PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS Y MARCO LÓGICO”

SEPTIEMBRE 2014

GESTIÓN PARA RESULTADOS

Al séptimo día de la creación, Dios miró todo lo que había creado y declaró:

“Es bueno”.

GESTIÓN PARA RESULTADOS

Dios consideró que lo realizado cumplía con lo esperado por él, es decir, que obtuvo un buen “resultado” de su labor o “gestión”.

GESTIÓN PARA RESULTADOS

El Diablo objetó dicha evaluación por:

- Falta de una base consensuada para evaluar
- Poca objetividad

Así nació lo “infernal” de la evaluación.

ANTECEDENTES NORMATIVOS

Estado

El Estado, reconocido como la organización política de una población para establecer reglas de convivencia y oportunidades para el desarrollo de la persona humana y la sociedad.

En consecuencia la finalidad del Estado es lograr condiciones adecuadas de vida y bienestar para la población.

EL MODELO BUROCRÁTICO Y EL MODELO POST BUROCRÁTICO

PARADIGMAS COMPARADOS	
El Paradigma Burocrático	**El Paradigma Pos burocrático**
Interés publico definido por los expertos	Resultados valorados por los ciudadanos
Eficiencia	Calidad y valor
Administración	Producción
Control	Apego al espíritu de las normas
Especificar funciones	Identificar misión, servicios
Autoridad y estructura	Clientes y resultados
Justificar costos	Entregar valor (valor publico)
Implantar responsabilidad	• Construir la rendición de cuentas • Fortalecer las relaciones de trabajo
Seguir reglas y procedimientos	• Entender y aplicar normas • Identificar y resolver problemas • Mejora continua de procesos
Operar sistemas administrativos	• Separar el servicio del control • Lograr apoyo para las normas • Ampliar las opciones del cliente • Alentar la acción colectiva • Ofrecer incentivos • Evaluar y analizar resultados • Practicar la retroalimentación.

En síntesis la Nueva Gestión Pública está fundamentada sobre:

- La formulación estratégica de políticas de desarrollo y gestión.
- La gradual eliminación del modelo burocrático hacia una GESTIÓN POR RESULTADOS.
- La creación del valor público.
- El desarrollo de las instituciones y dimensionamiento adecuado del Estado.
- El mejoramiento de las conquistas macroeconómicas y la equidad social.

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.

DECRETO DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS NAYARIT 2014. (PUBLICADO EL 25 DE DICIEMBRE DE 2013)

Artículo 1.- El ejercicio, evaluación y control del gasto público estatal, en lo que se refiere a las erogaciones contempladas en el Presupuesto de Egresos del Estado de Nayarit para el ejercicio fiscal 2014, se sujetarán a las disposiciones que establecen la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley de Presupuestación, Contabilidad y Gasto Público de la Administración del Gobierno del Estado de Nayarit, a las disposiciones del presente Decreto y las demás aplicables en la materia

DECRETO DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS NAYARIT 2014. (PUBLICADO EL 25 DE DICIEMBRE DE 2013)

Artículo 3.- Los recursos del presente Decreto se distribuirán en los distintos programas presupuestarios cuyo monto será asignable en función de los contenidos de las políticas de gasto que delimitan y concretan las distintas áreas de actuación del presupuesto y permitirá a las unidades ejecutoras agrupar las asignaciones presupuestales a**tendiendo a los objetivos a conseguir.** Los programas presupuestarios contendrán objetivos cuantificables e indicadores de ejecución mensurables.

Los objetivos se expresarán en unidades físico financieras cuando ello sea posible lo que, unido al **establecimiento de los oportunos indicadores, permitirán efectuar un seguimiento de su grado de realización durante el ejercicio presupuestario.**

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 articulo 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;

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:

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.

El modelo de la Gestión para Resultados

En el ámbito de la modernización del sector público, toma cuerpo la necesidad de:

- **identificar,**
- **valorar y**
- **dar a conocer, con creciente rigor y transparencia,**

el valor público creado por la acción del Estado.

Por otra parte, la sociedad demanda insistentemente la necesidad de promover:

un crecimiento constante de la productividad en el ámbito público

planteando el reto de reducir la presión fiscal

=

Incrementar, al mismo tiempo, la producción de bienes públicos.

En los últimos tiempos, la Gestión Pública -como disciplina- se ha planteado enfrentar estos nuevos retos mediante el refuerzo de la lógica gerencial, es decir, de la **racionalidad económica que busca conseguir eficacia y eficiencia.**

Esta lógica comparte, más o menos explícitamente, tres objetivos principales:

1
- Asegurar la optimización del uso de los recursos públicos en la producción y distribución de bienes públicos como respuesta de más servicios, menos impuestos, más eficacia, más eficiencia, más equidad y más calidad.

2
- Asegurar que el proceso de producción de bienes y servicios públicos, incluidas las fases de asignación y distribución, para mejorar la productividad, sean transparentes, equitativas y controlables.

3
- Promover y desarrollar mecanismos internos para mejorar el desempeño de servidores públicos y con ello promover la efectividad de los organismos en miras a posibilitar los dos objetivos anteriores.

Estos propósitos presentes en las actuales demandas ciudadanas y a los que se orienta la GpR, son, junto con la democracia, la base principal de legitimidad del Estado actual. De esta forma, la Nueva Gestión Pública aporta los elementos necesarios para mejorar la capacidad de gestión de la administración pública, así como para elevar el grado de gobernabilidad del sistema político.

El concepto y la práctica de GpR en el sector público tienen un grado de desarrollo y consolidación relativamente bajo. El término gestión para resultados ha recorrido un largo camino y es una de las variantes de la Dirección por Objetivos cuyo origen se encuentra en el libro de Peter Drucker "La Práctica del Management", publicado en inglés en 1954. Drucker complementó posteriormente sus ideas (1964) en la obra "Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions", en la que utiliza, por primera vez, este término.

Estos propósitos presentes en las actuales demandas ciudadanas y a los que se orienta la GpR, son, junto con la democracia, la base principal de legitimidad del Estado actual.

De esta forma, la Nueva Gestión Pública aporta los elementos necesarios,

- Para mejorar la capacidad de gestión de la administración pública
- Para elevar el grado de gobernabilidad del sistema político.

En sus inicios, la GpR se usó principalmente en el sector privado.

Aunque el gobierno federal de los Estados Unidos comenzó a utilizar algunos de sus planteamientos en el manejo de diferentes organismos públicos sólo durante la presidencia de Nixon, a partir de lo que se conoce como la Nueva Gestión Pública, empezó a implantarse en el conjunto de la administración pública.

Diversos estudiosos y expertos de la gestión pública plantearon los beneficios que el enfoque de la GpR podría traer a este nuevo escenario. De acuerdo con Emery (2005), la GpR conlleva **tres tipos** de consideraciones para la administración del sector público.

Constitucionales:

La mayoría de las constituciones regula el uso de los fondos públicos por parte de las autoridades en el cumplimiento de su mandato

Políticas

Las autoridades deben responder sobre sus acciones y sobre los contenidos de sus programas electorales, de acuerdo al principio de la responsabilidad en el cargo.

Ciudadanas:

De acuerdo al principio de delegación democrática, los ciudadanos confían en las autoridades electas y les delegan la gestión de los fondos públicos, producto del pago de sus impuestos.

DEFINICION DEL GpR

No hay una definición única.

En la literatura en español es común encontrar un uso indistinto de conceptos, como control de gestión, gestión del desempeño, gestión por resultados, gestión para resultados, gestión por objetivos, evaluación del desempeño, evaluación de resultados (Sanín, 1999), sin una clara diferenciación.

En el ámbito anglosajón también existe una diversidad de expresiones para referirse a la GpR, probablemente el término más utilizado en inglés, acompañó al programa Reinventing Government liderado por Al Gore durante las dos presidencias de Clinton.

Muchos autores destacan la dificultad de determinar y evaluar los resultados de la acción estatal como una de las características que diferencian la gestión del sector público de la del privado (Emery, 2005).

¿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:

De:		A:
Tarea	⇒	Logro
¿Cómo hacer?	⇒	¿Cómo lograr?
Esfuerzo	⇒	Resultado

OBJETIVO GENERAL DEL PBR

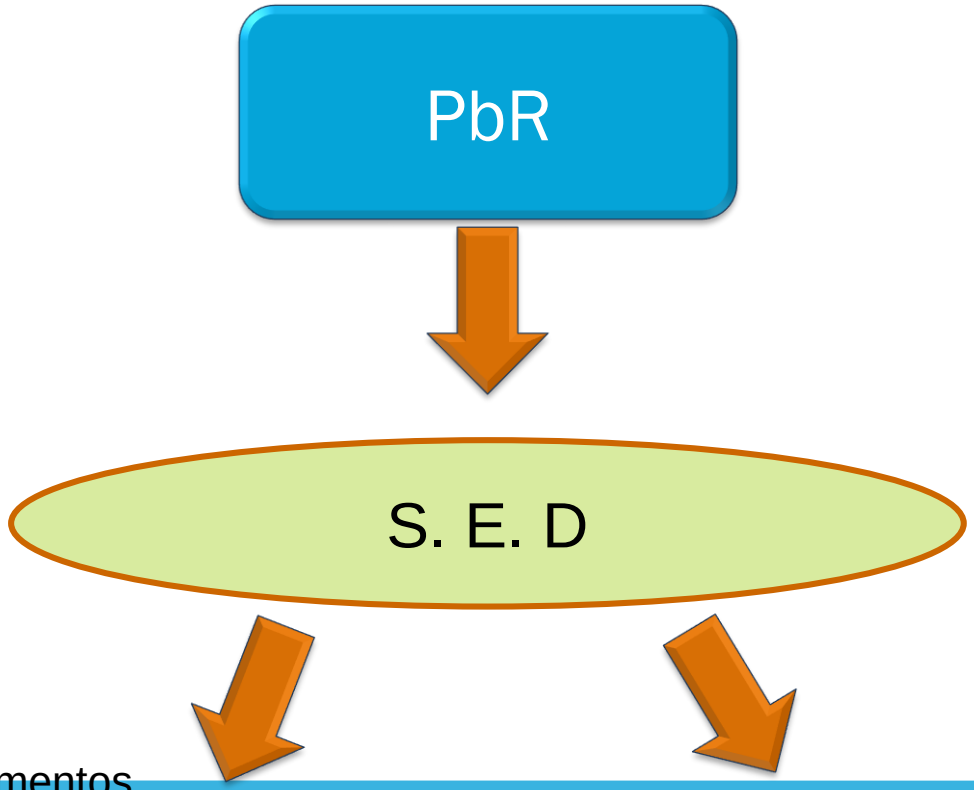
El PbR pretende que las definiciones de los programas presupuestarios se deriven de un proceso secuencial alineado con la planeación – programación, estableciendo objetivos, metas e indicadores en esta lógica, a efecto de hacer más eficiente la asignación de recursos, considerando la evaluación de los 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



Instrumentos

- Matriz de indicadores
- Apertura programática

Metodología para la evaluación

Tipos de Evaluación según el SED

Evaluación de Programas

Evaluación de Consistencia y Resultados	Análisis del diseño y desempeño global de los programas para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados, con base en la MIR.
Evaluación de indicadores	Trabajo de campo, para analizar la pertinencia de los indicares de un programa para el logro de los resultados.
Evaluación de Procesos	Trabajo de campo, para verificar la eficacia y eficiencia en los procesos operativos y el efecto en el mejoramiento de la gestión.
Evaluación de impacto	Identificación, con metodologías rigurosas el cambio en los indicadores, a nivel de resultados atribuibles a la ejecución del programa.
Evaluación específica	Otras, que no se enumeraron arriba, que pueden involucrar trabajo de gabinete y/o de campo.

FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PBR Y EL SED

1. Establecer el Marco jurídico e institucional → Revisión de los fundamento 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 de 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.

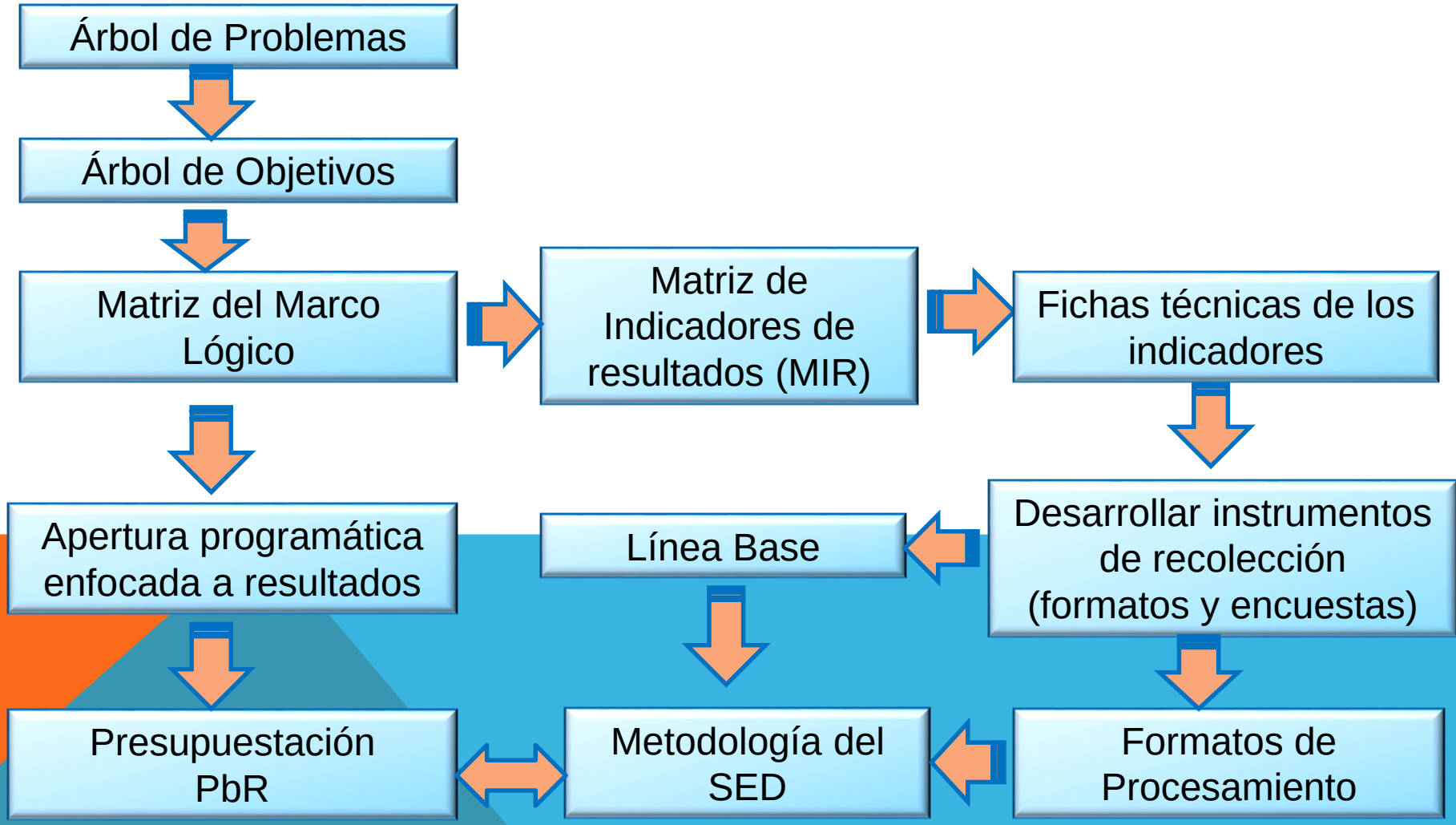
FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PBR Y EL SED

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 publico. 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)



MARCO LÓGICO

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			
Objetivo específico			
Resultados			
Actividades			

Objetivos: Fin

¿A que objetivo estratégico contribuye el programa?

Indica cómo el proyecto o el programa contribuirá a solucionar un problema de desarrollo.

Fin			
Propósito			
Compo-nentes			
Activi-dades			

Contribuir a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores en situación vulnerable y/o abandono familiar, disminuyendo riesgos de, desnutrición, enfermedad y desamparo.

Objetivos: Propósito

¿Qué se espera lograr con el programa?
Describe el impacto directo o resultado directo obtenido de la utilización de los Componentes.

Fin			
Propósito			
Compo-nentes			
Activi-dades			

Adultos mayores en situación vulnerable y de abandono familiar reciben atención integral, permanente e indefinida.

Objetivos: Componentes

¿Qué bienes o servicios se requiere producir?

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

Fin			
Propósito			
Compo-nentes			
Activi-dades			

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

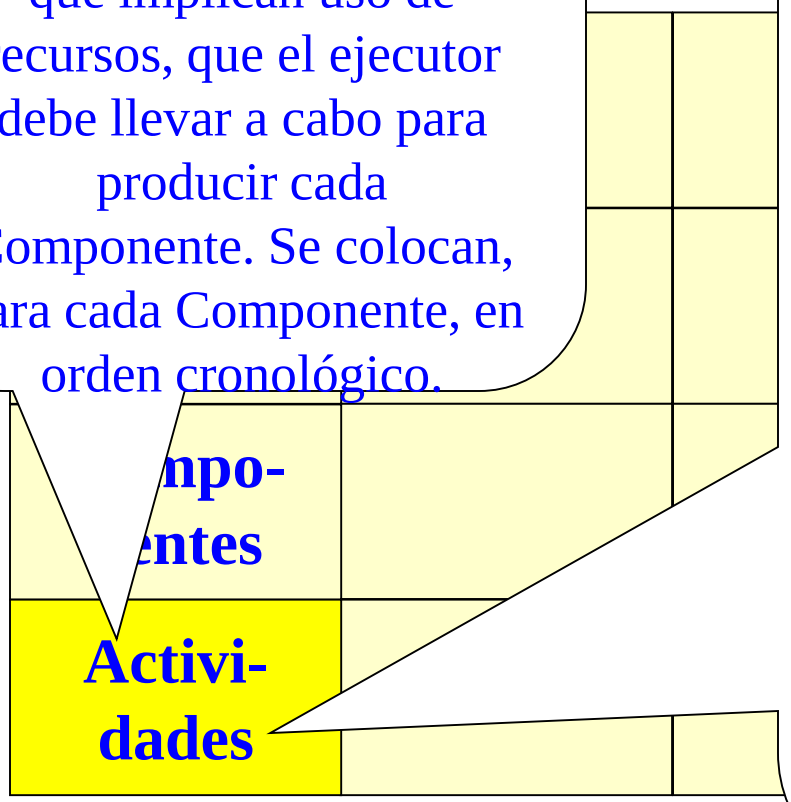
C-2 A M postrados y semi postrados que recibieron alojamiento, alimentación, atención primaria de salud, recreación y apoyo afectivo en los hogares

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

Objetivos: Actividades

¿Cómo se producirán los Componentes?

Actividades principales que implican uso de recursos, que el ejecutor debe llevar a cabo para producir cada Componente. Se colocan, para cada Componente, en orden cronológico.



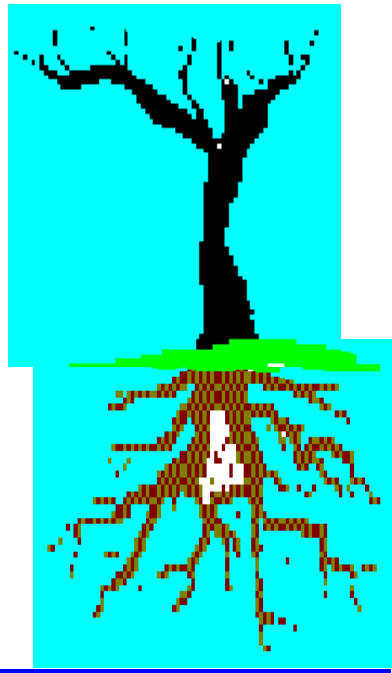
ACTIVIDADES COMPONENTE 1

- Asignación de cobertura y presupuesto.
- Selección de adultos mayores
- Planificación del programa
- Entrega de beneficios:
  - Alojamiento
  - Alimentación
  - atención de salud
  - vestuario
  - recreación
  - asistencia social
  - apoyo afectivo
- Supervisión y control
- Evaluación del programa

Árbol del Problema

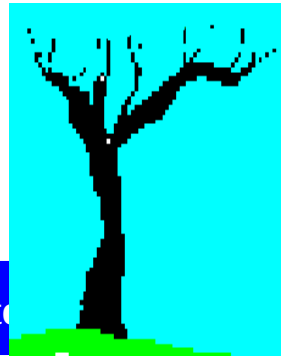
- Representa en forma gráfica el problema, vinculándolo con sus causas y los efectos negativos que su existencia acarrea.
- Se construye a partir del
  - Árbol de Efectos

    y del
  - Árbol de Causas



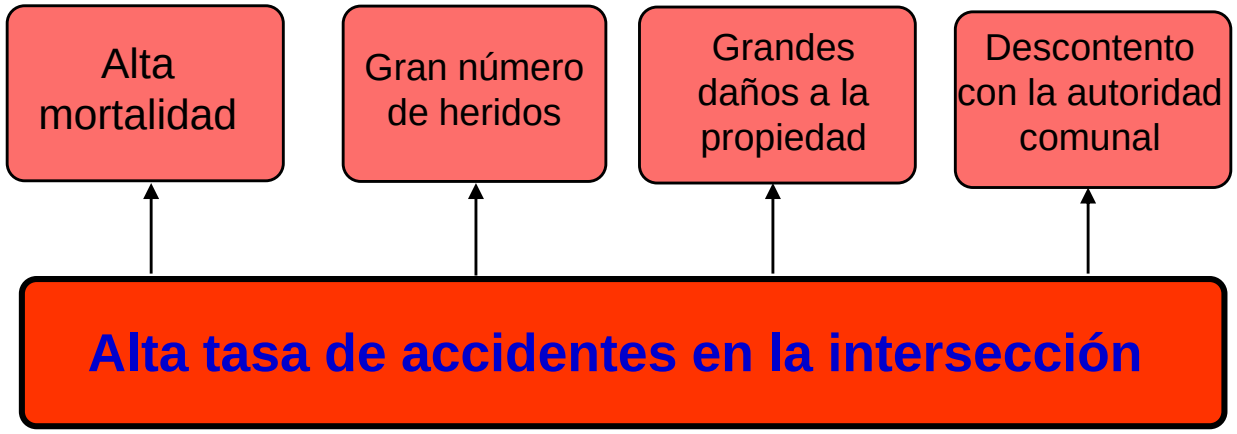
Construcción del Árbol de Efectos

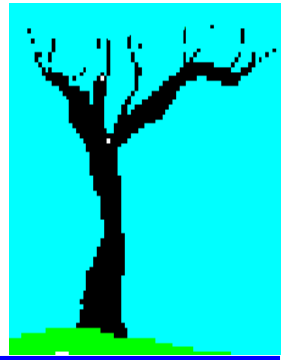
- Se identifican los efectos negativos que la existencia del problema genera, por ejemplo, sobre:
  - La población afectada
  - El medio ambiente
  - El desarrollo socio-económico
  - La preservación de la cultura y el patrimonio
- Se representan gráficamente sobre el problema
- Primero los efectos directos y luego los indirectos



