



# Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR)

# Objetivo

**Que las y los participantes conozcan los principales conceptos de Evaluación, la Metodología del Marco Lógico, PbR y el métodos para la Auditoría y Evaluación de Desempeño.**



# 1. Antecedentes

El Estado, es reconocido como la organización política cuya finalidad es lograr condiciones adecuadas de vida y bienestar para la población.

Por lo tanto el desempeño del Estado depende de la calidad y eficiencia de las políticas y el desempeño de la gestión pública.

# PARADIGMA GERENCIAL

## LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

*“como el conjunto de reformas tendientes a modificar los patrones de dirección, gestión y operación de la Administración Pública, en busca de su mejor desempeño”. \**

\* González, Alejandro, y Alonso Cerdán, “Marco teórico y analítico de la investigación”, en: González, Alejandro (coord.), *Gobernar por ¿resultados?*, Gestión Social y Cooperación, A.C., México, 2008.

---

## **Desempeño**

**Durante los últimos años la Administración Pública ha emprendido diversos esfuerzos a fin de mejorar tanto la definición y alineación de las actividades públicas a los objetivos de los Planes de Desarrollo, como el proceso de toma de decisiones en la asignación de recursos presupuestarios a dichas actividades.**



## **Los objetivos de estas mejoras consideran**


- Incrementar la cantidad y calidad de los bienes y servicios públicos**
  - Reducir el gasto de operación**
  - Promover las condiciones para un mayor crecimiento económico con empleo y**
  - Elevar el impacto de la acción del gobierno en el bienestar de la población.**
-



**En este contexto se han impulsado iniciativas para:**

- Mejorar la gestión pública**
  - Alcanzar mayores niveles de eficiencia**
  - Reducir el gasto operativo**
  - Proporcionar información adecuada y oportuna a la ciudadanía sobre los resultados de su actuación.**
-





**Por otra parte, se han implementado mejoras en el proceso de presupuestación y se ha avanzado en la actualización de sus disposiciones, con la finalidad de simplificar el proceso y desconcentrar en los ejecutores de los programas y actividades las decisiones sobre una parte importante del gasto público.**

---



**Países que implementaron reformas presupuestarias enfocadas a la mejora de la eficiencia y efectividad del gasto público.**


**En 1988, Nueva Zelanda;**

**90's Canadá, Dinamarca, Finlandia, los Países Bajos, Suecia, Reino Unido y los Estados Unidos;**

**A finales de 1990 con Austria, Alemania y Suiza.**

**En 2005 Turquía, junto con otros países del Este de Europa para quienes la reforma era parte de su integración a la Unión Europea.**


---



**En América Latina, lo encabezó Chile en los años noventa, otros países que se incorporaron a este esquema son Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica y México.**

**En Estados Unidos se optó por un enfoque incremental, iniciando con una fase piloto de cuatro años, antes de extender el modelo a todos los programas gubernamentales; Alemania e Irlanda recurrieron al mismo método. Por su parte, Australia, los Países Bajos, Nueva Zelanda y el Reino Unido tomaron el camino de la implementación general desde arriba.**

---



**La adopción generalizada del PbR es una respuesta de los gobiernos a la necesidad de maximizar los escasos recursos públicos, a través del diseño de políticas y programas públicos, cuyos resultados sean claramente apreciados por los contribuyentes;**

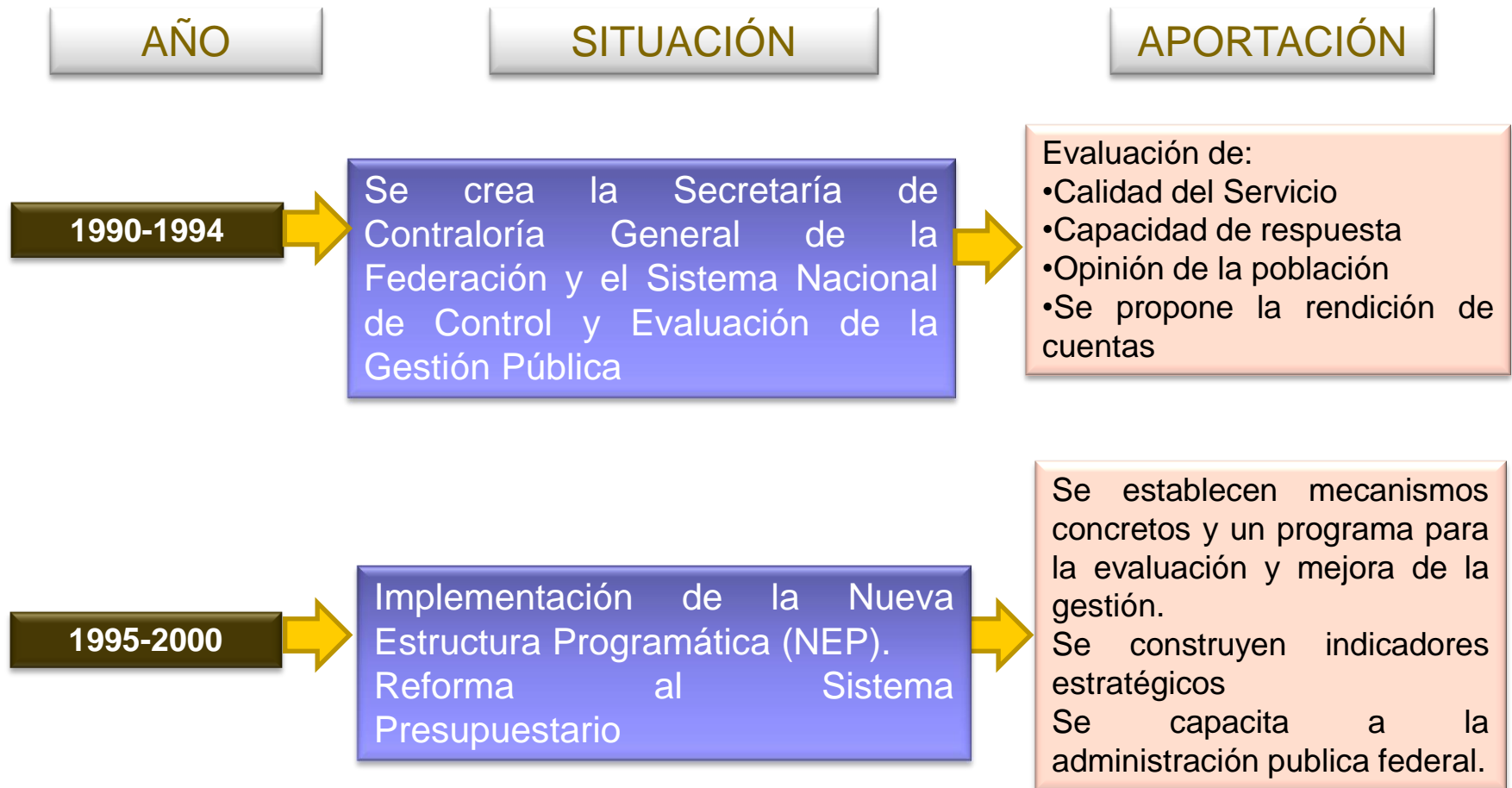
**La forma más apropiada de dar a conocer su impacto es a través de *indicadores de desempeño.***

