciones u omisiones que impidan el ejercicio eficiente, eficaz y oportuno de los recursos y el logro de los objetivos y metas anuales de las dependencias, unidades responsables y programas.

IX. Realicen acciones u omisiones que deliberadamente generen subejercicios o incumplimiento de los objetivos y metas anuales en sus presupuestos.

# Ley General de Contabilidad Gubernamental

**Art.1.-** La presente Ley es de observancia obligatoria para los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Federación, los estados y el Distrito Federal; los ayuntamientos de los municipios; los órganos político administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal; las entidades de la administración pública paraestatal, ya sean federales, estatales o municipales y los órganos autónomos federales y estatales.

En lo relativo a la Federación, los sistemas contables de las dependencias del poder Ejecutivo; los poderes Legislativo y Judicial; las entidades y los órganos autónomos emitirán, en la medida que corresponda, la generación periódica de los estados y la información financiera que a continuación se señala:

III. Información programática, con la desagregación siguiente:

- a) Gasto por categoría programática;
- b) Programas y proyectos de inversión;
- c) Indicadores de resultados,

# Ley General de Contabilidad Gubernamental

**Art.46.-** En lo relativo a la Federación, los sistemas contables de las dependencias del poder Ejecutivo; los poderes Legislativo y Judicial; las entidades y los órganos autónomos permitirán, en la medida que corresponda, la generación periódica de los estados y la información financiera que a continuación se señala:

**III. Información programática**, con la desagregación siguiente:

- a) Gasto por categoría programática;
- b) Programas y proyectos de inversión;
- c) **Indicadores de resultados**,

# Ley General de Contabilidad Gubernamental

**Art. 53.-** La cuenta pública de las entidades federativas contendrá como mínimo:

III. Información programática, de acuerdo con la clasificación establecida en la fracción III del artículo 46 de esta Ley;

**IV. Análisis cualitativo de los indicadores de la postura fiscal, estableciendo su vínculo con los objetivos y prioridades definidas en la materia, en el programa económico anual**

V. La información a que se refieren las fracciones I a III de este artículo, organizada por dependencia y entidad.

## Ley General de Contabilidad Gubernamental

**Art.54.-**La información presupuestaria y programática que forme parte de la cuenta pública deberá relacionarse, en lo conducente, con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo. Asimismo, deberá incluir los resultados de la evaluación del desempeño de los programas federales, de las entidades federativas, municipales y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, respectivamente, así como los vinculados al ejercicio de los recursos federales que les hayan sido transferidos.

Para ello, deberán utilizar indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los programas, así como vincular los mismos con la planeación del desarrollo.

Adicionalmente se deberá presentar información por dependencia y entidad, de acuerdo con la clasificación establecida en la fracción IV del artículo 46 de esta Ley.

## Ley General de Contabilidad Gubernamental

**Art.56.-** Los actos u omisiones que impliquen el incumplimiento a los preceptos establecidos en la presente Ley y demás disposiciones aplicables en la materia...

**Art.57.-** Se sancionará en los términos de las disposiciones aplicables a los servidores públicos que incurran en alguno de los siguientes supuestos:

I. Omitir o alterar registros, actos o partes de la contabilidad de los recursos públicos;

III. No realizar los registros presupuestarios y contables en la forma y términos que establece esta Ley, con información confiable y veraz;

## Ley General de Contabilidad Gubernamental

**PRIMERO.-** La presente Ley entrará en vigor el 1 de enero de 2009.

**CUARTO.-** I. ...contar con indicadores para medir los avances físico-financieros relacionados con los recursos federales; y emitir información contable y presupuestaria de forma periódica bajo las clasificaciones administrativa, económica y funcional-programática; sobre la base técnica prevista en este párrafo, a más tardar, **el 31 de diciembre de 2010;**

...IV. Emitir las cuentas públicas conforme a la estructura establecida en los artículos 53 y 54, así como publicarlas para consulta de la población en general, **a partir del inicio del ejercicio correspondiente al año 2012.**

**QUINTO.-** Los ayuntamientos de los municipios emitirán información periódica y elaborarán sus cuentas públicas conforme a lo dispuesto en el artículo 55 de esta Ley, a más tardar, el 31 de diciembre de 2012.

# Ley de Coordinación Fiscal

Art. 33

## Fondo para la Infraestructura Social Municipal (FISM)

“Las aportaciones a FISM... se destinarán exclusivamente al financiamiento de obras, acciones sociales básicas y a inversiones que beneficien directamente a sectores de su población que se encuentren en condiciones de rezago social y pobreza extrema en los siguientes rubros:

- Agua Potable
- Alcantarillado
- Drenaje y Letrinas
- Urbanización Municipal
- Electrificación rural y de colonias pobres
- Infraestructura básica de salud
- Infraestructura básica educativa
- Mejoramiento de vivienda
- Caminos rurales
- Infraestructura productiva rural

Respecto de dichas aportaciones, los Estados y municipios deberán:

I.- Hacer el conocimiento de sus habitantes, los montos que reciban las obras y acciones a realizar, el costo de cada una, su ubicación, metas y beneficiarios;

II.- Promover la participación de las comunidades beneficiarias en su destino aplicación y vigilancia, así como en la programación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las obras y acciones que se vayan a realizar;

III.- Informar a sus habitantes, al término de cada ejercicio, sobre los resultados alcanzados;

V.- Procurar que las obras que realicen con los recursos de los Fondos sean compatibles con la preservación y protección del medio ambiente y que impulsen el desarrollo sustentable.

## Ley de Coordinación Fiscal

Art. 34

Para la distribución del recurso por entidad se utiliza el Índice General de Pobreza del Hogar que contempla los siguientes aspectos:

- Ingreso per cápita del hogar;
- Nivel educativo promedio por hogar;
- Disponibilidad de espacio de la vivienda
- Disponibilidad de drenaje; y
- Disponibilidad de electricidad – combustible para cocinar.

Art. 37

### **Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN-DF)**

Las aportaciones federales se destinarán a la satisfacción de sus requerimientos, dando prioridad al cumplimiento de sus obligaciones financieras, al pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua y atención de las necesidades vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.

***Su Índice para la distribución se basa únicamente en el número de habitantes.***

## Ley de Coordinación Fiscal

Sobre el Control, Evaluación y Fiscalización del Ramo 33

Art. 49

***El control, evaluación y fiscalización del manejo de los recursos federales será de la siguiente manera:***

**Será efectuada por el Poder Legislativo local que corresponda. (Art. 49 inciso III)**

**Deberá sujetarse a la evaluación del desempeño a que se refiere el artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. (Art. 49 inciso V)**

## **Lineamientos generales de operación para la entrega de los recursos del Ramo General 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios (SHCP)**

**DECIMO.-** Los Indicadores para resultados deberán ser definidos de común acuerdo entre los gobiernos de las Entidades Federativas y las Dependencias Coordinadoras de los Fondos

**DECIMO TERCERO.-** Las Entidades Federativas darán la participación que corresponda a los municipios y Demarcaciones en los esquemas de coordinación intergubernamental referidos en el lineamiento décimo.

**DECIMO CUARTO.-** Los Indicadores deberán orientarse a la evaluación de resultados de los Programas que se financien con las Aportaciones Federales.

## **Lineamientos generales de operación para la entrega de los recursos del Ramo General 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios (SHCP)**

**DECIMO SEXTO.-** Las Entidades Federativas, en el ámbito de su competencia, podrán incorporar el enfoque de Presupuesto Basado en Resultados y de Sistema de Evaluación del Desempeño implantado por el Ejecutivo Federal.

En particular, se podrá utilizar el método de la matriz de indicadores que comprende la identificación de los objetivos de un programa, sus relaciones causales, los Indicadores, medios de verificación y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracaso del programa respectivo.

**DECIMO OCTAVO.-** Los Indicadores constituirán la base para la evaluación de resultados de los Programas o acciones apoyados con las Aportaciones Federales; asimismo se podrán considerar las circunstancias específicas de las Entidades Federativas y, en su caso, de los municipios y de las Demarcaciones.

## Ley del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Nayarit

Art. 33

Para efectos de esta ley... B.- los informes de Avance de Gestión Financiera se referirán a los programas a cargo de los Sujetos de Fiscalización, para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, metas y satisfacción de necesidades en ellos proyectados y que como parte integrante de la Cuenta Pública deben contener:

II. Cumplimiento de los programas con base en los indicadores estratégicos aprobados en los presupuestos correspondientes a cada sujeto de fiscalización.

Art. 46

La revisión y fiscalización superior del al Cuenta Pública, tiene por objeto determinar:

III. El desempeño, eficiencia, eficacia y economía, en el cumplimiento de los programas con base en los indicadores aprobados en el presupuesto y en las leyes de ingreso

## Ley Municipal para el Estado de Nayarit

### **ARTICULO 126.- Los Ayuntamientos tendrán a su cargo las siguientes funciones y servicios públicos:**

- a) Agua potable, alcantarillado, saneamiento, drenaje, tratamiento y disposición de aguas residuales;
- b) Alumbrado público;
- c) Limpia, recolección, traslado, tratamiento, disposición y aprovechamiento de residuos; la materia de tratamiento será del municipio cuando la competencia no esté reservada a otros ámbitos de gobierno, sean federal o local;
- d) Mercados y centrales de abastos;
- e) Rastro;
- f) Construcción, mantenimiento y equipamiento de calles, parques y jardines;
- g) Promoción y organización de la sociedad para la planeación del desarrollo urbano, cultural y económico;
- h) La protección del ambiente y preservación y restauración del equilibrio ecológico, áreas ecológicas y recreativas, en los términos que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las leyes de la materia;
- i) Seguridad pública en los términos de artículo 21 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;
- j) Policía Preventiva Municipal, tránsito y vialidad;
- k) Estacionamientos públicos;
- l) Panteones;
- m) Educación y bibliotecas públicas;
- n) Catastro;
- o) Registro civil;
- p) Asistencia y salud pública;
- q) Protección civil;
- r) Desarrollo urbano;
- s) Uso y autorización de suelo;
- t) Intervención en la elaboración y aplicación de programas de transporte urbano;
- u) Planeación regional; y
- v) Las demás que señalen las leyes.