Construcción del Arbol de Efectos:

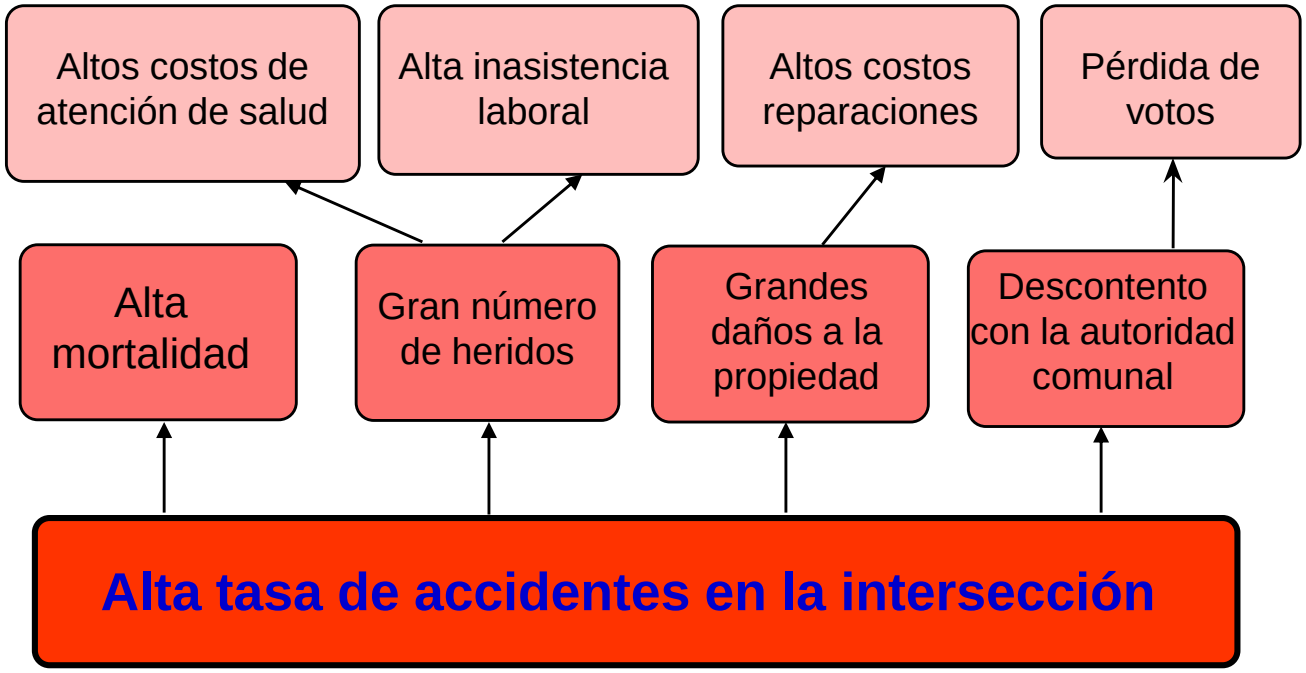
- Se representa graficamente el problema.
- Se colocan sobre el problema los efectos directos o inmediatos, unidos con flechas.

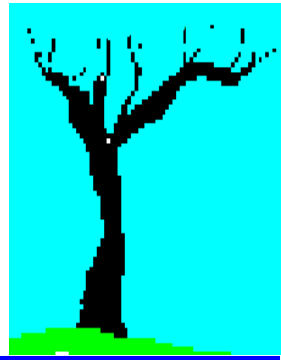




Construcción del Arbol de Efectos:

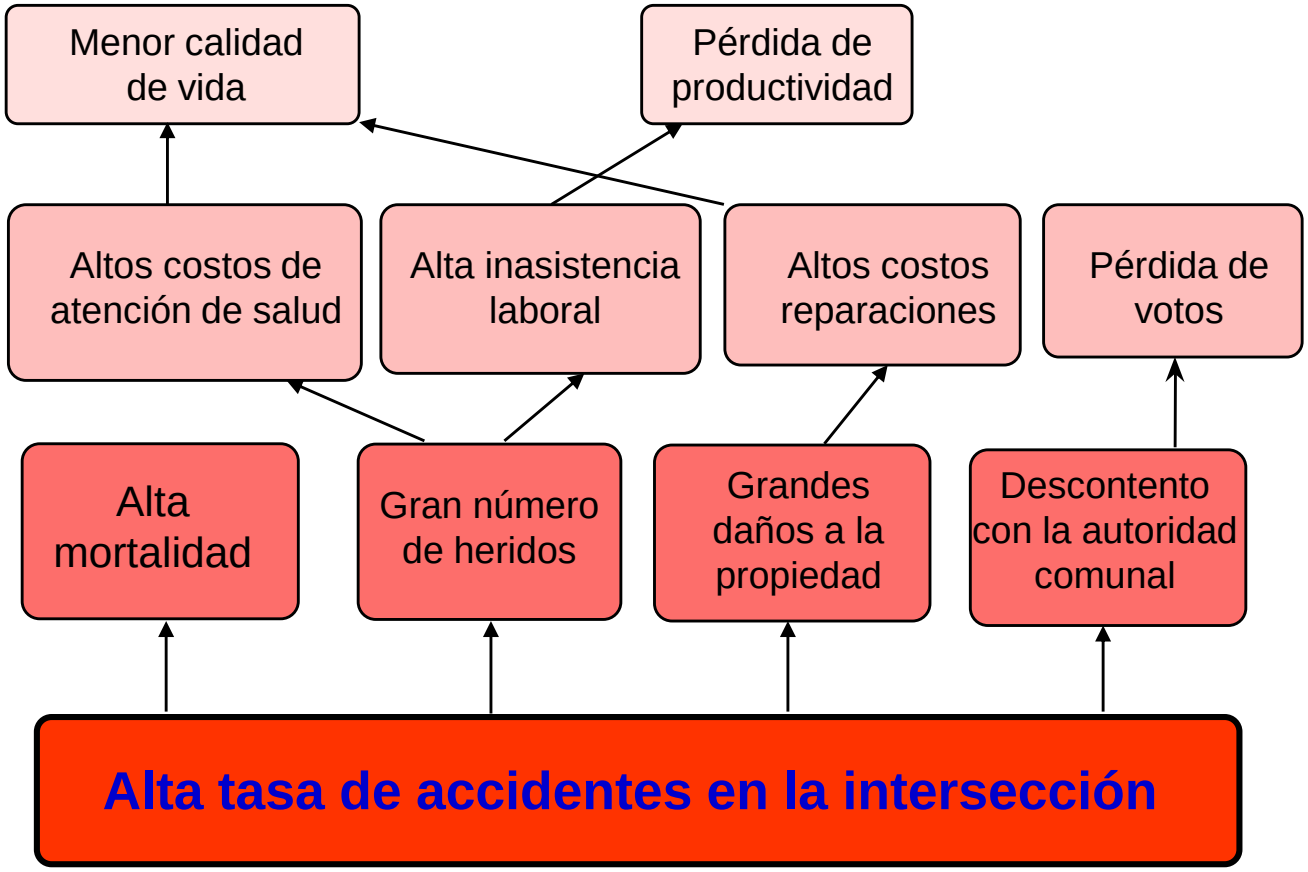
Estudiar, para cada efecto de primer nivel, si hay otros efectos derivados de él (indirectos). Colocarlos en un segundo nivel, unidos por flechas a el o los efectos de primer nivel que los provocan.

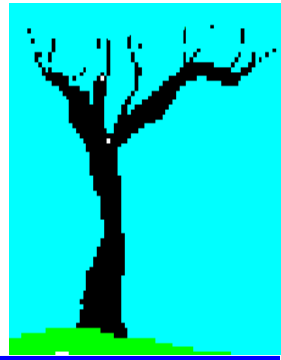




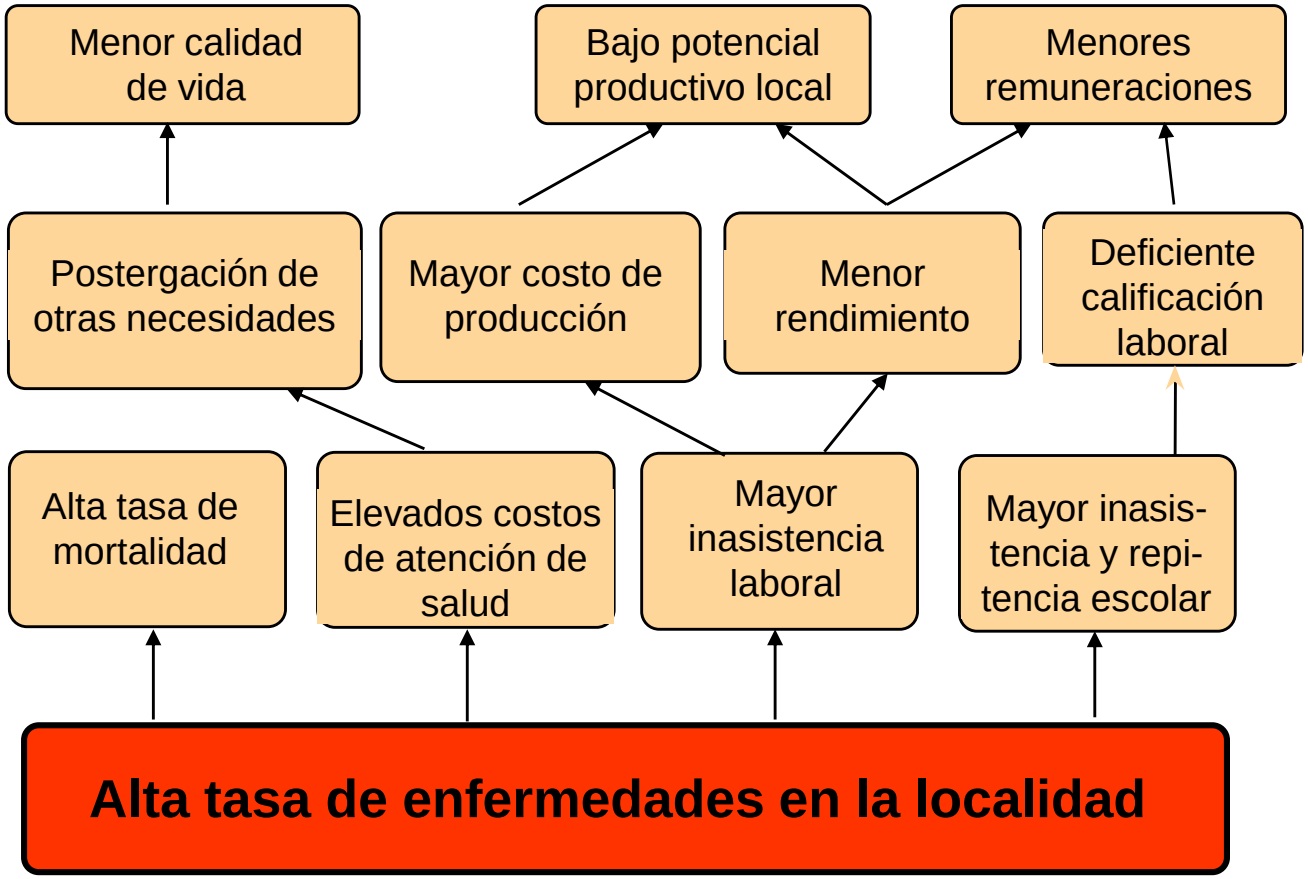
Construcción del Arbol de Efectos:

Continuar así hasta llegar a un nivel que se considere adecuado.