---

# ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

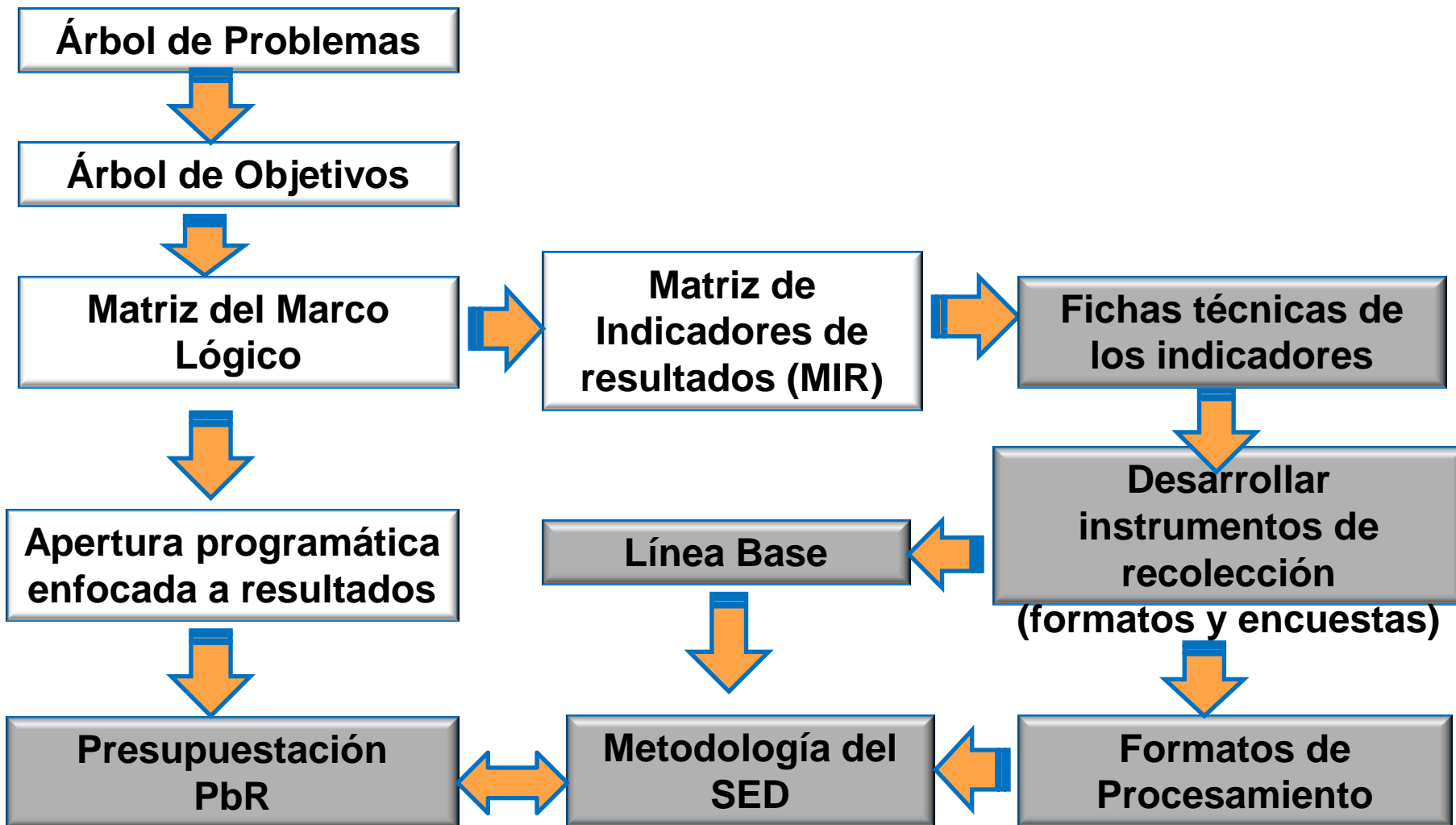


# ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



# ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO









# Marco normativo



**El 7 de mayo de 2008 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) la reforma al artículo 134 constitucional**

---

# 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)

## El Artículo 25:

La programación y presupuestación anual del gasto público, se realizara con apoyo en los anteproyectos que elaboren las dependencias y entidades para cada ejercicio fiscal, y con base en:

- I. Las políticas del Plan Nacional de Desarrollo y los programas sectoriales.
- II. Las políticas del gasto público que determine el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría.

# Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)

## El Artículo 25:

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 Desempleo, las metas y avances físicos y financieros del ejercicio fiscal anterior y los pretendidos para el ejercicio siguiente.

El anteproyecto se elaborará por unidades responsables de las dependencias y entidades, estimando los costos para alcanzar los resultados cuantitativos previstos en las metas así como los indicadores necesarios para medir su cumplimiento.

# Sistema de Evaluación del desempeño

**El Artículo 27 de la LFPRH señala que:**

**“La estructura programática del PEF debe incorporar indicadores desempeño con sus correspondientes metas anuales, que permitan la evaluación de programas y proyectos; estos indicadores serán la base para el funcionamiento del SED”.**

# Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)

## TRANSPARENCIA E INFORMACION 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.



# Marco de la Evaluación

**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 por incumplimiento de los objetivos y metas anuales en sus presupuestos.

- 
- Plan Estatal de Desarrollo
  - Plan Municipal de Desarrollo

# OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL PED

1) Entorno y vida sustentable

2) Economía próspera e incluyente

3) Equidad de oportunidades

4) Comunidad y calidad de vida

5) Garantía de derechos y libertad

6) Instituciones confiables y efectivas

# OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL PED

3.2.1. Gestión urbana sustentable y repoblamiento inteligente.

3.2.2. Conservación ecológica y recursos naturales

3.2.3. Seguridad ciudadana efectiva y prevención social de la violencia y la delincuencia.

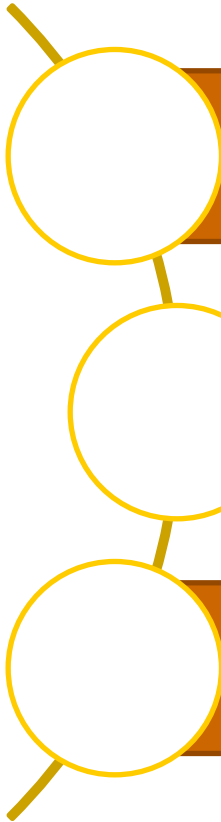
3.2.4. Promoción social equitativa.

3.2.5. Reactivación económica e innovación productiva.

3.2.6. Desarrollo institucional y gobierno eficiente.

33 PROGRAMAS

### 3.2.1. Gestión urbana sustentable y repoblamiento inteligente.



Ordenamiento territorial para la planeación y gestión urbana sustentable

Obra pública para el desarrollo urbano

Modernización de los servicios públicos municipales

---

### 3.2.2. Conservación ecológica y recursos naturales



Gestión ambiental y cultura de protección del medio ambiente

Conservación, protección y manejo sustentable de las áreas naturales

Mejoramiento de la calidad medio ambiental

Control y sanidad animal



### 3.2.4. Promoción social equitativa.

Combate a la pobreza urbana e integración del tejido social

Capital social y corresponsabilidad

Garantía de respeto a los derechos y solidaridad plena con los grupos vulnerables

Perspectiva de género y desarrollo equitativo para las mujeres

Oportunidades para el desarrollo de la juventud

Perspectiva de género y desarrollo equitativo para las mujeres

Mejoramiento de la cobertura, la calidad y la pertinencia de la educación

Cobertura y calidad de los servicios de salud

Fomento de la práctica deportiva, la actividad física y la recreación

Guadalajara como capital cultural

### 3.2.3. Seguridad ciudadana efectiva y prevención social de la violencia y la delincuencia.



### 3.2.5. Reactivación económica e innovación productiva.



Impulso a las inversiones en sectores estratégicos

Modelo de apoyo a emprendedores

Reactivación de zonas clave para el desarrollo de la ciudad

Impulso a la competitividad de los negocios y sistemas de abasto popular

Legalidad y formalización de la economía

### 3.2.6. Desarrollo institucional y gobierno eficiente.

Atención de calidad al ciudadano

Manejo y gestión responsable y transparente de los recursos públicos

Financiamiento sustentable del desarrollo de la infraestructura y servicios municipales

Innovación de gobierno y mejora continua

Transparencia, rendición de cuentas, contraloría y evaluación vinculante

Integración de los procesos de planeación, programación, presupuestación, control y evaluación