## Ley Municipal para el Estado de Nayarit

**ARTICULO 127.- El Ayuntamiento prestará los servicios públicos de la siguiente forma:**

I.- Directa, por medio de sus propias dependencias administrativas u organismos desconcentrados;

II.- Por medio de los organismos públicos descentralizados creados para tal fin;

III.- Mediante el régimen de concesión; y

IV.- Mediante convenios de coordinación y asociación que suscriba con el Ejecutivo del estado o con otros Ayuntamientos cuando no cuente con los elementos técnicos y financieros para la prestación de los mismos.



# **El modelo de la Gestión para Resultados**

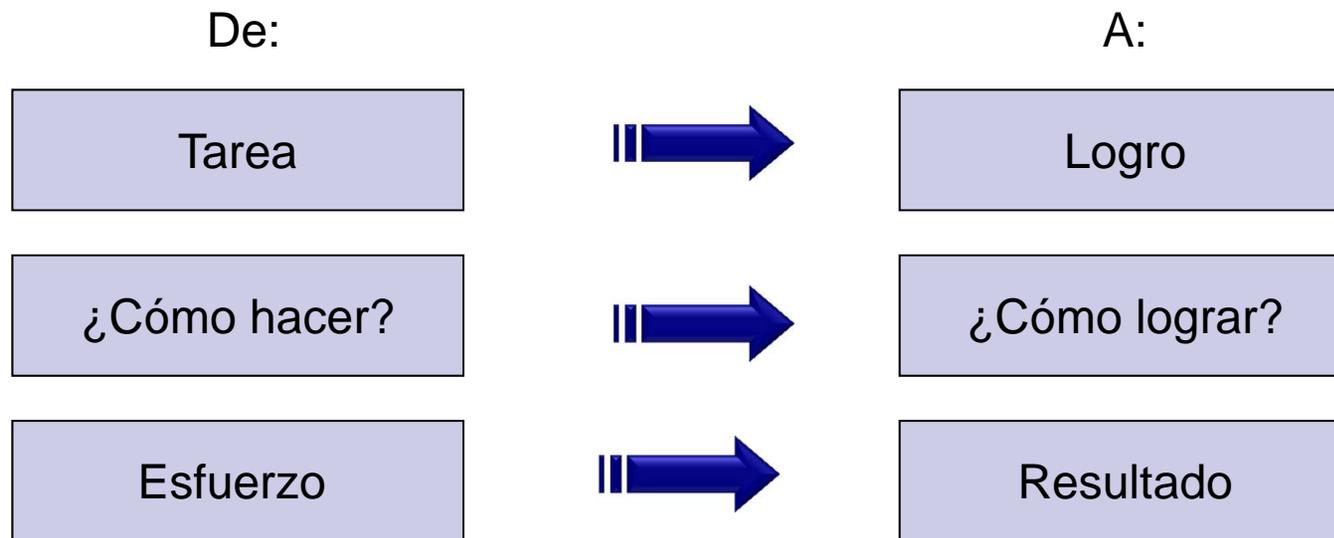
## ¿Qué es la Gestión para Resultados (GpR)?

**La Gestión para Resultados es un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos. Aunque también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación del valor público.\***

\*Documento de la SHCP

# Gestión para Resultados

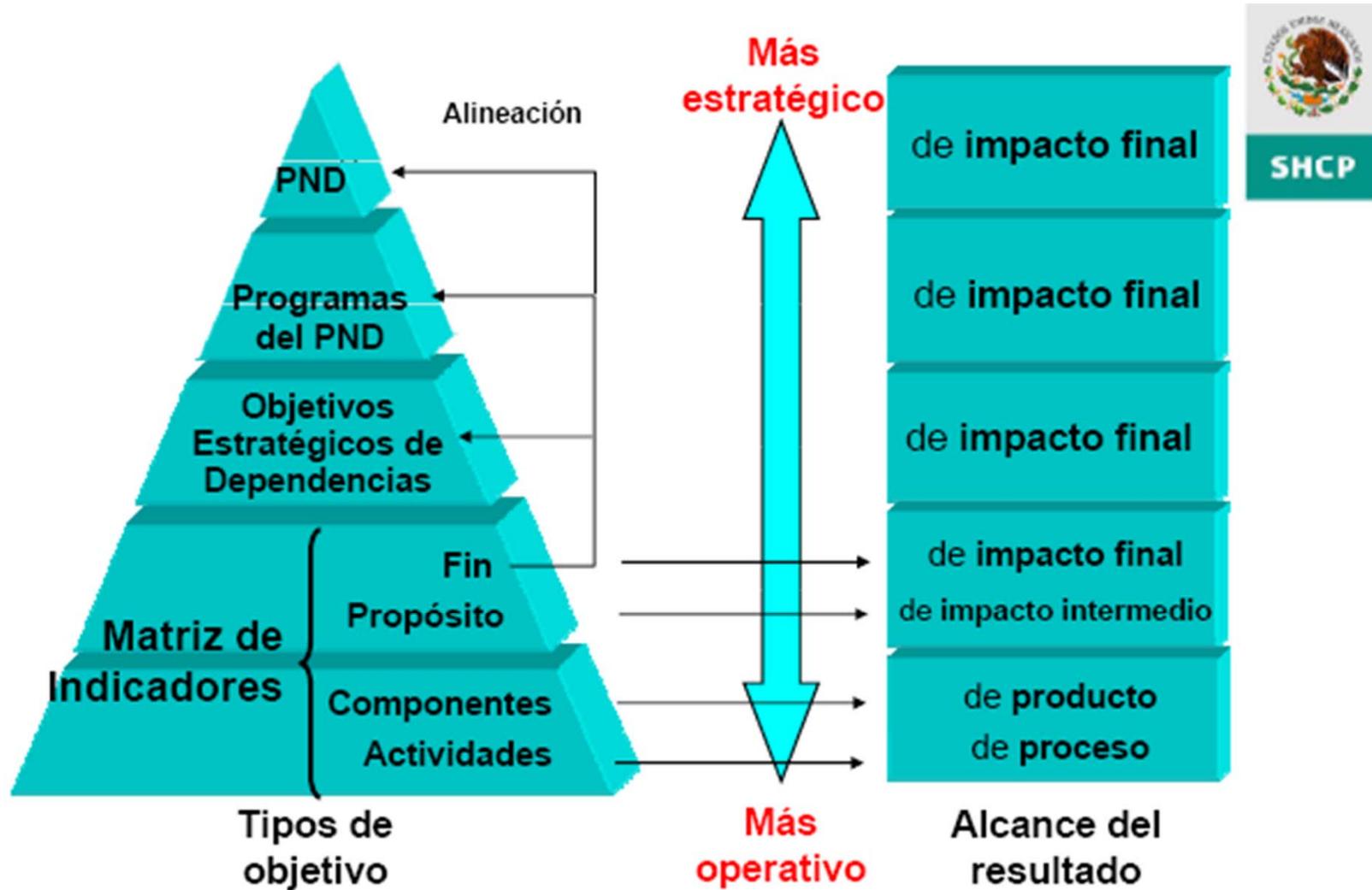
La Gestión para Resultados implica un cambio de paradigma:



## **Objetivo General del PbR**

**El PbR pretende que las definiciones de los programas presupuestarios se deriven de un proceso secuencial alineado con la planeación – programación, estableciendo objetivos, metas e indicadores en esta lógica, a efecto de hacer más eficiente la asignación de recursos, considerando la evaluación de los resultados alcanzados y la manera en que las dependencias y entidades ejercen los recursos públicos.**

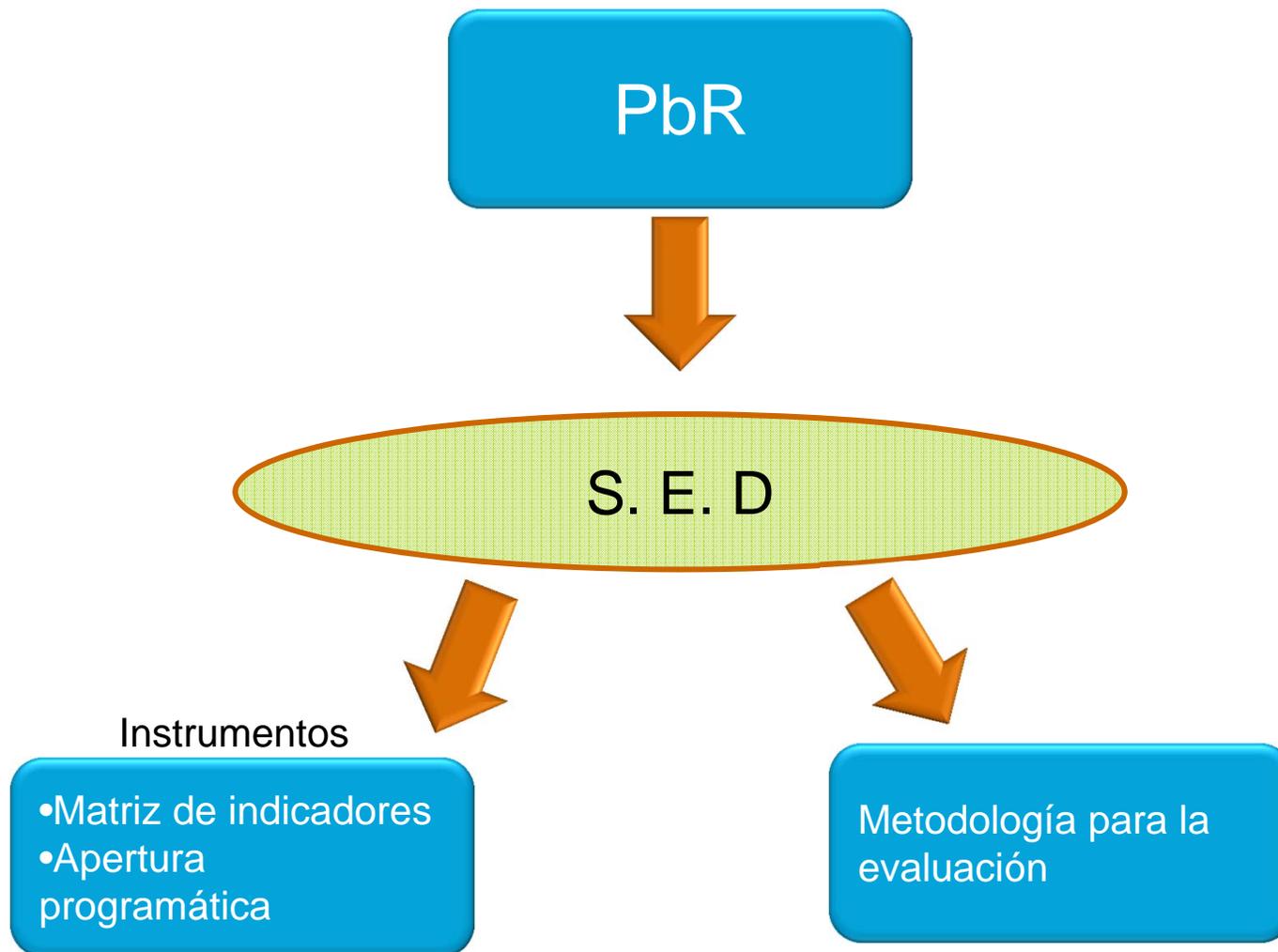
# Relación entre Objetivos e Indicadores