Construcción del Árbol de Efectos



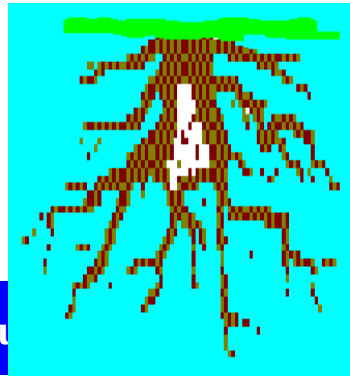
Construcción del Árbol de Efectos

- No exagerar, dos a cuatro niveles suele ser suficiente
- Verificar que se cumplan las relaciones de causalidad de abajo hacia arriba
- Usar adjetivos calificativos
- Ramas pueden unirse hacia arriba
- Árbol de efectos puede abrir sus ramas o terminar en una cúspide

Construcción del Árbol de Efectos

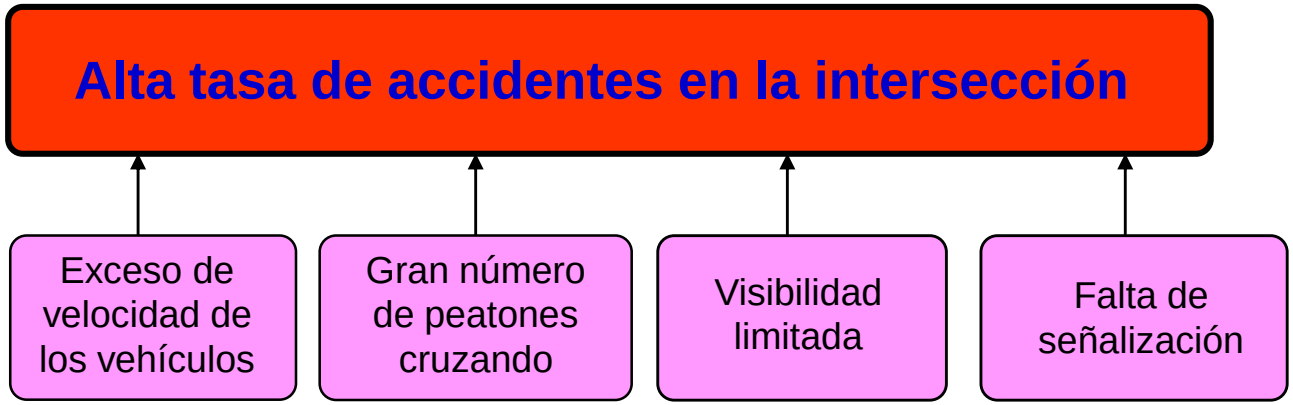
Construcción del Árbol de Causas

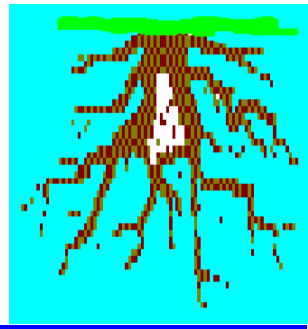
- Se identifican las causas posibles del problema
- Se representan bajo el problema colocando las causas directas inmediatamente bajo el problema
- Luego se buscan las causas de las causas, construyendo las raíces encadenadas del árbol.



Construcción del Arbol de Causas:

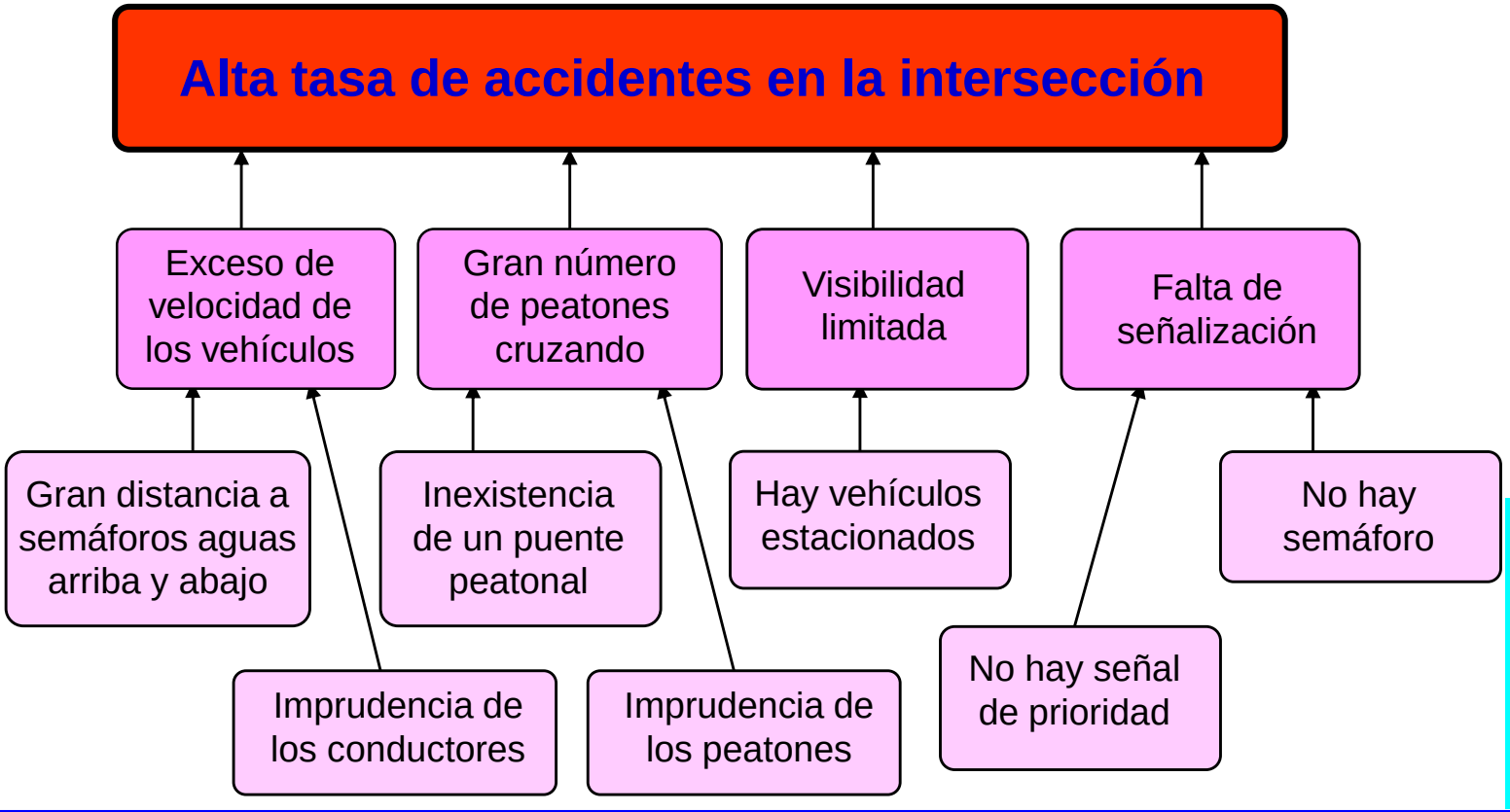
- Se identifican las causas directas del problema y se representan bajo éste.

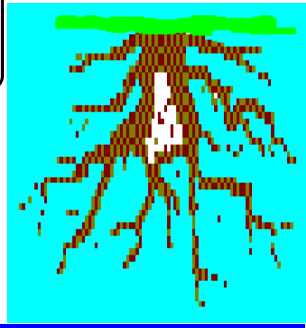




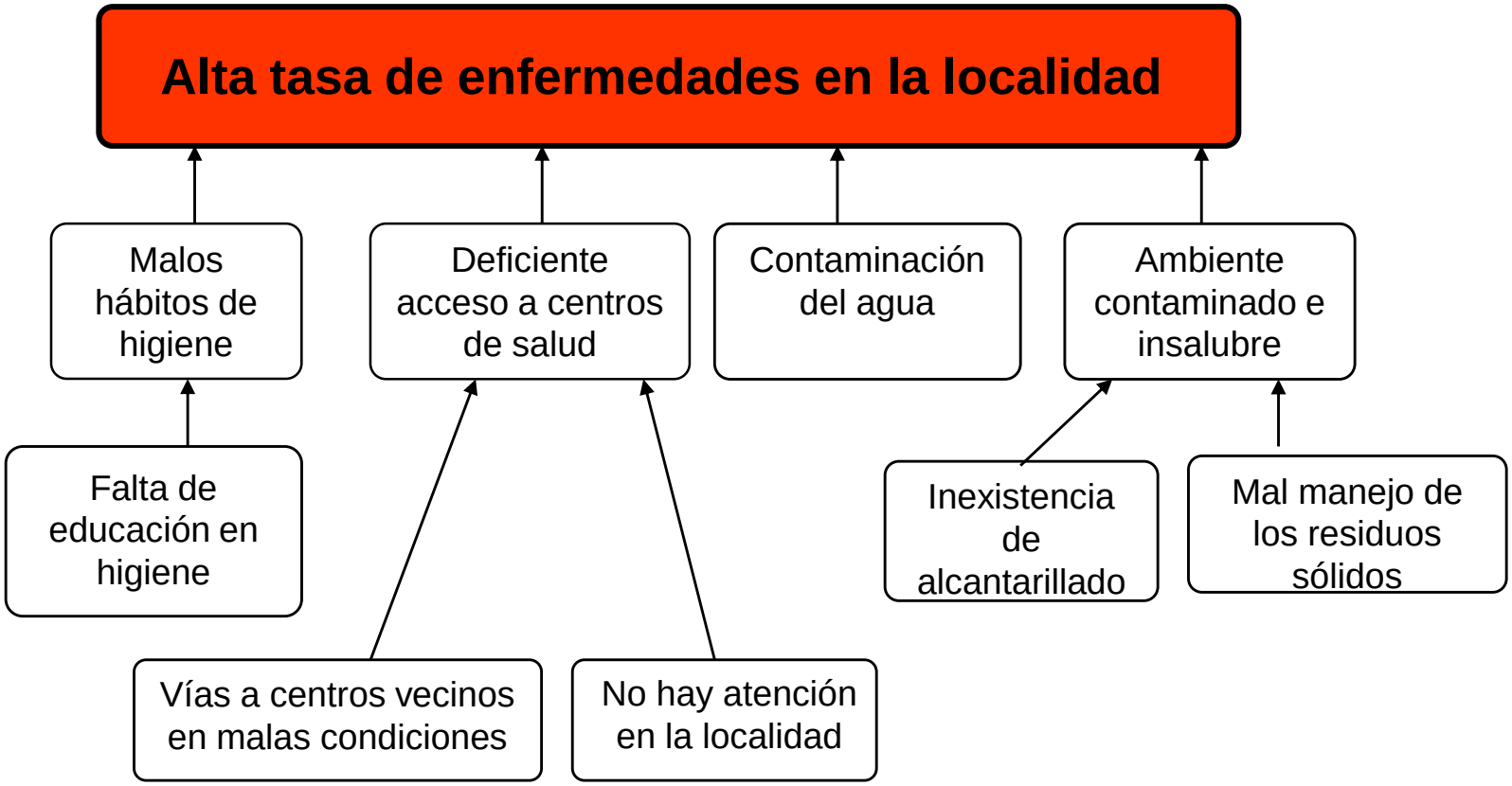
Construcción del Arbol de Causas:

- Luego se buscan las causas de las causas, construyendo las raíces encadenadas del árbol.