Ingeniería de procesos y organización

Mecanismos de colaboración y coordinación intergubernamental y metropolitanos

# PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

Gestión urbana sustentable y repoblamiento o inteligente

Conservación ecológica y recursos naturales

Promoción social equitativa

Reactivación económica e innovación productiva

33 PROGRAMAS

Desarrollo institucional y gobierno eficiente



# EVALUACION

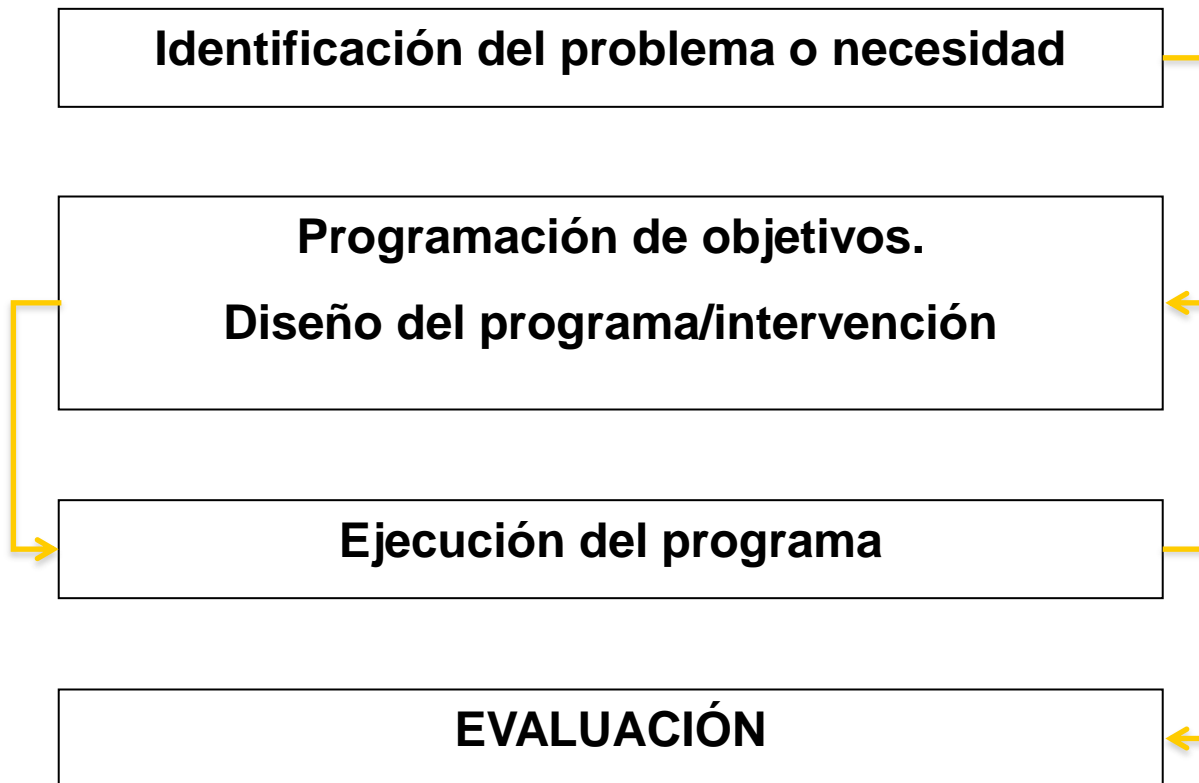


# EVALUACIÓN

Significa emitir un juicio de valor o adjudicar mérito a un objeto, basándose en información empírica recogida sistemática y rigurosamente.

---

# VISIÓN TRADICIONAL DE LA EVALUACIÓN

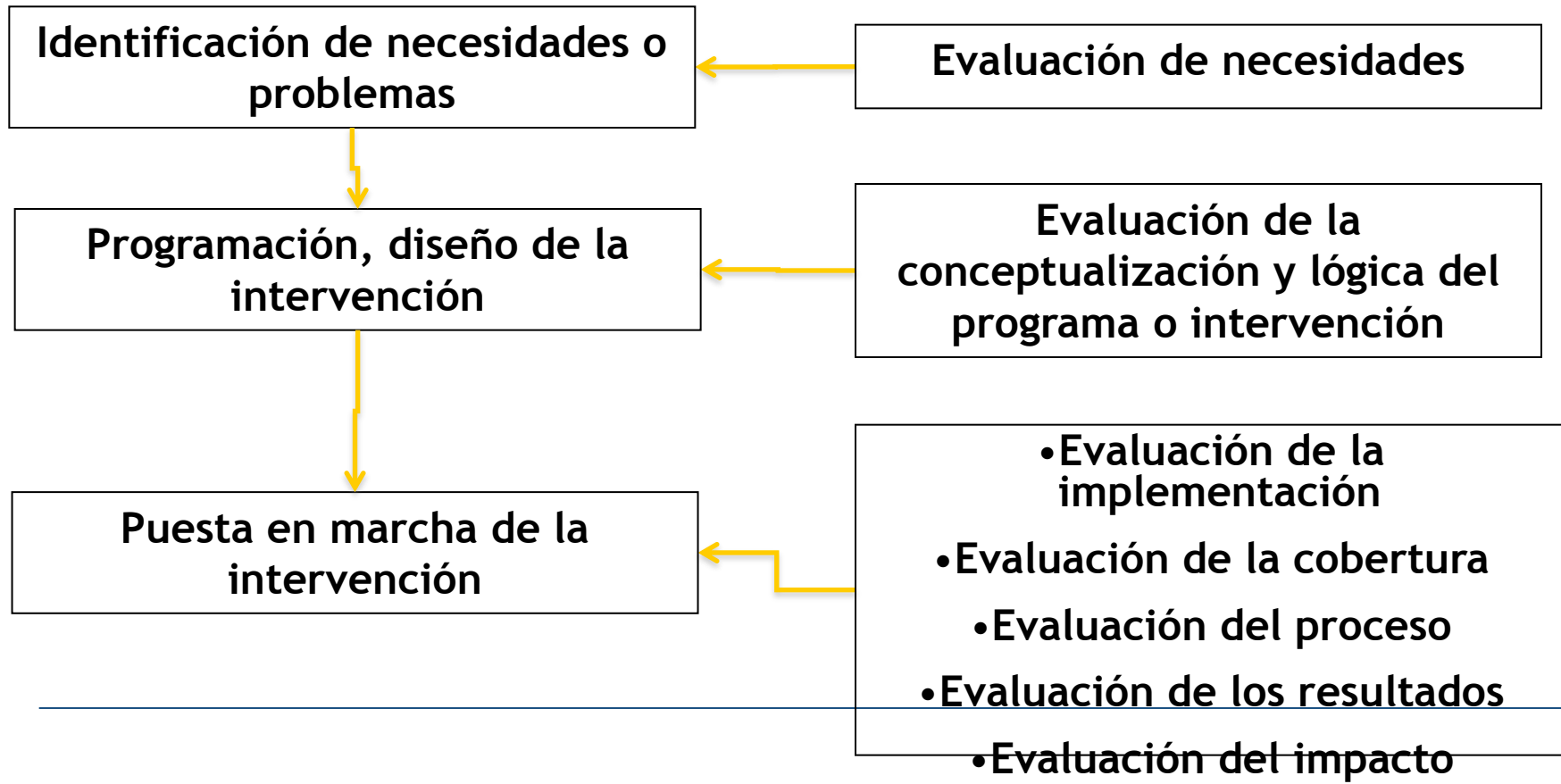




# VISIÓN MODERNA DE LA EVALUACIÓN

## PLANIFICACIÓN

## EVALUACIÓN



# TIPOS DE EVALUACIÓN PREVISTOS \*

De consistencia de resultados:

Análisis sistemático del diseño y desempeño global de los programas federales para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la matriz de indicadores.

\* Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, DOF, 30-03-2007.

# TIPOS DE EVALUACIÓN PREVISTOS \*

De indicadores:

Análisis de campo que tiene como propósito estudiar la pertinencia y el alcance de los indicadores de un programa particular.

\* Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, DOF, 30-03-2007.

---

# TIPOS DE EVALUACIÓN PREVISTOS \*

De procesos:

Análisis de campo que busca identificar si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, y si contribuye al mejoramiento de la gestión.

\* Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, DOF, 30-03-2007.

# TIPOS DE EVALUACIÓN PREVISTOS \*

De impacto:

Análisis basado en metodologías rigurosas que tiene como propósito identificar el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuible a la ejecución del programa federal.

\* Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, DOF, 30-03-2007.

# TIPOS DE EVALUACIÓN PREVISTOS \*

Específica:

Toda otra evaluación no comprendida dentro de las categorías anteriores.

\* Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, DOF, 30-03-2007.



# TIPOS DE INDICADORES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

- Estratégicos
  - De gestión
-



# INDICADORES ESTRATÉGICOS

Miden el logro de los programas en términos de su finalidad, y el cumplimiento de la misión o mandato legal de las entidades ejecutoras, por lo que aplican para las dimensiones de eficacia, de economía y de impacto.

Se orientan a dimensionar el cumplimiento de los objetivos de la planeación nacional y sectorial del desarrollo.

---

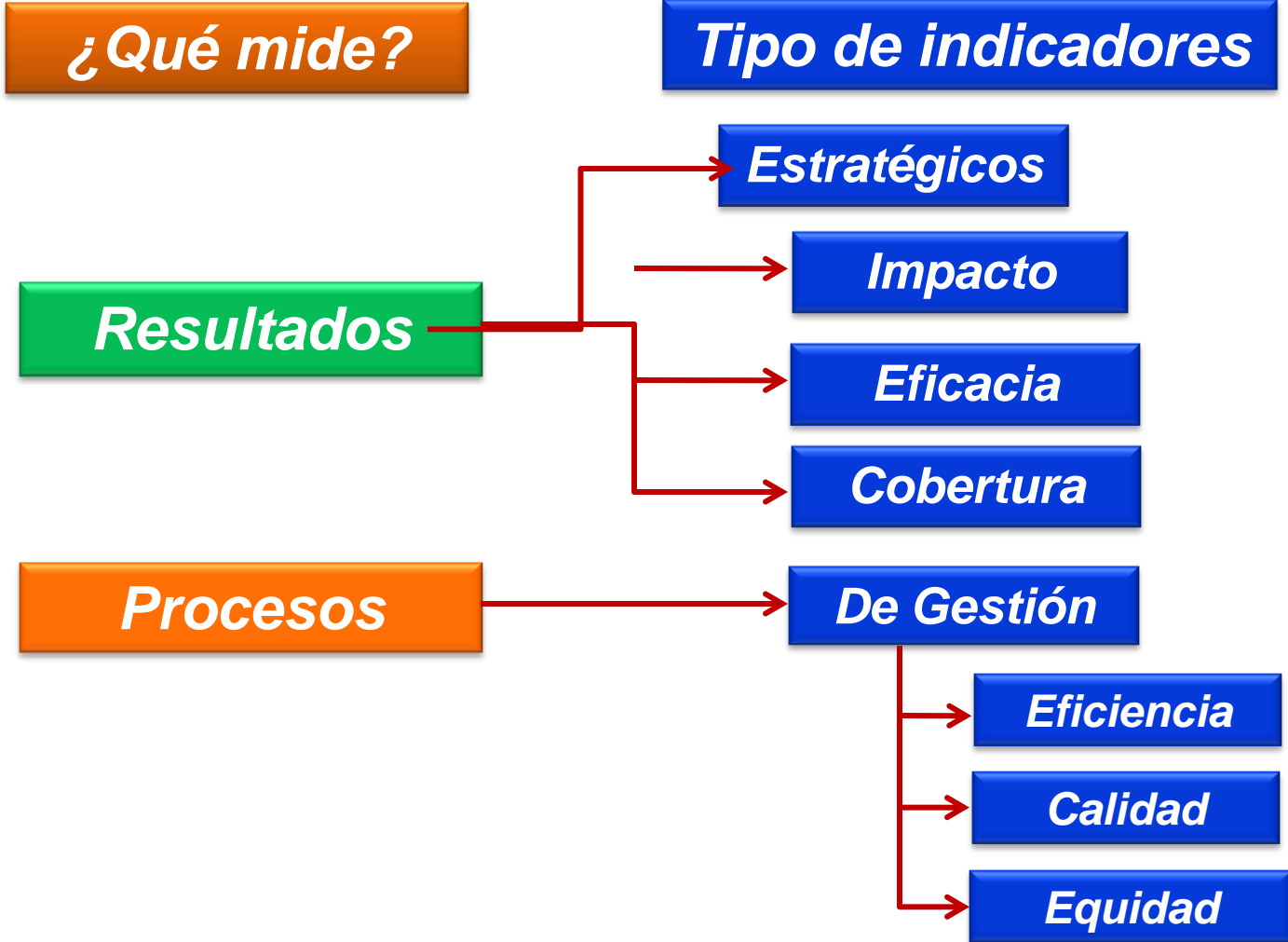


# INDICADORES DE GESTIÓN

Miden el nivel de avance y cumplimiento de los procesos por medio de los que se ejecutan los programas, por lo que aplican para las dimensiones de eficiencia, de calidad y de economía.