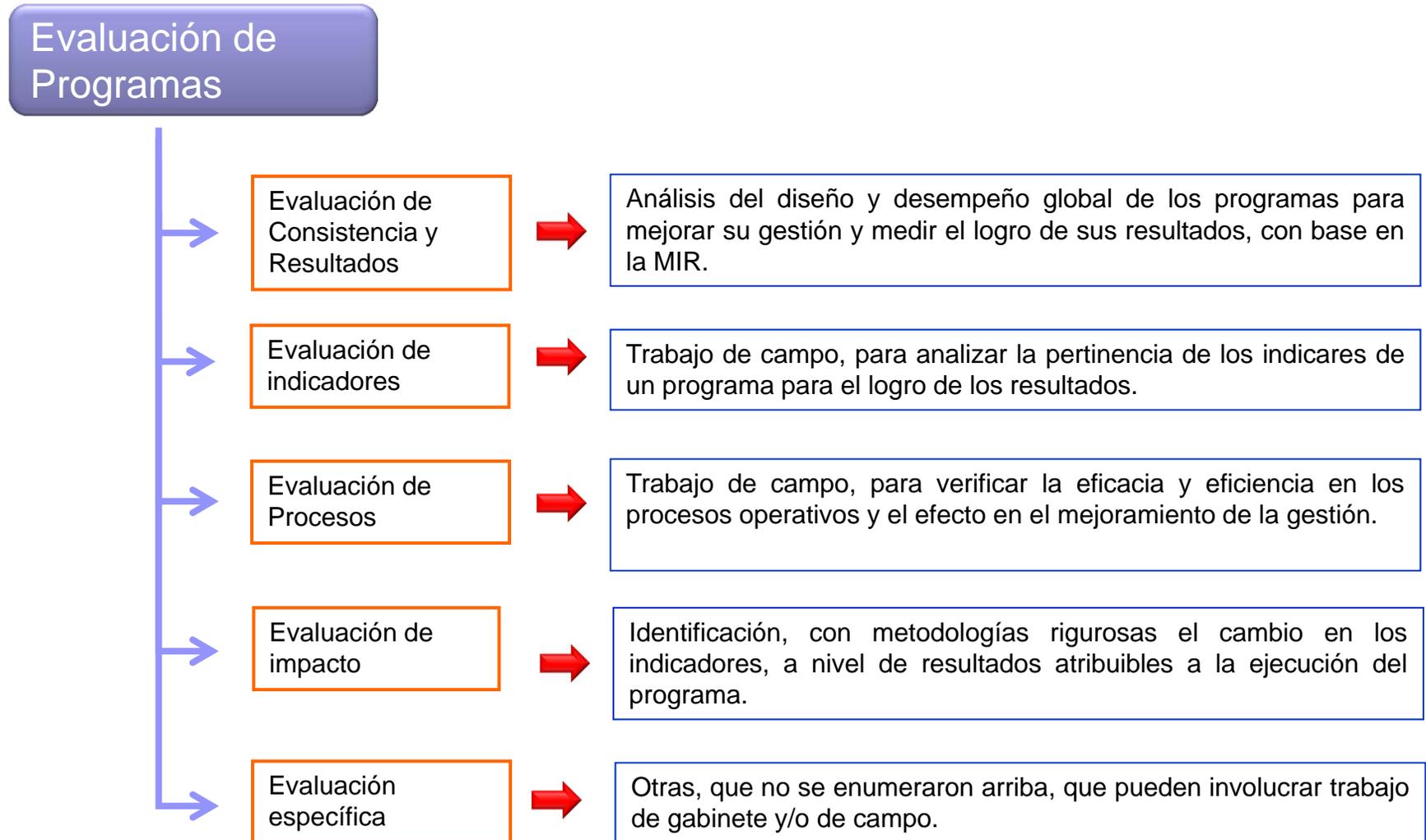
## **¿Qué es el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)?**

**El conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos.**

# Aspectos del SED



# Tipos de Evaluación según el SED



# Fases para la Implementación del PbR y el SED

## 1. Establecer el Marco jurídico e institucional



Revisión de los fundamentos legales para el SED y PbR, las normas que regulan los programas de la Institución y las facultades y responsabilidades de las unidades administrativas (áreas) que la conformen.

## 2. Desarrollo de la Planeación estratégica



Alineación de los programas del Presupuesto con los del Plan Nacional y Estatal de Desarrollo, Elaborar el Marco Lógico y la matriz de indicadores de cada programa y definir los indicadores de desempeño.

## 3. Programación y presupuesto



Construir la estructura programática, establecer los indicadores de desempeño y metas de los programas incluidos en el presupuesto y asignar los recursos considerando los objetivos y resultados a lograr.

# Fases para la Implementación del PbR y el SED

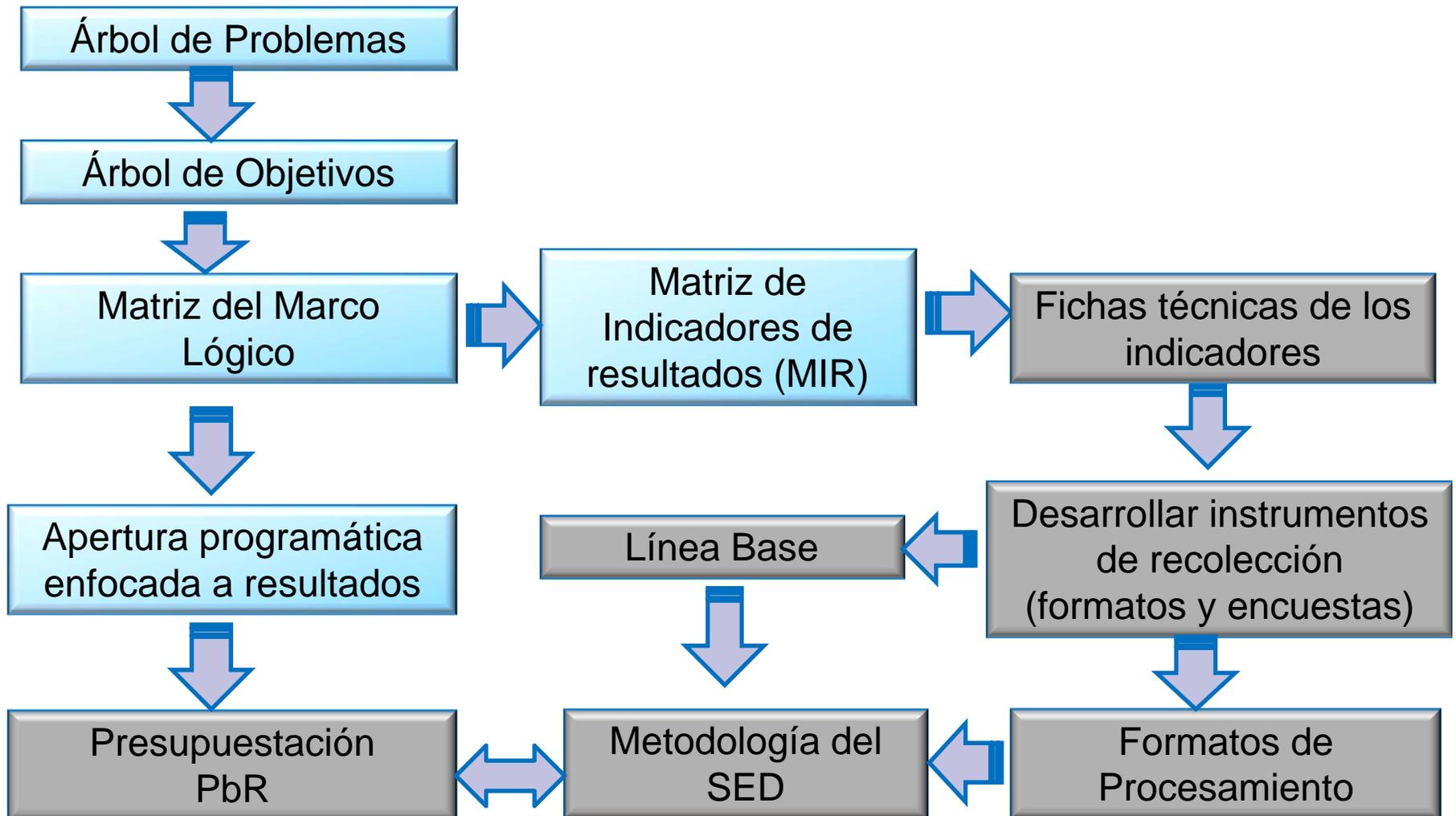
## 4. Seguimiento y evaluación



Seguimiento al ejercicio presupuestario, monitoreo de la ejecución de los programas a través del análisis del cumplimiento de las metas de los indicadores de desempeño y elaborar y aplicar el Programa Anual de Evaluación.

Así mismo, establecer los mecanismos para la instrumentación de las mejoras derivadas del seguimiento y de la evaluación, para que sus resultados apoyen la mejora continua del diseño y gestión de las políticas, programas y del desempeño institucional. Entrega de la información a diferentes niveles de tomadores de decisiones, para apoyar la mejora continua de la calidad del gasto público. Apoyo a la reasignación de recursos a los objetivos estratégicos y la racionalidad del gasto.