Árbol de Causas



Arbol de Causas

- Debe evitarse la existencia de “ciclos” entre las causas y los efectos
- Evitar la unión de raíces por debajo del problema
- Flechas van de abajo hacia arriba pues representan causalidad
- Es recomendable dar rienda suelta a la creatividad.
- Una buena definición de las causas aumenta la probabilidad de soluciones exitosas

Árbol del Problema

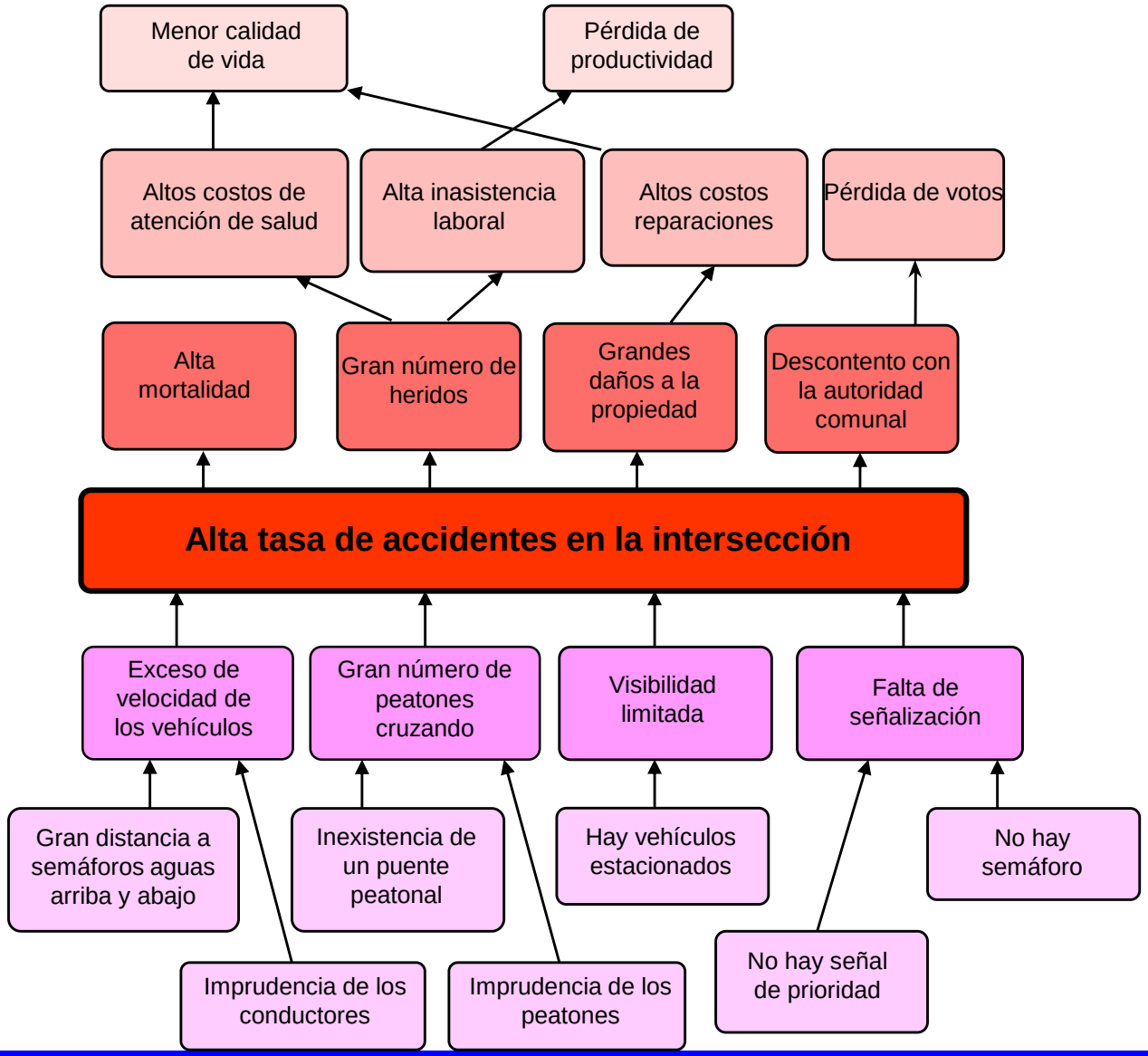
El empalme del Arbol de Efectos con el Arbol de Causas genera el

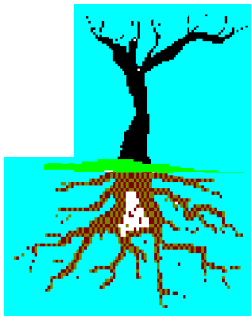
Arbol de Causas - Efectos

o

Arbol del Problema

Arbol del Problema



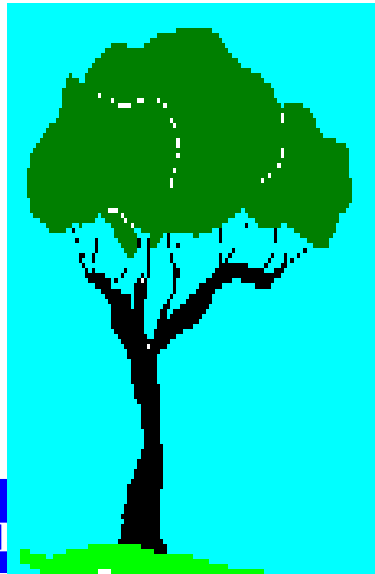


El Árbol del Problema

Árbol de Objetivos

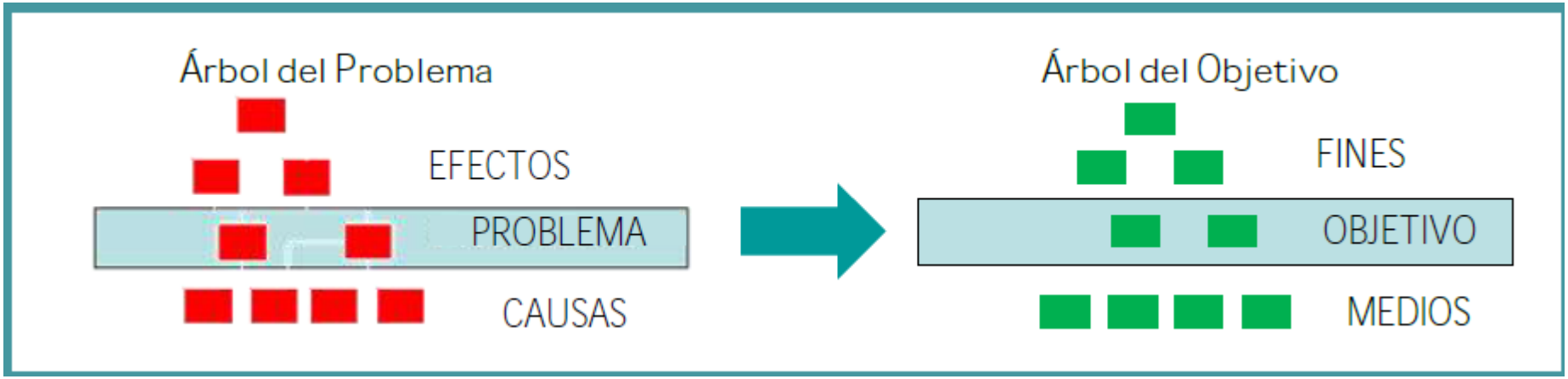
- Representa la situación esperada al resolver el problema
- Se construye a partir del Árbol del Problema
- También se conoce como

  Árbol de Medios - Fines

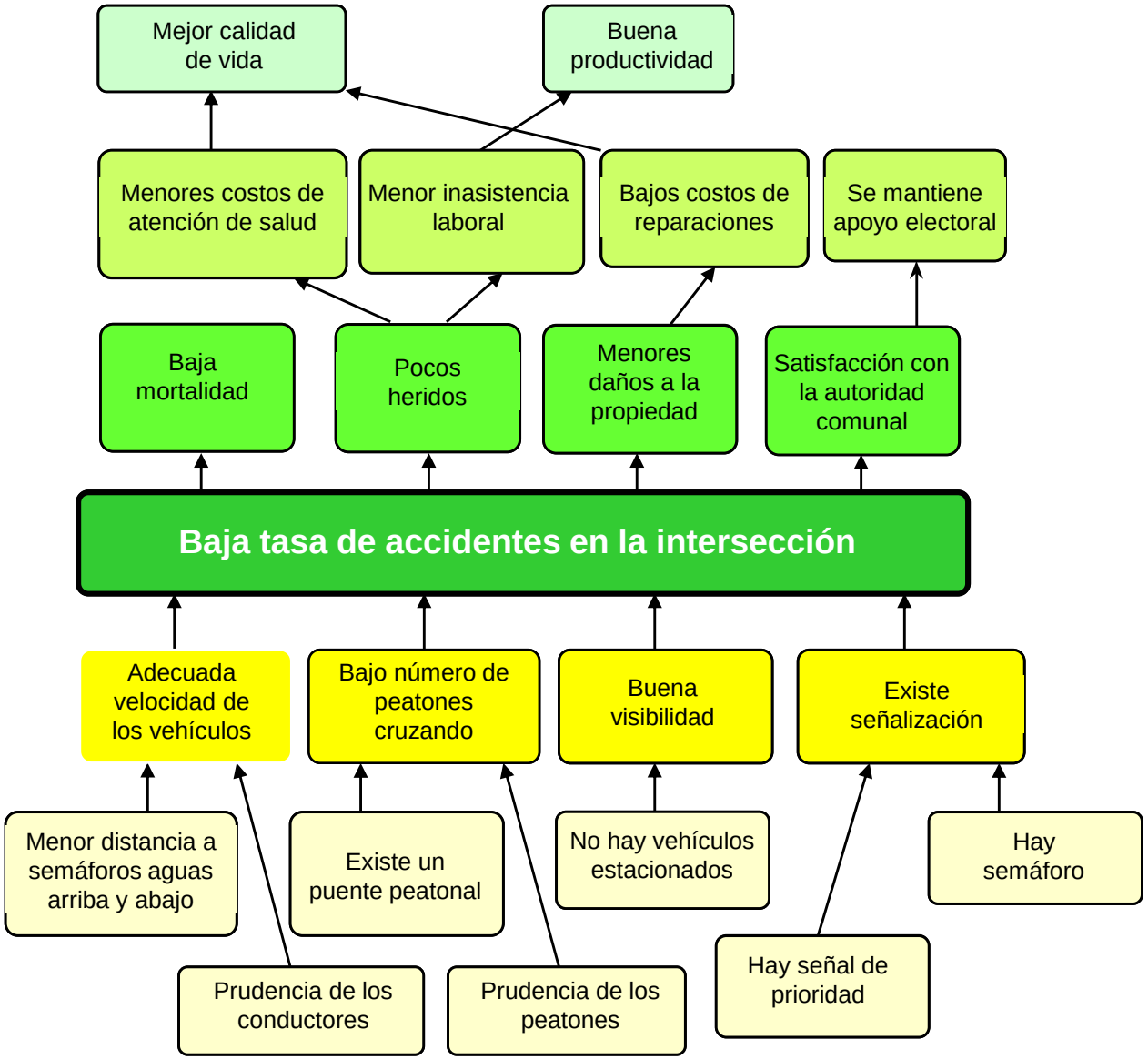


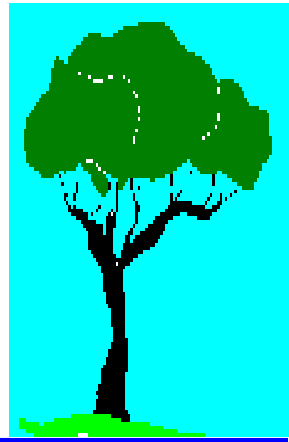
Elaboración del Árbol de Objetivos

- Se cambian todas las condiciones negativas del Árbol del Problema a condiciones positivas que son viables de ser alcanzadas
  - **Efectos se transforman en Fines**
  - **Causas se transforman en Medios**