Se orientan principalmente a dimensionar el cumplimiento de los objetivos de la presupuestación, en el corto plazo.

---




\* RLFPRH



# **METODO DEL MARCO LOGICO**


---

---



El método del Marco Lógico (ML) surge en los EEUU en 1977, como un desarrollo técnico y administrativo de la *Agency for International Development* (USAID) destinado a mejorar el diseño de proyectos gubernamentales en los países del Tercer Mundo, financiados total o parcialmente con recursos de asistencia para el desarrollo.

---



Es retomado por la agencia de cooperación Alemana (GTZ) bajo la denominación ZOOP (ZielOrientierte ProjektPlanung), la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA) y la Agencia Noruega para la Cooperación y el Desarrollo (NORAD), entre otras.

---




Problemática a la que responde:

Proyectos débilmente articulados, con objetivos múltiples no relacionados entre sí;

Ejecución política poco exitosa y dilución de responsabilidades;

Carencia de una base objetiva para comparar lo planeado con lo ejecutado.

---



En México se le denomina **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**, y es un componente del **Presupuesto basado en Resultados (PbR)**, cuyo marco normativo es la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) y su Reglamento.

---

## Ventajas del método:

- Clarifica propósito y justificación del proyecto;
  - Identifica necesidades de información;
  - Enfoca el trabajo de planeación y evaluación en aspectos críticos: vacíos, debilidades;
  - Analiza el entorno del proyecto desde el inicio;
  - Proporciona al proyecto una estructura ordenada y sistemática;
  - Identifica cómo medir el éxito del proyecto, o su fracaso.
-





# **PbR y MIR**

---

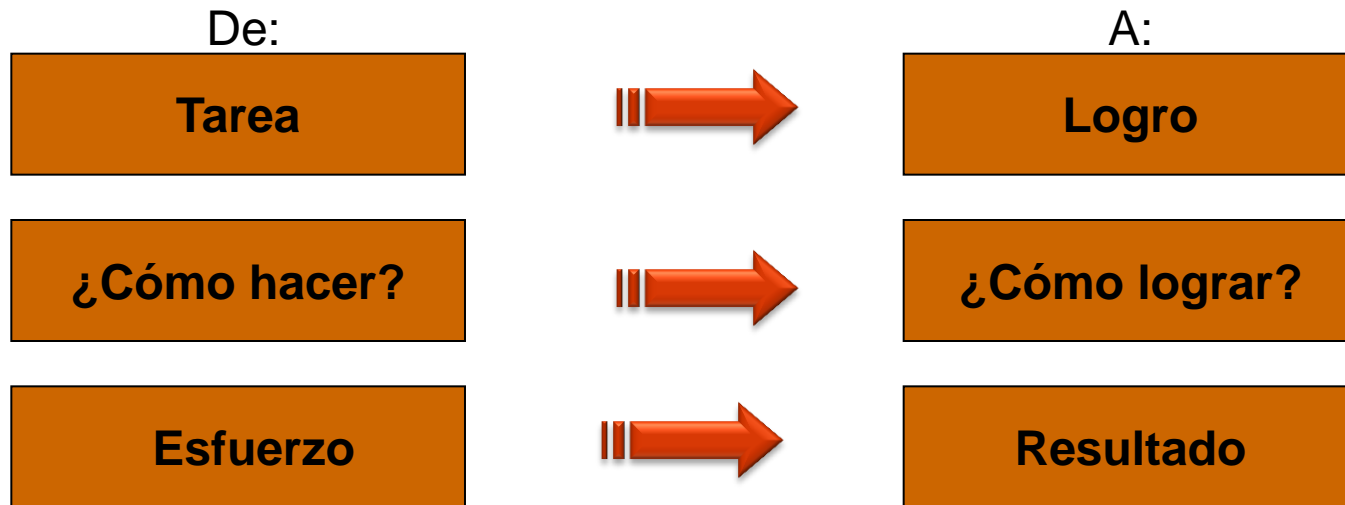
# ¿Qué es la Gestión para Resultados (GpR)?

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.\***

# Gestión para Resultados

La Gestión para Resultados implica un cambio de paradigma:



# ¿Qué es el Presupuesto basado en Resultados (PbR)\*?

El PbR como instrumento de la GpR, consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permitirá que las decisiones involucradas en el proceso presupuestario **incorporen, sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos**, y que motiven a las dependencias y entidades a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y la rendición de cuentas.

\*SHCP

# PbR

**Presupuesto por Resultados: Estrategia para asignar recursos en función del cumplimiento de objetivos previamente definidos, determinados por la identificación de demandas a satisfacer, así como por la evaluación periódica que se haga de su ejecución con base en indicadores (art.2)**

**Resultado: Conjunto de objetivos relacionados entre sí tendientes a crear una transformación de una determinada situación (art.2)**

---

**PbR**

```
graph TD; PbR[PbR] --> SED([S. E. D]); SED --> Instrumentos[Instrumentos<br/>•Matriz de<br/>indicadores<br/>•Apertura<br/>programática]; SED --> Metodologia[Metodología para la<br/>evaluación];
```

The diagram is a flowchart with a top-down structure. At the top is a blue rounded rectangle labeled 'PbR'. A large orange arrow points down from 'PbR' to a light green oval labeled 'S. E. D'. From 'S. E. D', two orange arrows point downwards to two blue rounded rectangles. The left one is titled 'Instrumentos' and lists '•Matriz de indicadores' and '•Apertura programática'. The right one is titled 'Metodología para la evaluación'.

**S. E. D**

**Instrumentos**

- Matriz de indicadores
- Apertura programática

**Metodología para la  
evaluación**

## GESTIÓN

¿Qué me  
Comprometí a  
Hacer?

VS

¿Qué Acciones  
Hice?

## RESULTADOS

¿Qué me  
Propuse Lograr?