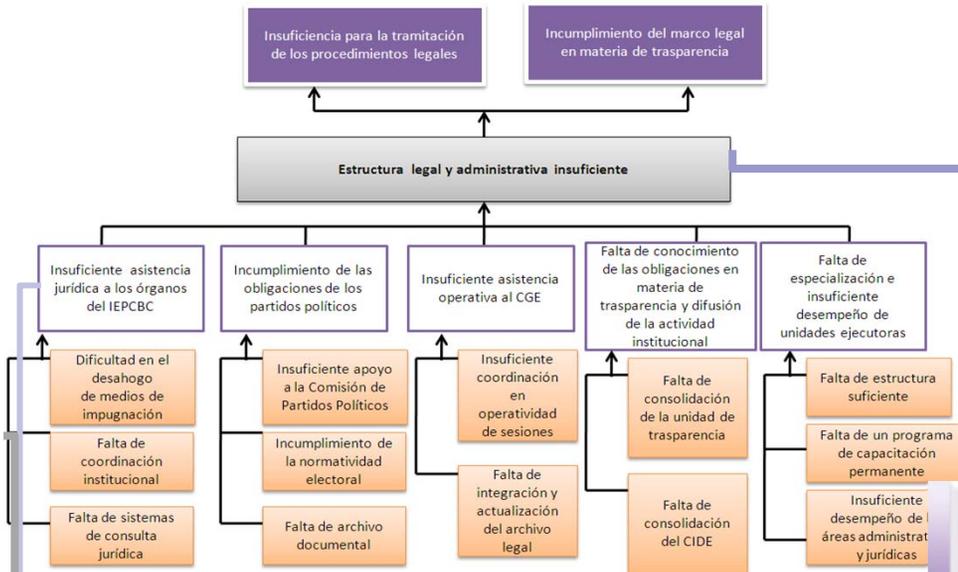
# Metodología para la construcción del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de evaluación del desempeño (SED)



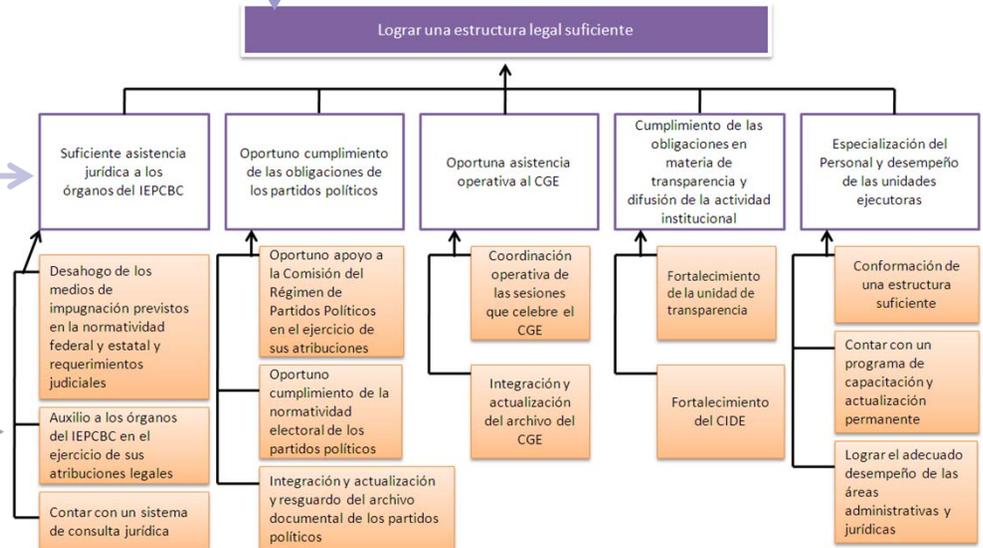
# Ejemplo de Pasos para construir el PbR



## 1 Árbol de Problemas



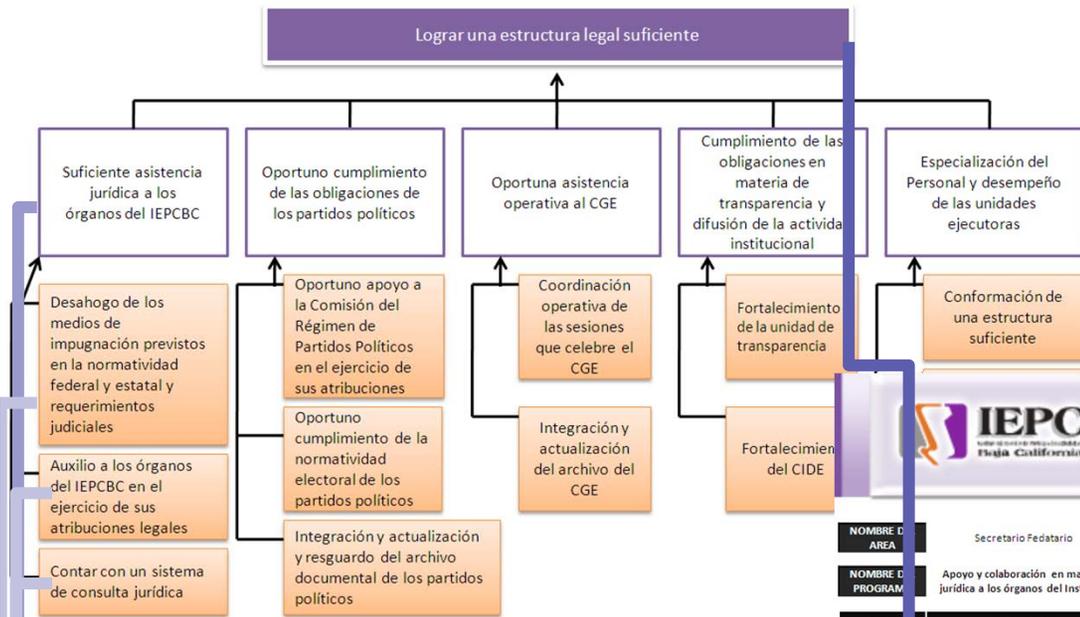
## 2 Árbol de Objetivos



# Ejemplo de Pasos para construir el PbR



## 2 Árbol de Objetivos



## 3 Matriz de Indicadores de Resultado

NOMBRE DEL AREA: Secretario Fedatario  
 NOMBRE DEL PROGRAMA: Apoyo y colaboración en materia jurídica a los órganos del Instituto

TIPO	DESCRIPCION	NOMBRE DEL INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO Ó FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MEIOS DE VERIFICACION	TEMPORALIDAD	TIPO DE INDICADOR	SUPUESTOS (HIPOTESIS)
FIN	Lograr una estructura legal y administrativa suficiente	Nivel de estructuración suficiente	NES= NAI+NCL+NAO+NCT+NP NES: Nivel de estructuración suficiente NAI: Nivel de Asistencia Jurídica, 2 NCL: Nivel de cumplimiento legal, 2 NAO: Nivel de asistencia operativa, 2 NCT: Nivel de cumplimiento transparencia, 2 NP: Nivel de profesionalización, 2	Anual	Expedientes	Anual	EFICACIA Y COBERTURA	
PROPOSITO	Especialización del personal y desempeño de las unidades ejecutoras	Nivel de Profesionalización	NP= NSO + NE + ND NP: Nivel de profesionalización NSO: Nivel de suficiencia organizacional, 3 NE: Nivel de especialización, 3 ND: Nivel de desempeño, 3	Anual	Constancias y Expedientes	anual	Eficacia	Siempre y cuando se lleven a cabo programas de capacitación y/o personal especializado
COMPONENTE	Conformación de una estructura organizacional suficiente	Nivel de Suficiencia organizacional	NSO = ORG + PR NSO: Nivel de Suficiencia Organizacional ORG: Organigrama, 5 PR: Proyecto de reforma, 5	Anual	Expediente	anual	Eficacia	Siempre y cuando se apruebe la propuesta de rediseño
COMPONENTE	Contar con un programa de capacitación y actualización permanente	Nivel de Especialización	Personal con capacitación especializada Total de personal con capacitación básica	Anual	Constancias	anual	Eficacia	Siempre y cuando se lleven a cabo programas de capacitación y actualización
COMPONENTE	Lograr el adecuado desempeño de las áreas administrativas y jurídicas	Nivel de desempeño	ND= AC + RS + VC + ICA + GEF ND: Nivel de desempeño AC: Auxilio al Consejo RS: Reuniones de seguimiento VC: Vinculos de colaboración ICA: Impulso de capacitación y actualización GEF: Gestion de espacios físicos	Trimestral	Sumario	Trimestral	eficaz	Siempre y cuando se realicen las gestiones correspondientes

# Ejemplo de Pasos para construir el PbR



3 MIR

NOMBRE DEL AREA

Secretario Fedatario

NOMBRE DEL PROGRAMA

Apoyo y colaboración en materia jurídica a los órganos del Instituto

TIPO	DESCRIPCION	NOMBRE DEL INDICADOR
FIN	Lograr una estructura legal y administrativa suficiente	Nivel de estructuración suficiente
PROPOSITO	Especialización del personal y desempeño de las unidades ejecutoras	Nivel de Profesionalización
COMPONENTE	Conformación de una estructura suficiente	Nivel de Suficiencia organizacional



## 4 Apertura Programatica y POA 2012

CLAVE	TIPO	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD ANUAL	PROGRAMACION TRIMESTRE									
					I		II		III		IV			
					Cant	\$	Cant	\$	Cant	\$	Cant	\$		
020000	FIN	Lograr una estructura legal y administrativa suficiente	Nivel de estructuración suficiente	NES= NAJ+NCL+NAO+NCT+NP NES: Nivel de estructuración suficiente NAJ: Nivel de Asistencia Juridica, .2 NCL: Nivel de cumplimiento legal, .2 NAO: Nivel de asistencia operativa, .2 NCT: Nivel de cumplimiento transparencia, .2 NP: Nivel de profesionalización, .2										
021000	PROPOSITO	Especialización del personal y desempeño de las unidades ejecutoras	Nivel de Profesionalización	NP= NSO + NE + ND NP: Nivel de profesionalización organizacional, .3 NE: Nivel de especialización, .3 ND: Nivel de desempeño, .3										
021100	COMPONENTE	Conformación de una estructura suficiente	Nivel de Suficiencia organizacional	NSO = ORG + PR NSO: Nivel de Suficiencia Organizacional ORG: Organigrama, .5 PR: Proyecto de reforma, .5										
021101	ACTIVIDAD	Elaborar proyecto de rediseño organizacional	Proyecto de rediseño	1					1	50000				
021102	ACTIVIDAD	Elaborar proyecto de reforma al Reglamento Interior del CGE	Proyecto de reforma	1					1	50000				
021103	ACTIVIDAD	Participación del personal jurídico en cursos, conferencias, talleres	horas hombre	16	4	120000	4	120000	4	120000	4	120000	4	135000
021104	ACTIVIDAD	Continuar con el programa de posgrado denominado Maestría en Derecho Electoral	Informe	2			1	200000					1	200000

# EJERCICIO

## PbR

Traduce los objetivos de un programa bajo el enfoque de Presupuesto Tradicional al Presupuesto basado en Resultados.