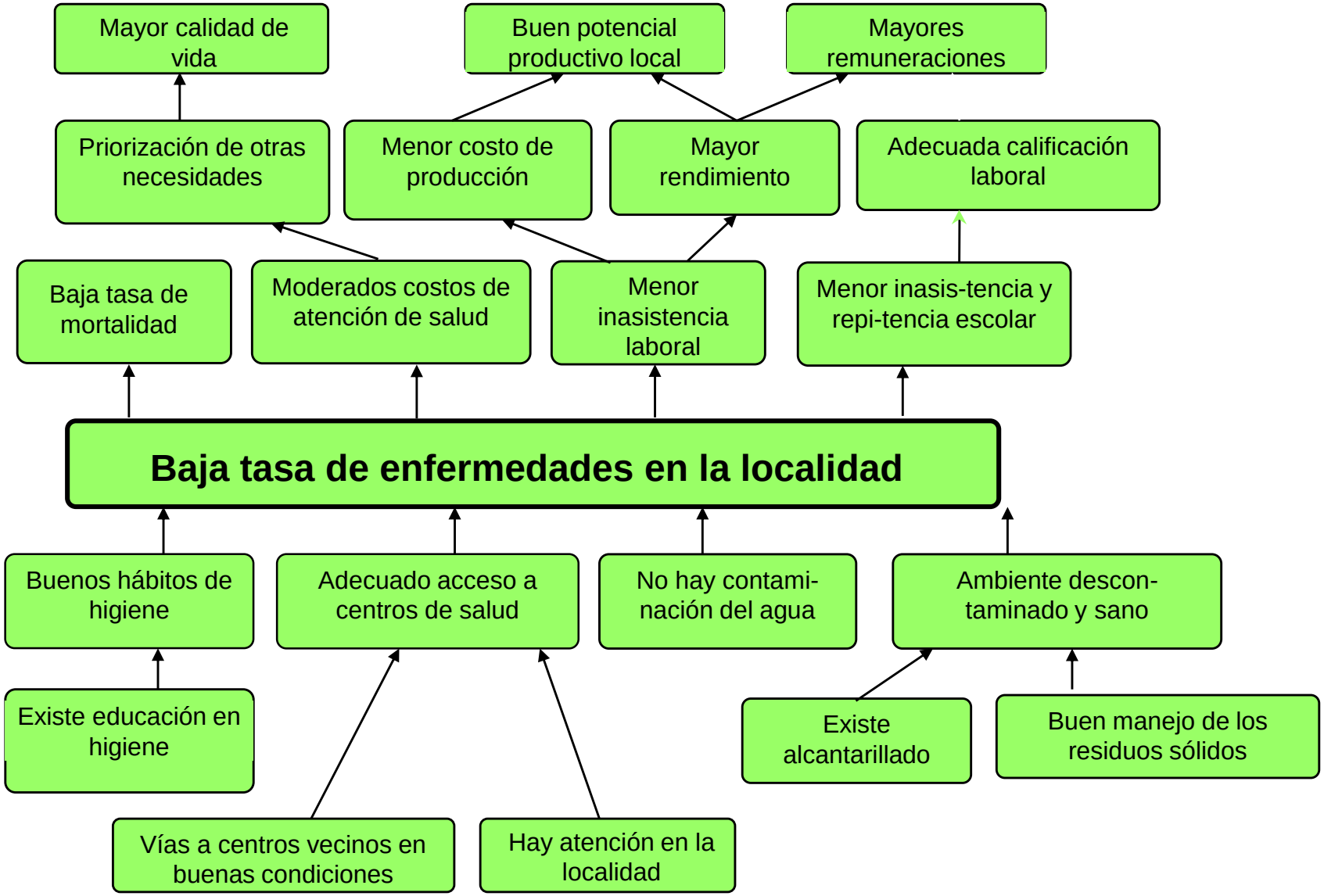


Construcción del Árbol de Objetivos





Árbol de Objetivos



EL ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO: DOS ETAPAS

La elaboración de un marco lógico se divide en dos etapas:

1. *La etapa de **análisis**,* en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la "situación deseada" y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla.
    - El análisis de partes interesadas
    - El análisis de problemas
    - El análisis de objetivos
    - El análisis de estrategias

2. *La etapa de **planificación,*** en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución que normalmente se deriva en dos documentos :
    - El plan operativo global (POG)
    - El plan operativo anual (POA)

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.

ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Es un procedimiento metodológico que permite:

Describir la situación futura que prevalecerá.

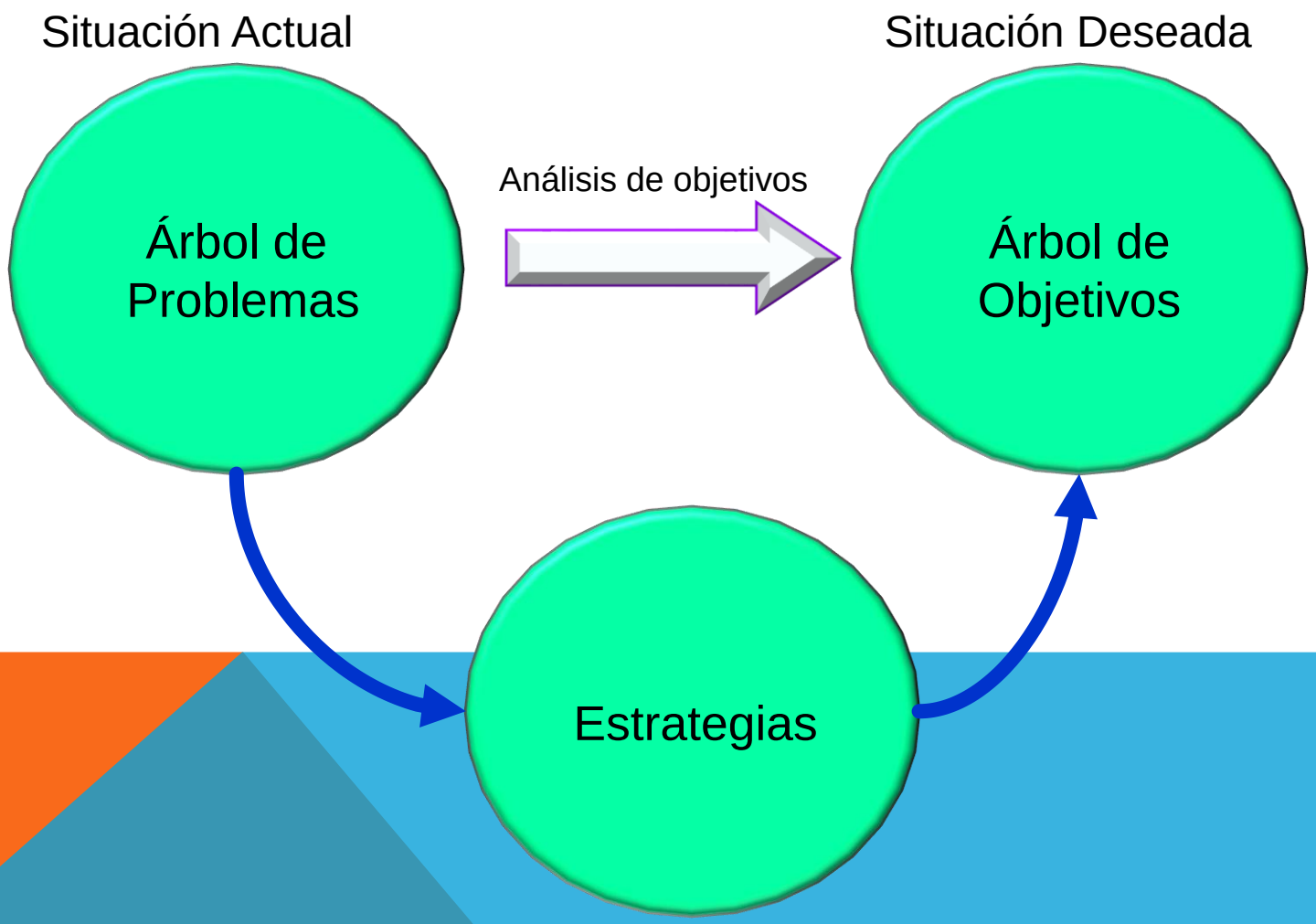
Verificar jerarquía de los objetivos.

Visualizar en un diagrama las relaciones medio-fin.

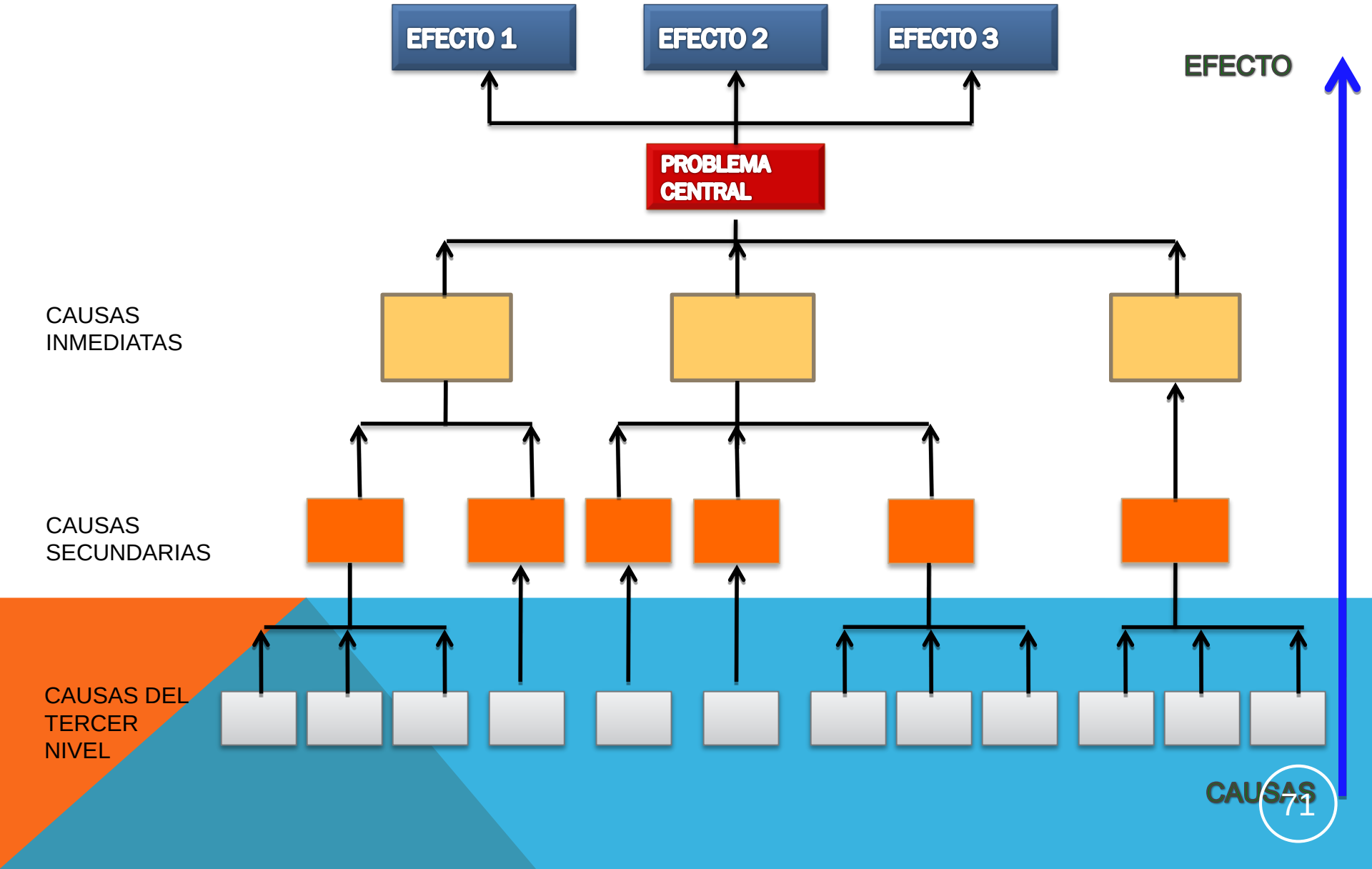
ANÁLISIS DE OBJETIVOS

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.