VS

¿Qué  
Logré?

## **ESTRETEGICOS**

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

## **GESTION**

- 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.



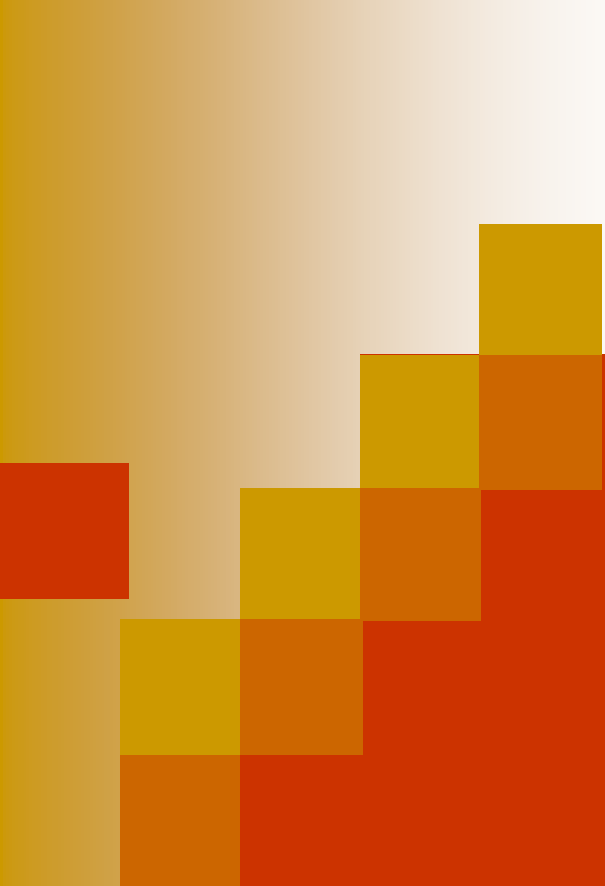
# EJERCICIO PbR

**En el sector salud, el aumento de los recursos asignados no logra reducir significativamente los tiempos para recibir atención.**

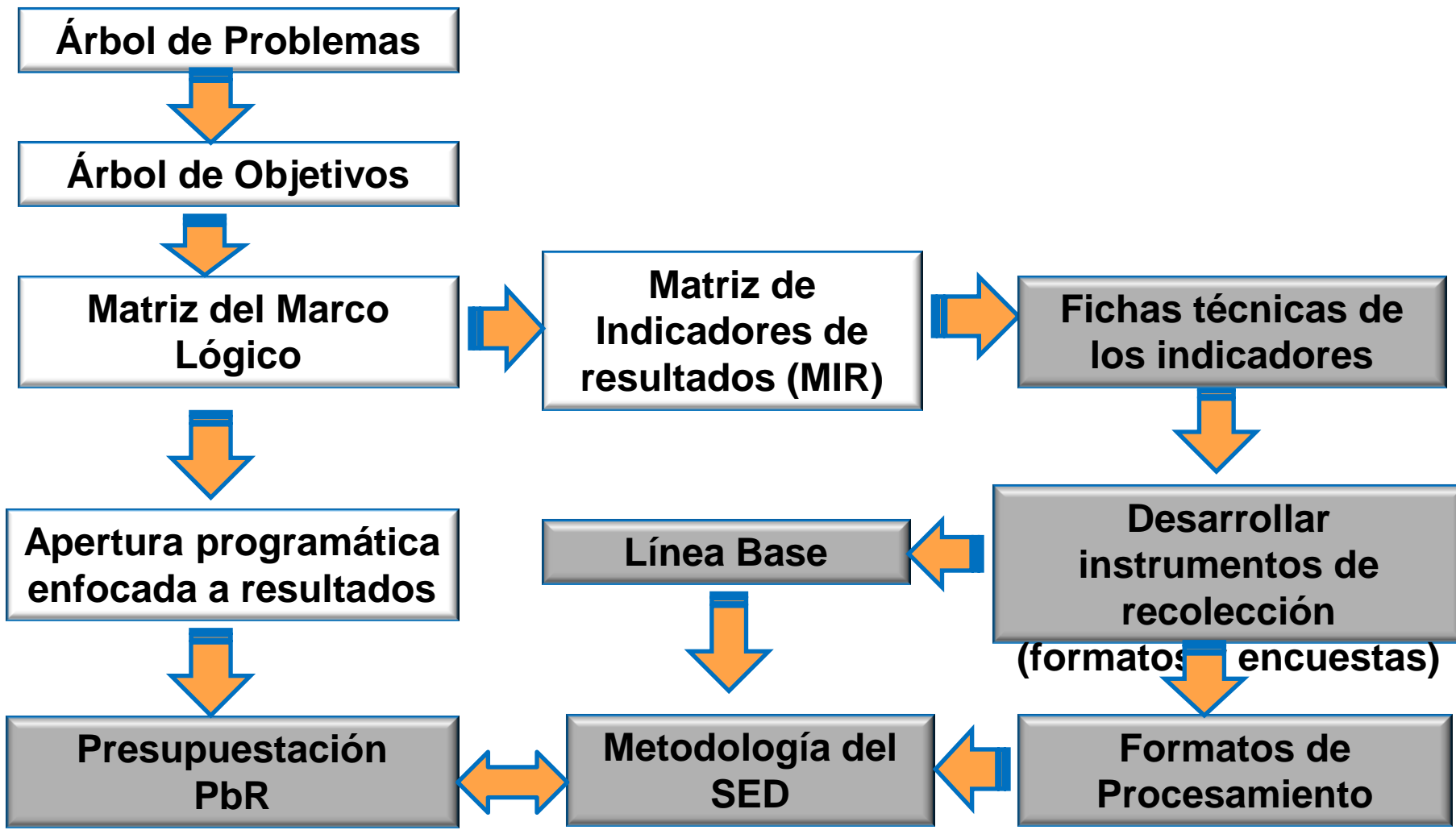
**Y en varios casos la criminalidad no ha disminuido al aumentar los recursos para el sector justicia y la policía.**