PRESUPUESTO TRADICIONAL ( <i>Enfoque en insumos y procesos</i> )	PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS ( <i>Enfoque resultados</i> )
Reclutamiento, selección y capacitación del personal de seguridad pública.	
Otorga apoyos para la realización de proyectos productivos rurales.	
Dotar de vivienda a la población de escasos recursos.	
Otorga becas a los estudiantes de nivel licenciatura.	
Construir caminos rurales en el Estado.	
Construir 80 kilómetros de nuevas de redes de agua potable	
Introducir la red de energía eléctrica en diez localidades.	
Aplicar 10,000 vacunas a los niños en localidades marginadas.	

# Marco Lógico

# Antecedentes del Marco Lógico

La Metodología del Marco Lógico es una herramienta de la administración por objetivos, empleada en el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo, se crea a principios de los 70's para otorgar financiamientos por parte de organismos internacionales, como ONU, PNUD, Unión Europea, USAID, BM, BID, CEPAL, entre otros<sup>1</sup>.

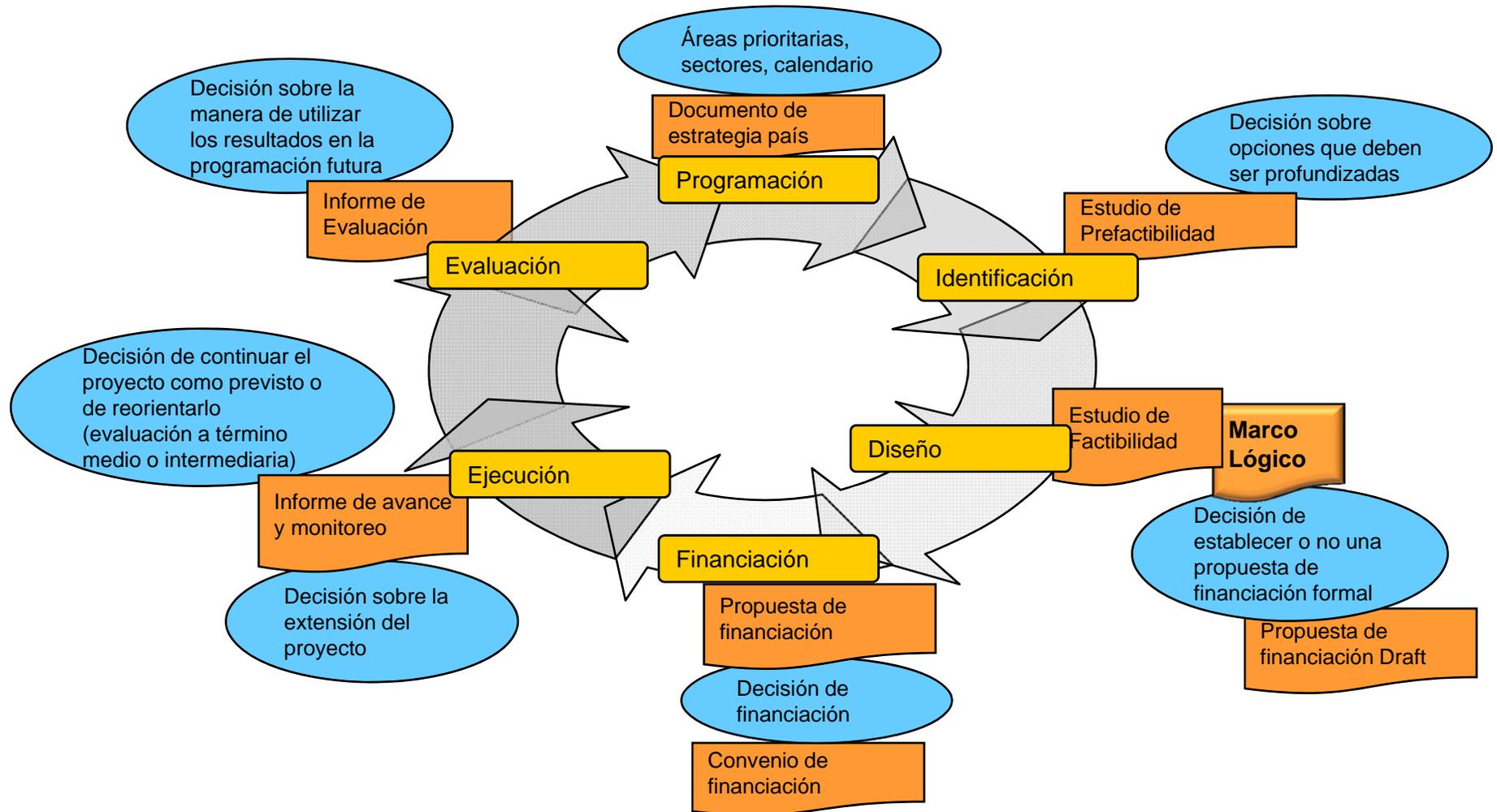
El propósito de utilizarlo en la administración es evitar los problemas comunes a los programas y proyectos, tales como:

- ❑ Existencia de objetivos múltiples en un proyecto y la inclusión de actividades no conducentes al logro de éstos;
- ❑ Indefinición de responsabilidades y ausencia de métodos para el adecuado seguimiento y control del proyecto;
- ❑ Inexistencia de una base objetiva y consensuada para comparar los resultados obtenidos con los planteados al inicio del proyecto<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Cámara de diputados, H. Congreso de la Unión, Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, "El Sistema de Evaluación del Desempeño y el Programa Anual de Evaluación", Palacio Legislativo de San Lázaro, Diciembre de 2008, pág.. 10

<sup>2</sup> Edgar Ortegón, "Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas", Serie manuales No.42, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

# Ciclo del proyecto



# El Marco Lógico

Este método implica la estructuración de un análisis que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un proyecto o programa. Este ejercicio **debe reflejar las relaciones de causalidad entre los diferentes niveles de objetivos**, indicar cómo se puede verificar si se han alcanzado los objetivos y definir las hipótesis fuera del control del proyecto / programa que pueden influir en su éxito.

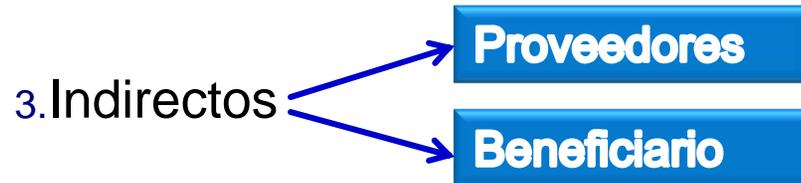
	La lógica de intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Fuentes de Verificación	Hipótesis
Objetivos globales (Fin)				
Objetivo específico (Propósito)				
Resultados (Componente)				
Actividades				

# Análisis de las partes interesadas

Por lo menos deben considerarse cuatro tipos de actores como partes interesadas:

1. Beneficiarios, población objetivo o grupo meta

2. Ejecutor u operante



4. Actores competitivos



# Análisis de las partes interesadas

Acercas de las partes interesadas se analizan por lo menos cinco aspectos:

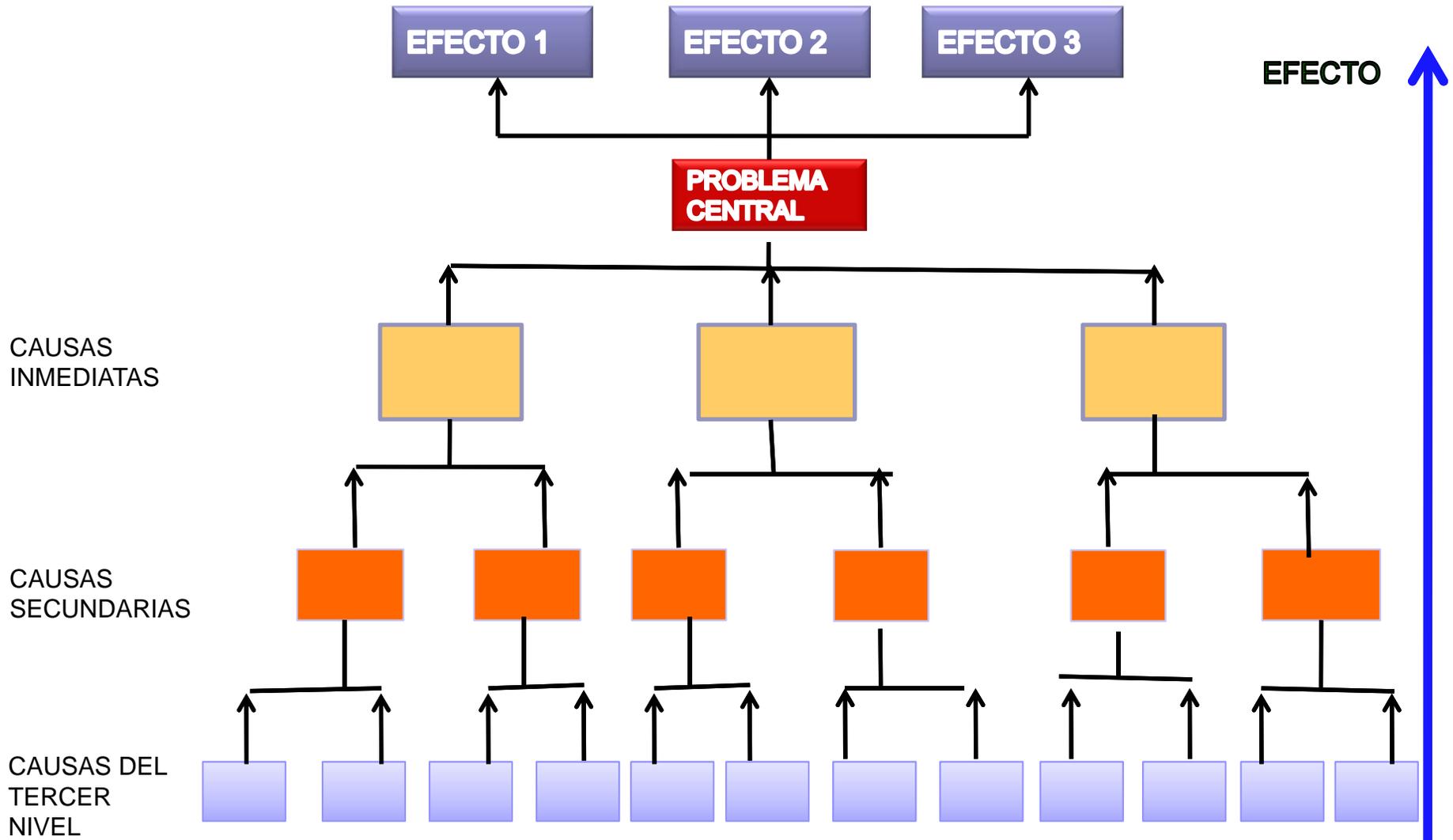
1. **Características básicas** (estructura organización, competencia legal, capacidad de influir en la sociedad, etc.)
2. **Intereses y expectativas**
3. **Sensibilidad respecto al tema y temas transversales** (género, derechos humanos, medio ambiente)
4. **Potencialidades y debilidades**
5. **Implicaciones de su participación o de la realización del proyecto.**