ELABORACIÓN DEL MARCO LÓGICO



Árbol de problemas



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

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

- Los objetivos globales y específicos, los resultados 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 que se refieren a aquellos factores internos que pueden afectar para el logro de los objetivos, resultados o actividades.

CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Introducción

La **Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH),** señala en su artículo 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"*** así mismo en su artículo 27, menciona: ***"La estructura programática del PEF debe incorporar indicadores desempeño con sus correspondientes metas anuales, que permitirán la evaluación de programas y proyectos; estos indicadores serán la base para el funcionamiento del SED".***

Por su parte la **Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG)** menciona en su 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"***

CONCEPTOS BÁSICOS DE EVALUACIÓN

¿Por qué evaluamos?

Durante los últimos años APF ha emprendido diversos esfuerzos a fin de mejorar :

a) La definición y alineación de las actividades públicas a los objetivos del PND

b) El proceso de toma de decisiones en la asignación de recursos presupuestarios.

Los objetivos

Consideran

1. Incrementar la cantidad y calidad de los bienes y servicios públicos

2. Reducir el gasto de operación,

3. Promover las condiciones para un mayor crecimiento económico con empleo y, **sobre todo**,

4. Elevar el impacto de la acción del gobierno en el bienestar de la población. (SHCP, 2009)

¿Evaluamos?

Evaluación del Desempeño la realizamos cuantificando el grado de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez con la que un servidor publico desarrolla un programa o presupuesto.

Cuantificar y cualificar conceptos Intangibles

- **Debemos pensar en herramientas metodológicas que nos ayuden a que nuestras variables cuantitativas sean susceptibles de una calificación – de igual forma aprobatoria o no.**

¿QUÉ ES EVALUACIÓN?

Es el proceso de valoración de las condiciones y/o causas de una situación o acción, con la finalidad de proporcionar información útil para la toma de decisiones.

¿Qué es un Programa?

"Es un conjunto de elementos relacionados lógica, tecnológica y cronológicamente, que tiene como objetivo resolver un problema, cubrir una necesidad o aprovechar una oportunidad".

Un Programa tiene costos y beneficios que pueden ser identificados.

Tipos de evaluación

1. Evaluación diagnóstica: consiste en hacer una caracterización del fenómeno que se pretende conocer o transformar y establecer las causas que lo generan.

2. Evaluación de seguimiento: “es el examen continuo o periódico que efectúa la administración, en todos sus niveles jerárquicos, de la manera en que se está ejecutando una actividad”

3. Evaluación de resultados: mide los cambios logrados a partir del programa desde el alcance de los objetivos hasta los efectos netos de la intervención (impacto).

Tipos de Análisis

DESCRIBIR → CARACTERIZAR EL FENÓMENO QUE SE PRETENDE MODIFICAR

CALIFICAR → SE VALORA EL FENÓMENO ESTABLECIENDO UN CALIFICATIVO A SU SITUACIÓN

EXPLICAR → ESTABLECER LAS RELACIONES CAUSALES QUE DETERMINAN LA SITUACIÓN ACTUAL Y CUYA ALTERACIÓN PERMITE MODIFICARLA

PREDECIR → ESTIMAR LA SITUACIÓN DEL FENÓMENO *CON Y SIN EL PROGRAMA*

Análisis costo-beneficio

DETERMINA SI EL PROYECTO ES RENTABLE

COMPARA LA RELACIÓN ENTRE COSTO Y BENEFICIO, CONTRA UN PARAMETRO

$$\frac{\text{VALOR ACTUAL DEL BENEFICIO}}{\text{VALOR ACTUAL DEL COSTO}}$$

SI LOS BENEFICIOS EXCEDEN A LOS COSTOS, MEDIDOS TODOS CON EL PATRÓN COMÚN EL PROYECTO ES ACEPTABLE

LA RELACIÓN COSTO-BENEFICIO SE EXPRESA EN UNIDADES MONETARIAS

Análisis costo-efectividad

COSTO-EFECTIVIDAD = $\frac{\text{COSTO TOTAL}}{\text{EFECTIVIDAD * (100)}}$

DONDE EL COSTO-EFECTIVIDAD ES EL COSTO POR UNIDAD DE EFECTIVIDAD LOGRADO PARA CADA UNO DE LOS OBJETIVOS

CONCEPTUALIZACIÓN Y TIPOS DE INDICADORES

Definiciones

1

- **Eficiencia.**
- Capacidad de disponer de alguien o de algo
- para conseguir un efecto determinado

2

- **Eficacia.** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se
- espera

3

- **Economía.** Administración eficaz y razonable de los bienes.

PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

OBJETIVO GENERAL

IMPULSAR EL DESARROLLO INTEGRAL, SUSTENTABLE Y ARMONICO DEL MUNICIPIO DE …. ELEVANDO SU COMPETITIVIDAD MEJORANDO LOS NIVELES DE SEGURIDAD, FORTALECIENDO LA CALIDAD Y COBERTURA DE LOS SERVICIOS PUBLICOS MUNICIPALES E INCENTIVANDO LA PARTICIPACION DE LA SOCIEDAD ORGANIZADA Y LA COORDINACION ESTRATÈGICA CON LOS TRES ÒRDENES DE GOBIERNO, A FIN DE GENERAR MAYORES OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PARA SUS HABITANTES Y ELEVAR LA CALIDAD DE VIDA

¿QUÉ ES UN INDICADOR CUANTITATIVO?

Es un número que establece una relación entre dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema.*

* Concepto tomado del INEGI

INDICADOR DE DESEMPEÑO

El artículo 25 del Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto Responsabilidad Hacendaria lo define como:

IV. Indicador de desempeño, que consiste en la expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa, que establece un parámetro del avance en el cumplimiento de los objetivos y metas correspondientes a un índice, medida, cociente o fórmula con base anual.

INDICADOR

En los Lineamientos generales de operación para la entrega de los recursos del Ramo General 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios, se define como:

Indicadores: la expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa, que representa un medio sencillo y fiable para medir los logros y los cambios vinculados con las acciones del programa respectivo, así como para dar seguimiento a los avances alcanzados y evaluar los resultados obtenidos;

Indicador e índices

Indicador

" En la evaluación, es la unidad que permite medir el alcance de un objetivo" º

- Está compuesto por dos o mas variables.
- Tiene como finalidad medir el alcance logrado.
- Es una cualidad a través de la cual se pretende conocer el logro alcanzado de un objetivo, pero siempre se debe expresar cuantitativamente.