# Análisis de Problemas

Tres etapas:

1. Definir con precisión el marco y el tema de análisis.
2. Identificar los problemas mayores de los grupos metas y de los beneficiarios.
3. Visualizar los problemas en un diagrama, llamado “árbol de problemas” o “jerarquía de problemas” para establecer las relaciones causa-efecto.

# Árbol de problemas



CAUSAS

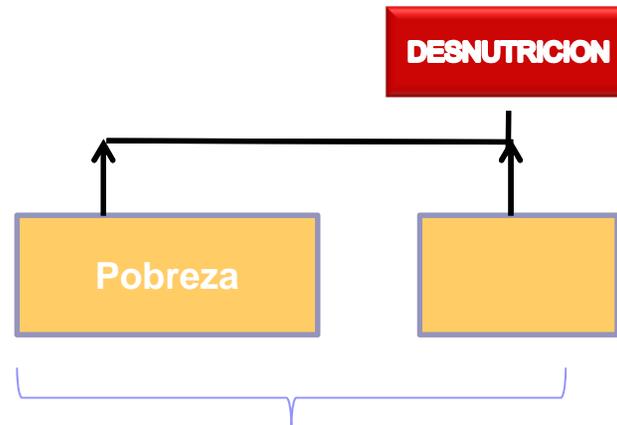
## Planteamiento del problema y sus causas

- El problema central debe estar redactado en Negativo o como deficiencia, ausencia o limitación
- El problema no debe ser ambigüo, ni con terminos muy abstractos; en caso de requerirlo además se deberá definir el o los conceptos centrales que incluya el problema. Ejemplo:
  - *Los adultos mayores tienen “Mala Calidad de Vida”*

El término “*Calidad de Vida*” deberá definirse operacionalmente, es decir, describir su expresión concreta: mayor ingreso, salud, vivienda, empleo, ocupación, entre otros, señalando el nivel que se considera “adecuado” o “malo”
- En cada caso debe referirse solamente a un problema preferentemente y no a dos en uno solo, ya que pueden tener causas distintas cada uno
- Las causas del problema central no deben ser una descripción del problema, es decir, que las causas no lo describen, si no explican lo que le da origen.
- Todo problema debe tener mínimo dos causas y tantas que expliquen el fenómeno en su mayoría.

## Planteamiento del problema y sus causas

- Procurar que las causas y problemas estén redactadas pensando en su solución, es decir se debe enfocar el problema pensando en que tenga solución y ésta, este en posibilidades de resolverse por la institución. Ejemplo:

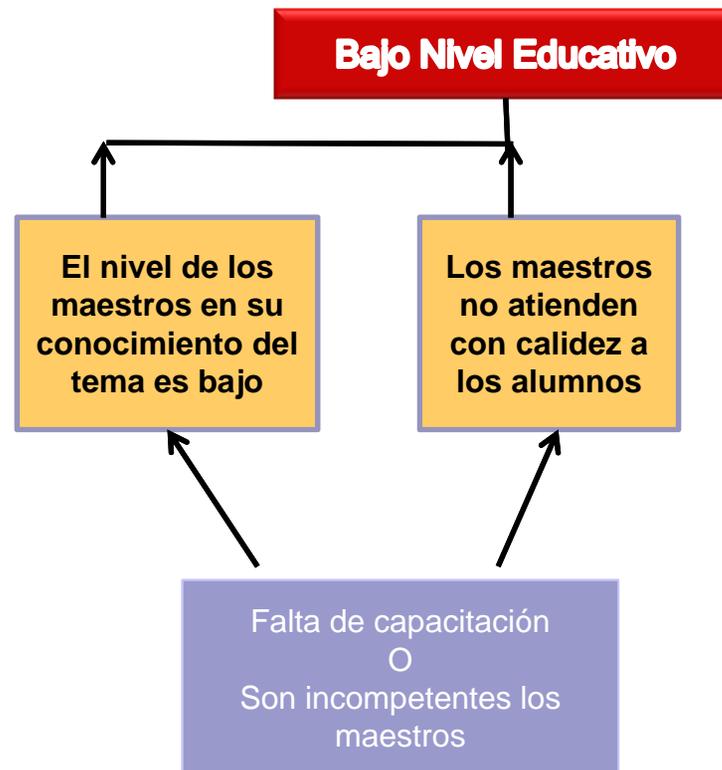


Los escolares, no tienen el alimento suficiente para su buena nutrición en el hogar

- Evitar conceptos genericos que no precisan la causa. Ejemplo:
  - *“La Pobreza”, “Desintegración Familiar”, El Federalismo”, “Los Políticos”, “La Corrupción” entre otros...*
- La suma de las causas inmediatas deben explicar el fenómeno en su totalidad o la mayoría de este

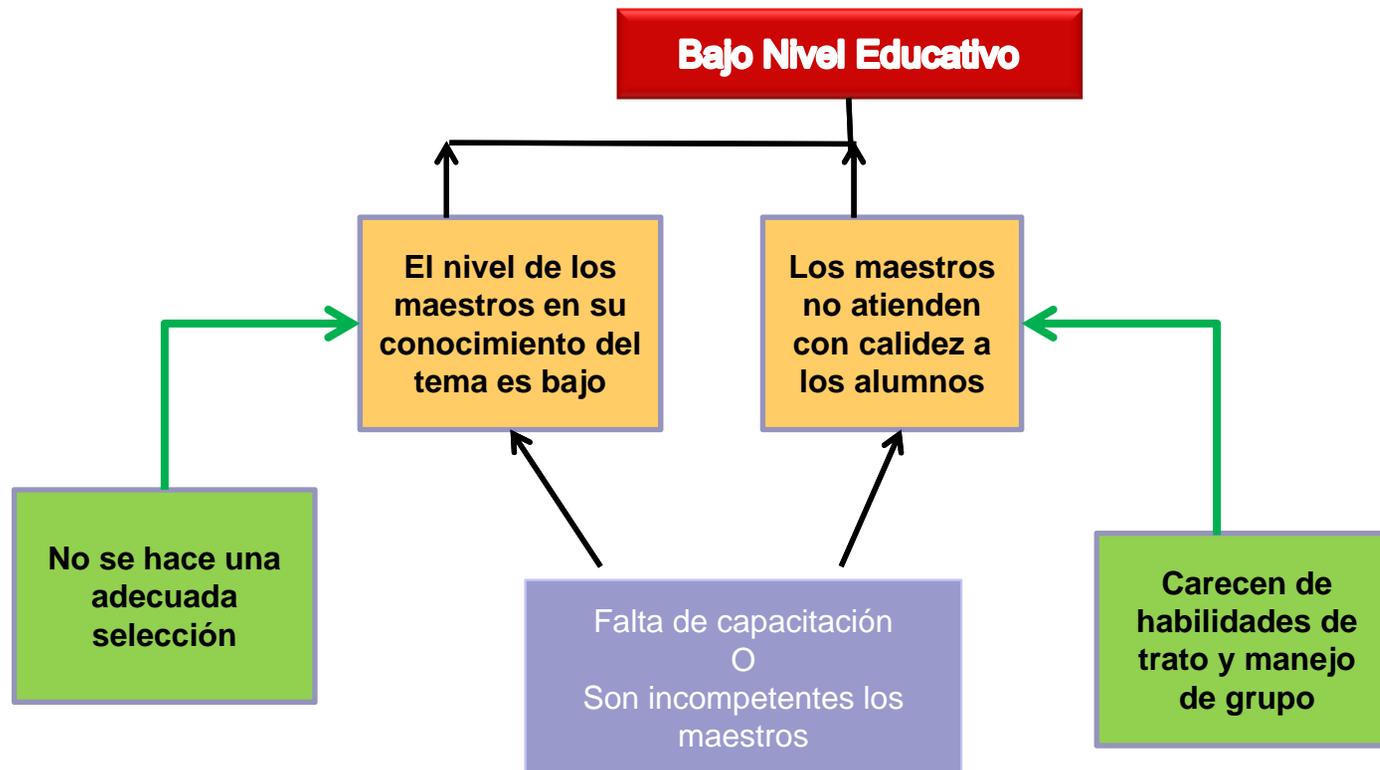
## Planteamiento del problema y sus causas

- Las causas secundarias no pueden ser la misma para dos causas inmediatas, se debe precisar la causa secundaria y dividirla para ver que parte afecta a cada problema. Ejemplo:



# Planteamiento del problema y sus causas

- Las causas secundarias no pueden ser la misma para dos causas inmediatas, se debe precisar la causa secundaria y dividirla para ver que parte afecta a cada problema. Ejemplo:



# Análisis de objetivos

Es un procedimiento metodológico que permite:

- ❑ Describir la situación futura que prevalecerá.
  - ❑ Verificar jerarquía de los objetivos.
  - ❑ Visualizar en un diagrama las relaciones medio-fin.
- Los <<estados negativos>> del árbol de problemas se convierten en soluciones, expresadas en forma de <<estados positivos>>, es decir, el árbol de problemas se traduce en un árbol de objetivos.



# Análisis de objetivos

El Fin y los Propósitos, siempre se redactan como “Logro”, y no como “Tarea”, en el caso de los componentes al referirse a un Producto, éste si puede referirse a una acción.

Cuidar que la traducción de árbol de problemas sea lógica con los objetivos. Si en el objetivo general (Fin) aparece el medio, cuidar que este sea coherente.

“Coadyuvar” NO es un término adecuado, en su caso, se puede sustituir por “contribuir”

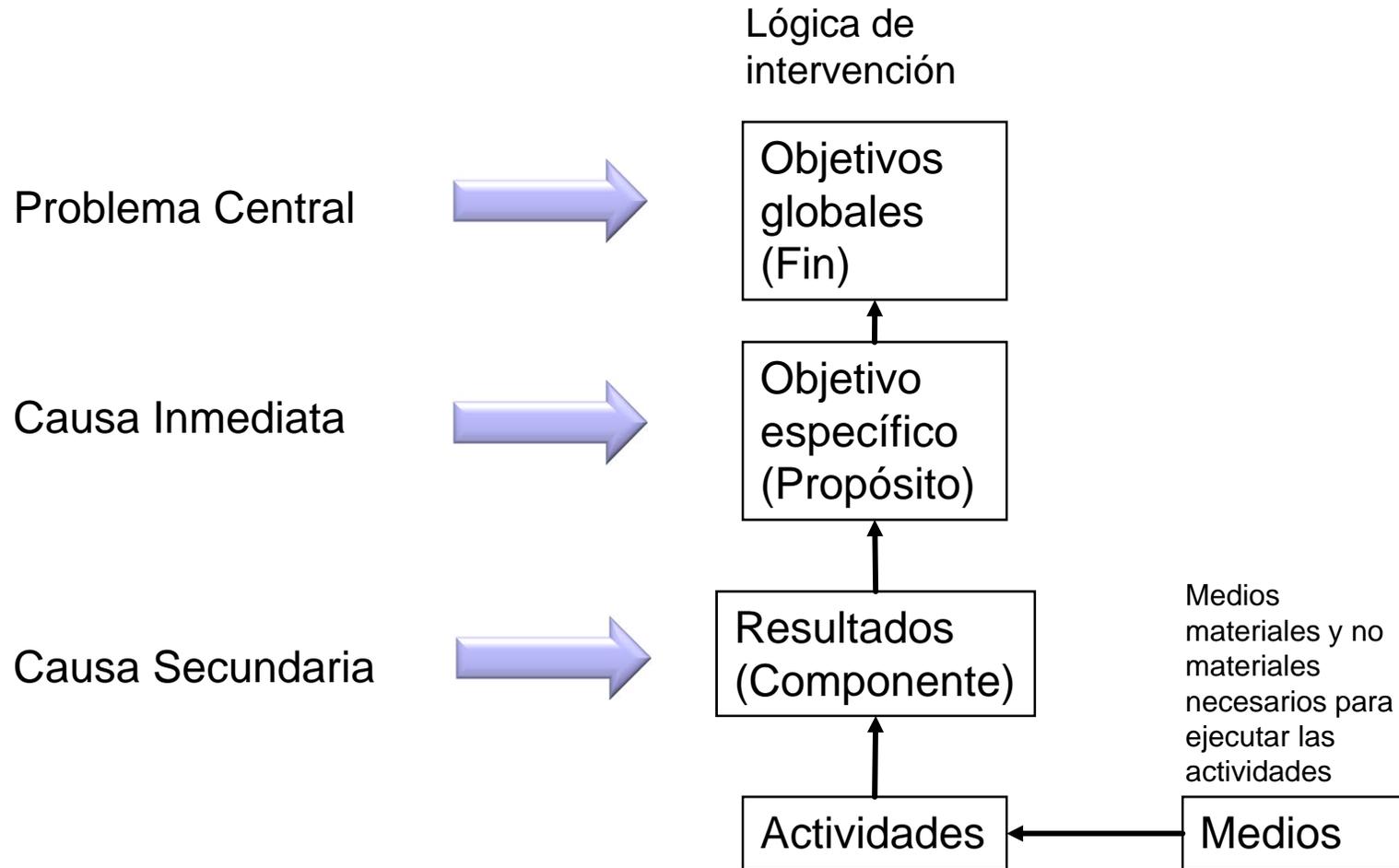
El objetivo a nivel de Fin y/o Propósito puede contener, de manera opcional, la población objetivo.

Los objetivos pueden ser sincrónicos (logro en tiempo presente) o diacrónicos (relación de cambio).

Verificar la lógica vertical; de abajo hacia arriba; esto es que:.

Mediante el Propósito 1 + propósito 2 + propósito 3....se logra el objetivo a nivel de Fin.

# Niveles de objetivos



# Objetivos Según SHCP\*

## Objetivos y Resultados de los Programas: eje central del PbR

- Los **objetivos de los programas se definen con base y en congruencia** con el marco jurídico y normativo pertinente y aplicable. Se consideran los objetivos del PND, de los Planes Estatales de Desarrollo y de sus programas derivados (alineación y complementación).
- Los **objetivos se relacionan directamente con los resultados** (planeados y programados), porque son una manifestación tangible, material y medible del nivel del logro de los objetivos (lo alcanzado).

### **OBJETIVOS**

Logros previstos para solucionar una necesidad o problema, así como aprovechar las oportunidades y potencial de una población objetivo o área de enfoque.

## Análisis de las estrategias

Se refiere a las alternativas de un conjunto de acciones que se pueden realizar para pasar de una situación presente a una situación futura deseada. Este análisis requiere:

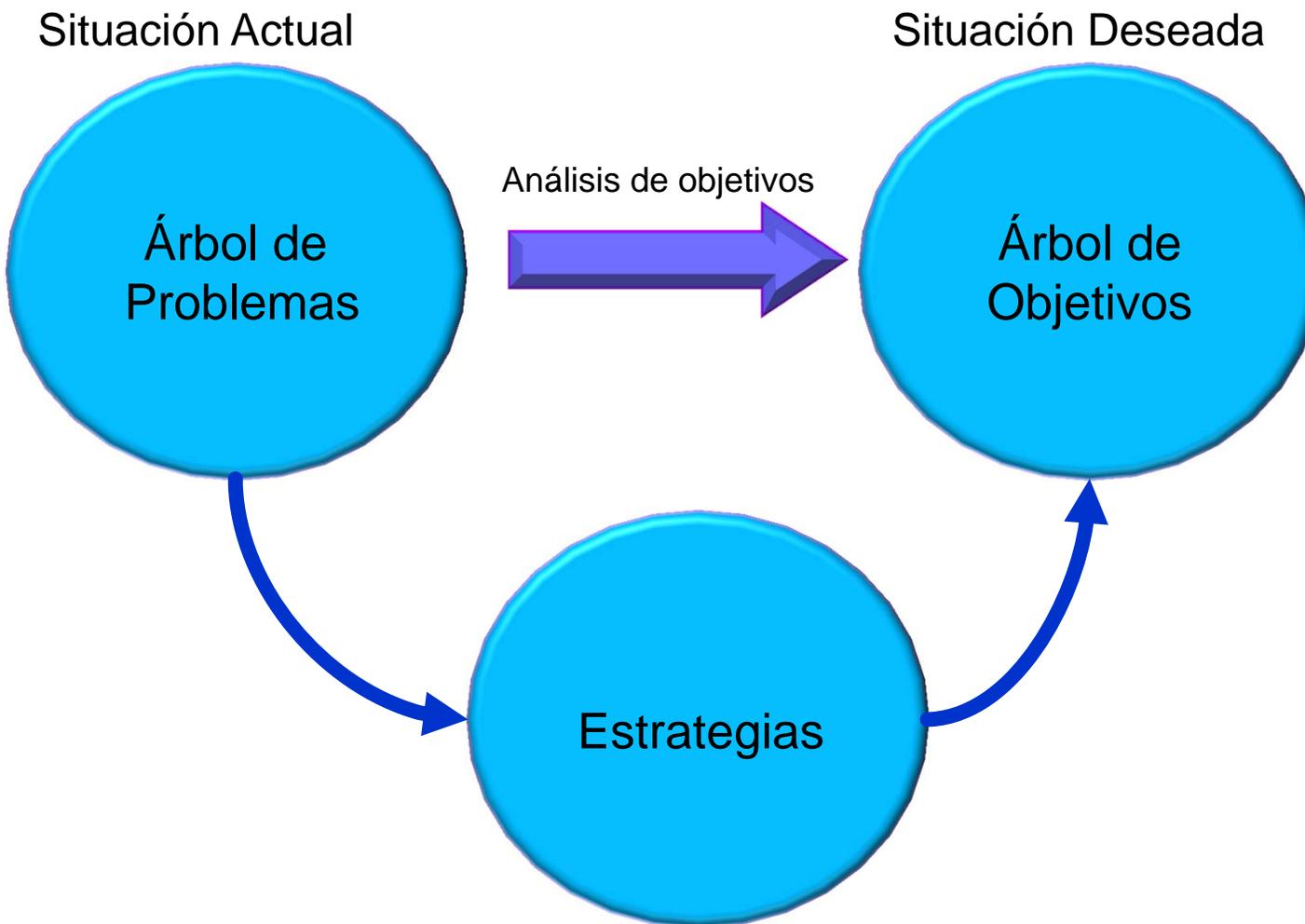
- Criterios precisos que permitan elegir las estrategias
- La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos.
- La selección de la estrategia aplicable al proyecto

# Análisis de las estrategias

Una estrategia debe considerar que:

1. La relación entre las acciones y los resultados sean previsiblemente “lógicos” es decir que puedan ser eficaces.
2. Se cuente con la tecnología adecuada y sea disponible para cada uno de los actores.
3. Los recursos sean factibles de obtener y que sean eficientes.
4. Las partes interesadas puedan y quieran participar de la estrategia.
5. La probabilidad de que los sujetos objetivo reciban el beneficio sea la más alta.