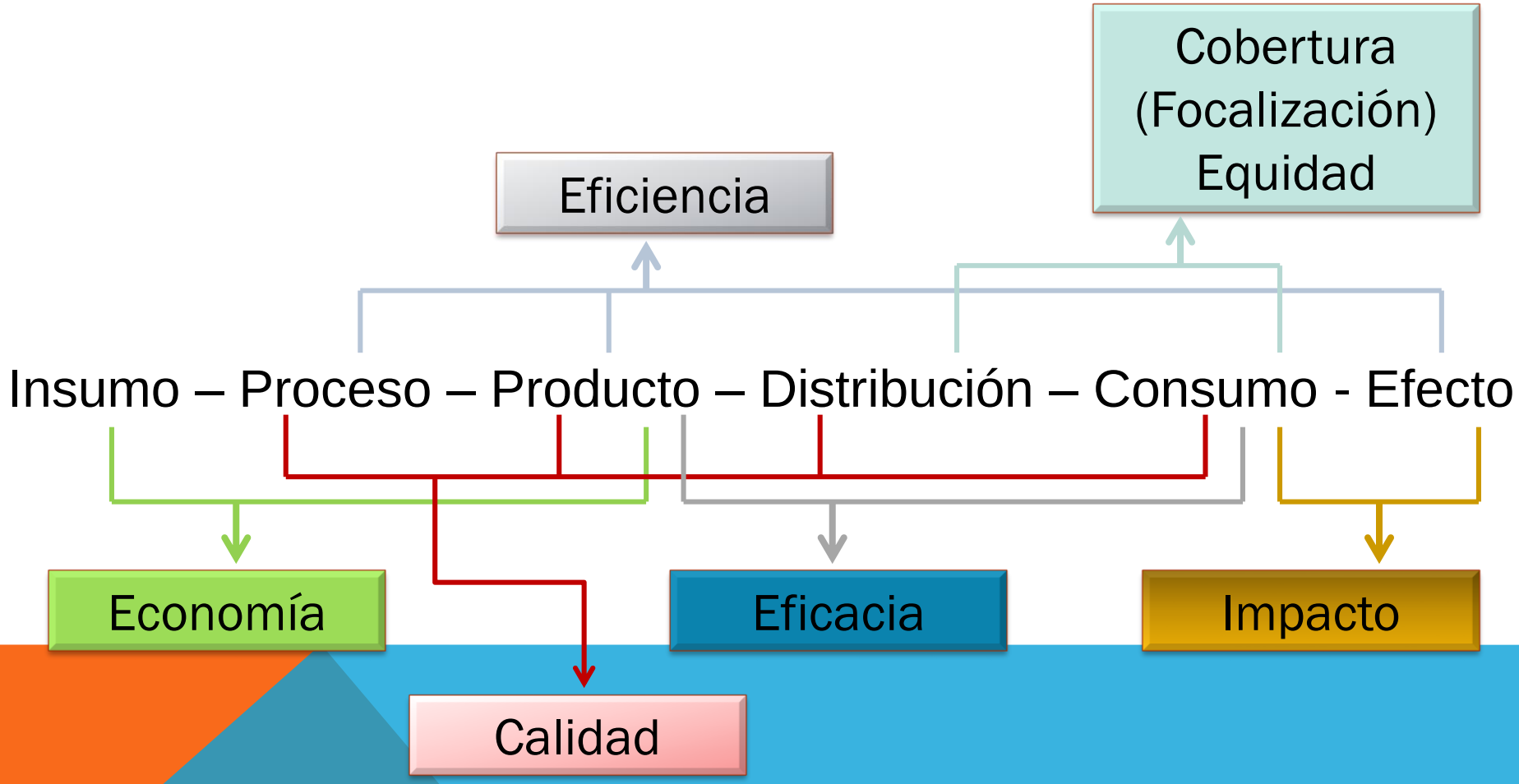
º Definición tomada de la CEPAL

Indicador e índices

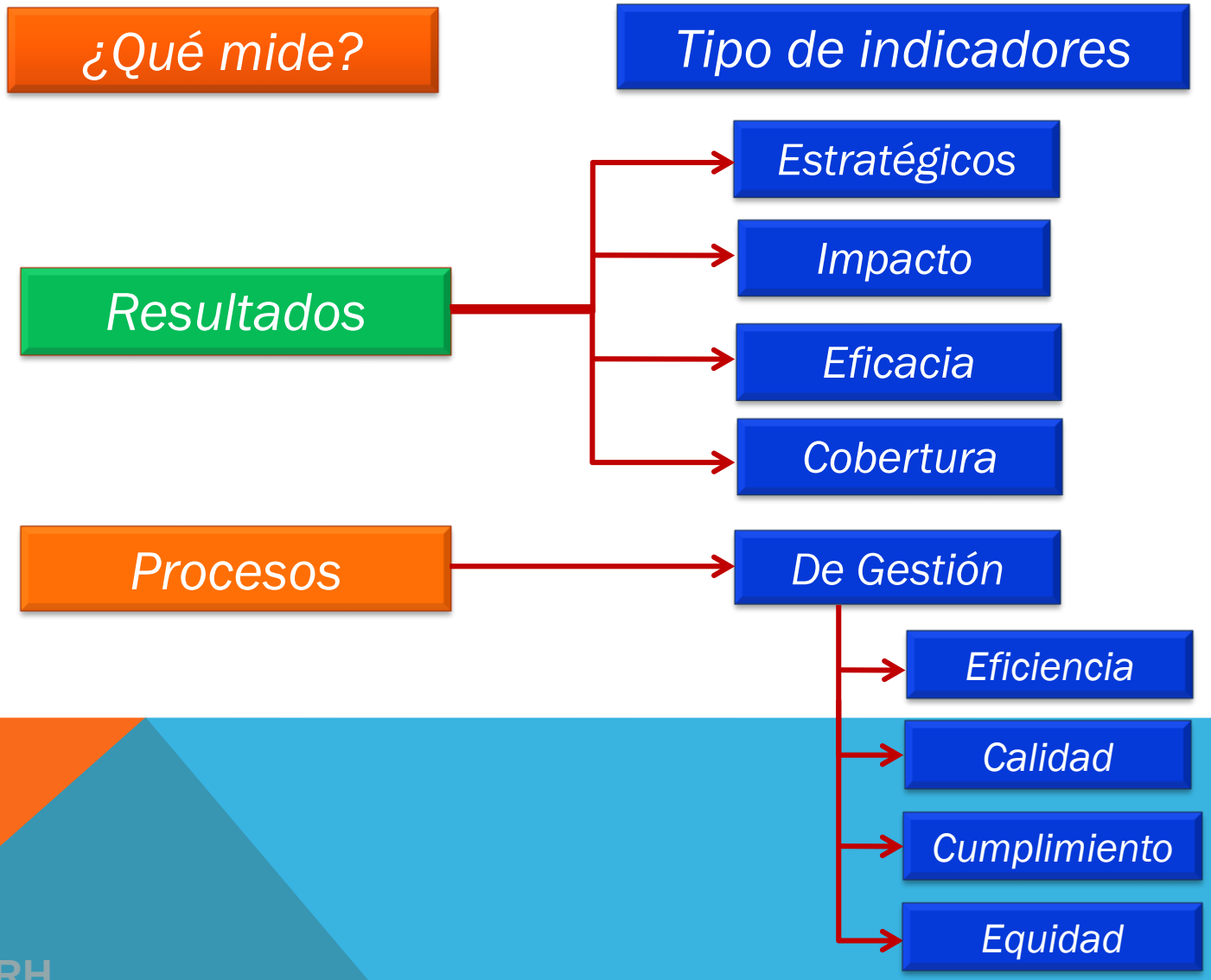
Índice

Es la unidad de medida de un indicador, el índice nos dice el nivel alcanzado, conforme a un parámetro determinado.

El proceso y los tipos de indicadores



TIPOS DE INDICADORES*



* RLFPRH

Sistema de Evaluación del desempeño

Dimensiones de los indicadores

El Artículo 25 del RLFPRH define las dimensiones del indicador como :

Cobertura → Mide la proporción de atención sobre la demanda total que se alcanza con la producción del bien o servicio.

Eficiencia → Mide la relación entre la cantidad de los bienes y servicios generados y los insumos o recursos utilizados para su producción.

Sistema de Evaluación del desempeño

Impacto Económico y Social → Mide o valora el grado de transformación relativa lograda en el sector objetivo económico o social, en términos de bienestar oportunidades, condiciones de vida, desempeño económico y productivo, o características de una población objetivo o potencial.

Calidad → Mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios públicos generados en la atención de la población objetivo, vinculándose con la satisfacción del usuario o beneficiario.

Equidad → Mide los elementos relativos al acceso, valoración, participación e impacto distributivo entre los grupos sociales o entre los géneros por la provisión de un bien o servicio.

INDICADOR

En los Lineamientos generales de operación para la entrega de los recursos del Ramo General 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios, establece que:

Los Indicadores deberán clasificarse en estratégicos y de gestión, y permitir la medición de los siguientes aspectos:

I. Eficacia: que mide el grado de cumplimiento de los objetivos de los Programas; II. Eficiencia: que mide la relación entre los productos y servicios generados respecto a los insumos o recursos utilizados;

III. Economía: que mide la capacidad de gestión de los Programas, a efecto de ejercer adecuadamente los recursos financieros, y

IV. Calidad: que mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos de los Programas

Construcción de índices

1. Se define la cualidad que se quiere medir.
2. Se identifica como se expresa concretamente la cualidad a medir.
3. Si dicha expresión concreta requiere la medición de otras cualidades se consideran como componentes y se sigue para cada uno de ellos los pasos del indicador.
4. Se seleccionan las variables concretas a utilizar en el indicador.
5. Se definen los valores posibles para cada variable, procurando que dichos valores tengan la misma escala inferior y superior en todos los casos.
6. Se establece la fórmula
7. Se determinan los ponderadores para cada componente y/o variable.
8. Se establece la escala del índice por componente y/o general, conociendo los valores máximos, mínimos e intermedios.
9. Se revisa la correspondencia entre los valores cuantitativos del índice y las escalas cualitativas del indicador.
10. Se prueba el indicador.

Matriz de Indicadores de Resultados

Resumen Narrativo	Indicadores			Medios de Verificación	Supuestos (Hipótesis)
	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Frecuencia de Medición		
Impacto Final					
Fin:					
Impacto Intermedio					
Propósito:					
Productos					
Componentes:					
Procesos/Gestión					
Actividades:					

Reglas para la identificación de los elementos mínimos en la construcción de indicadores (SHCP)*

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

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

*Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, SHCP, Año 2010

INDICADOR

Dentro de los **Lineamientos generales de operación para la entrega de los recursos del Ramo General 33 Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios,** en los términos del lineamiento décimo menciona que se deberán establecer como máximo 3 Indicadores estratégicos por cada uno de los Fondos y se acordará lo relativo a los Indicadores de gestión. En la definición de los indicadores deberá incluirse lo siguiente:

I. Nombre del Indicador: significado conceptual;

II. Método de cálculo: expresión matemática o cuantitativa;

III. Frecuencia de medición: periodo mensual, trimestral, anual o cualquier otro, durante el cual se calcula el Indicador;

IV. Línea base: valor inicial del Indicador que sirve de parámetro para medir el avance hacia la meta anual establecida, y

V. Meta anual y por periodo: valor que deberá alcanzar el Indicador como resultado de la ejecución de un programa autorizado en el presupuesto respectivo, asociado a las Aportaciones Federales.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR			
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO			
Nombre del programa:	Programa de Organización Electoral.		
Nivel del objetivo en la matriz del marco lógico:	Fin	Resumen Narrativo (MIR):	Lograr una adecuada y suficiente organización electoral.
Clave del indicador:	020000		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR			
Nombre de Indicador* :	Nivel de Organización Electoral.		
Definición del indicador:	Mide el nivel de eficacia en la instalación y funcionamiento de las casillas aprobadas, como fin último de la aplicación de los procedimientos para la organización, desarrollo y vigilancia de los procesos electorales locales.		
Método de cálculo*		Descripción de Variables	
Número de Casillas Instaladas y Funcionando/Número Total de Casillas Aprobadas		NCIF=Número de Casillas Instaladas y Funcionando, NTCA = Número Total de Casillas Aprobadas	
Frecuencia de medición*		Unidad de medida*	
Al Finalizar el Proceso Electoral Ordinario		Casilla	
Metas		0% para el 2014 y 100% para el 2015 (estimada)	
CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR			
Tipo de Indicador:		Eficacia	
Dimensión del Indicador:		Estratégico	
Escala de Interpretación:	Nivel	de:	a:
	Alto	99,90%	100%
	Medio	99,80%	99,89%
	Bajo	99,50%	99,79%
Enfoque transversal:	Género	1) Sí	~~2)No~~
	Grupo Étnico	1) Sí	~~2)No~~

Nombre del indicador
1.- Objetivo del indicador
2.- Interpretación o lectura
3.- variables o componentes
4.- Unidad de medida
5.- Fuente de datos
6.- Formula
7.- Unidad de medida
8.- Rango de valor
9.- Frecuencia
10.- Glosario

Nombre del indicador
1. Define lo que se pretende medir con el indicador
2. Indica la lectura del indicador y señala el comportamiento ideal del mismo
3.- Son los daros necesarios que mediante una operación matemática darán como resultado el valor del indicador
4.- Representa la forma de cuantificar a cada variable componente
5.- Es la localización donde los datos se encuentran disponibles o localizables
6.- Procedimiento matemático para la obtención de un resultado
7.- Es la forma de cuantificar el resultado obtenido por la aplicación de la formula
8.- Son los límites mínimos y máximos donde el resultado será ubicado
9.- Periodo de tiempo en el cual se obtendrá el indicador
10.- Define y explica los términos empleados en la ficha técnica

PROGRAMA	ORGANIZACIÓN ELECTORAL														
Indicador	**Fórmula**	**Composicion del Indicador (simple /compuesta)**	**Variables**	**Clave**	**Nombre (Siglas)**	**Descripción de la variable**	**Fuentes de verificación**	**Unidad de medida**	**Desagregación geográfica**	**Frecuencia de levantamiento**	**Método de recopilación de datos**	**Fecha de disponibilidad de la información**	**Existe el dato**		**Desde cuando existe el dato**
													Si	**No**	
NIVEL DE ORGANIZACIÓN ELECTORAL	NÚMERO DE CASILLAS INSTALADAS Y FUNCIONANDO/NÚMERO TOTAL DE CASILLAS APROBADAS	Simple	Número de casillas instaladas y funcionando	020000	NCIF	Número de Casillas Instaladas y Funcionando	Sistema de información	Casilla	Sección	El día de la Jornada Electoral	Sistema de Información	Al finalizar la Jornada Electoral		x	
		Simple	Número total de casillas aprobadas	020000	NTCA	Número Total de Casillas Aprobadas	Estadísticos	Casilla	Sección	En el mes de Junio, del año de la elección	Actas de Sesion / Sistema de Información	Un día antes de la Jornada Electoral	x		2005

PROGRAMA																	
Indicador	Fórmula	Composicion del Indicador (simple/compuesta)	Clave	Nombre de la variable	Composicion del Indicador (simple/compuesta)	Unidad de medida	Valores existentes									Meta	
							2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
NIVEL DE ORGANIZACIÓN ELECTORAL	NÚMERO DE CASILLAS INSTALADAS Y FUNCIONANDO/NÚMERO TOTAL DE CASILLAS APROBADAS	Simple	020000	Número de casillas instaladas funcionando	Simple	Casilla											17.551
		Simple	020000	Número total de casillas aprobadas	Simple	Casilla	15.047	15.357	0	0	16.994	0	17.489	17.319	0	0	17.551

GRACIAS

MIGUEL MONTES MEJIA

TE. 55 43 24 20 16