# Elaboración del Marco Lógico



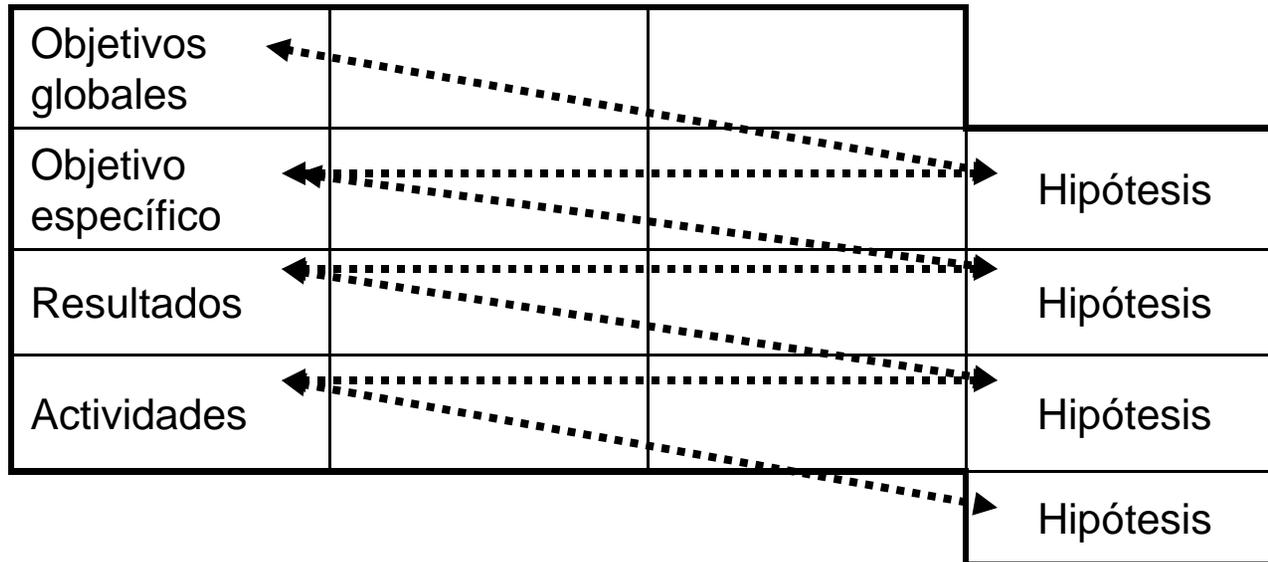
# Matriz del marco lógico

El marco lógico es el resultado de los cuatro análisis desarrollados y se resume en una matriz que considera:

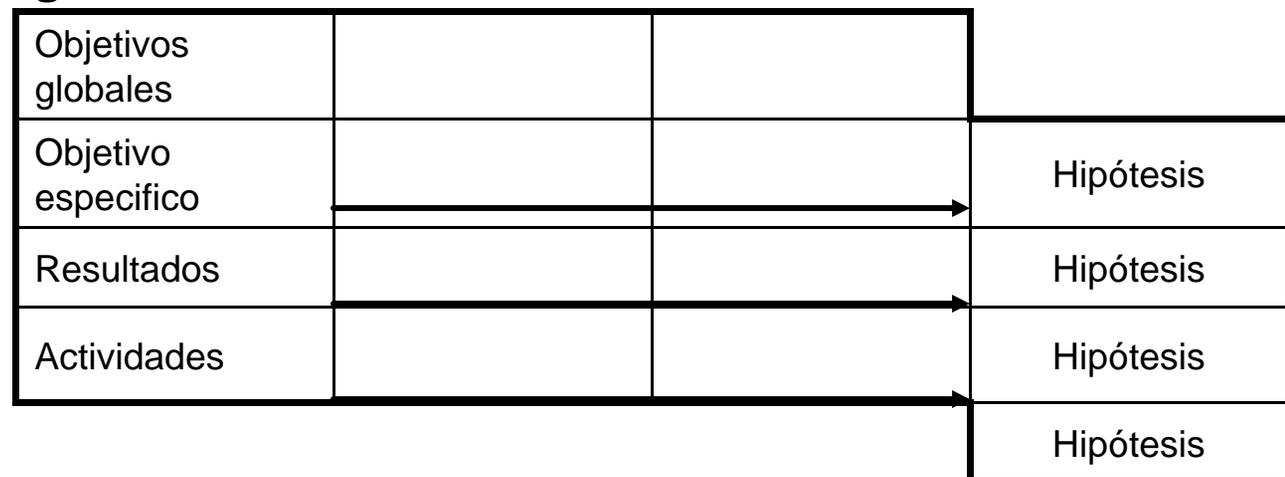
- Los objetivos globales(fin) y específicos(propósito), los resultados(componentes) y las actividades.
- La lógica de intervención, que plasma la(s) principal(es) estrategia o acciones para cada objetivo resultado o actividades.
- Los indicadores objetivamente verificables.
- Las fuentes de verificación.
- Las hipótesis o supuestos que se refieren a aquellos factores que pueden afectar para el logro de los objetivos, resultados o actividades.

# Lógica vertical y lógica horizontal

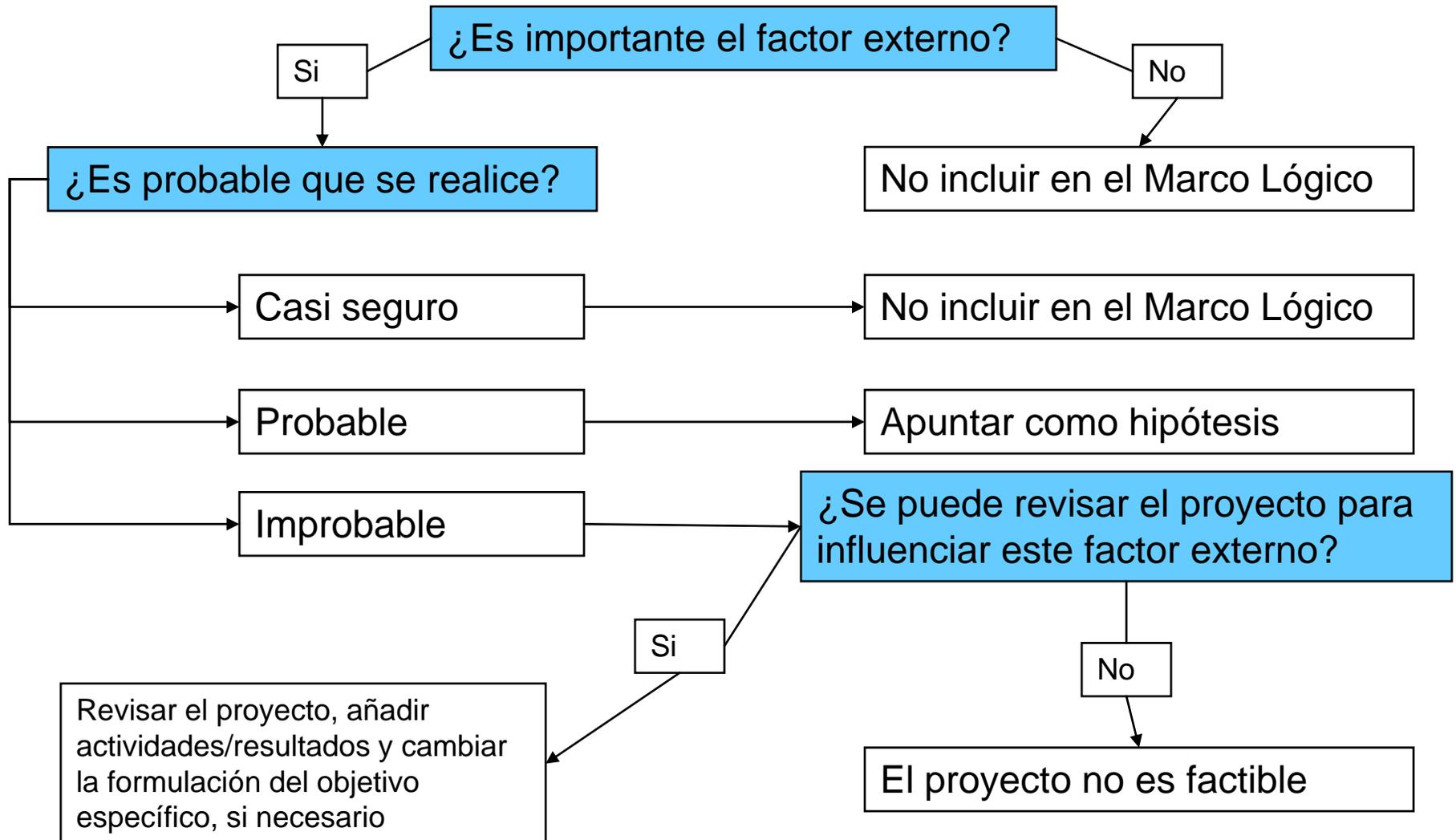
## Lógica Vertical



## Lógica Horizontal



# Verificación de la hipótesis



# Matriz del Marco Lógico

Nombre del Área: \_\_\_\_\_

Nombre del Programa: \_\_\_\_\_

CLAVE	TIPO	DESCRIPCIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO Ó FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	TEMPORALIDAD	TIPO DE INDICADOR	SUPUESTOS (HIPÓTESIS)
10000	FIN								
11000	PROPÓSITO								
11100	COMPONENTE								
11110	SUBCOMPONENTE								
11111	ACTIVIDAD								

# Contáctenos...

- Víctor Manuel Fajardo Correa  
Director General  
[vif\\_tecso@hotmail.com](mailto:vif_tecso@hotmail.com)

- Martha Salas Rivas  
Directora de Programas de Gobierno  
[msalas65@yahoo.com.mx](mailto:msalas65@yahoo.com.mx)

- Linda Mondragón Ríos  
Coordinadora de Proyectos  
[linda.mondragon@tecso.org.mx](mailto:linda.mondragon@tecso.org.mx)

**TECNOLOGÍA SOCIAL PARA EL DESARROLLO S.A de C.V.**

Tel. 54-40-41-80 y 55-38-50-77

[www.tecso.org.mx](http://www.tecso.org.mx)