<b>PRESUPUESTO TRADICIONAL</b>	<b>PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS</b>
<b>Enfoque en insumos y procesos</b>	<b>Enfoque resultados</b>
Otorgar becas a estudiantes de licenciatura.	
Dar un apoyo alimentario a los escolares de nivel primaria	
Construir 3 nuevos hospitales	
Otorgar crédito preferentes a las Pymes	

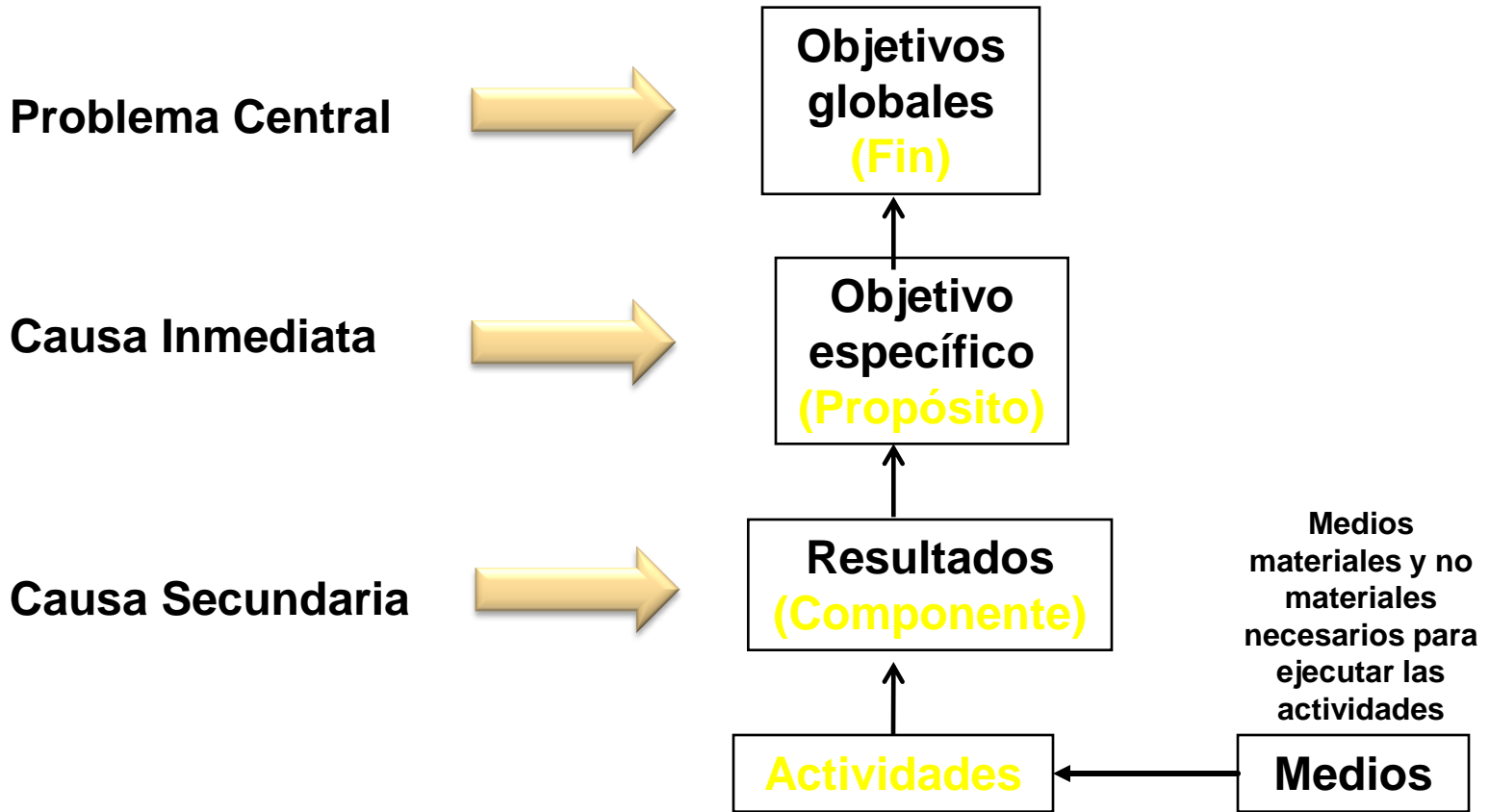
INDICADORES DE COMPONENTE	ESTRETEGICO	GESTION
Tasa de incapacidad permanente inicial por cada 1000 trabajadores asegurados de empresas afiliadas según delegación origen		
Incremento porcentual anual en el número de cotizantes al Seguro Social		
Derechohabientes con cobertura de atención integral PREVENIMSS		
Porcentaje de construcción, rehabilitación y/o adecuación de estaciones de policía		
Porcentaje de personas evaluadas en Control de Confianza para el perfil del Servicio Profesional de Carrera Policial de la Policía Federal		
Oportunidad en el trámite de las Rentas Vitalicias de la Ley del Seguro Social 1997		
Oportunidad quirúrgica en cirugías electivas no concertadas realizadas en Unidades Médicas de Alta Especialidad (UMAE), a los 20 días hábiles o menos a partir de su solicitud		
Protocolos de Investigación y Desarrollo Tecnológico Autorizados (Registrados)		
Porcentaje de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada reguladas		
Porcentaje de estudios de prevención social del delito, la violencia y las actividades antisociales		



## 2. Principios para la Evaluación del Desempeño (GpR, PbR y SED)



## Lógica de intervención



# ARBOL DE PROBLEMAS

**Hay que entregar casas a los pobres**



**Hace falta un semáforo en la intersección**



**Existe población pobre carente de un lugar digno donde habitar**

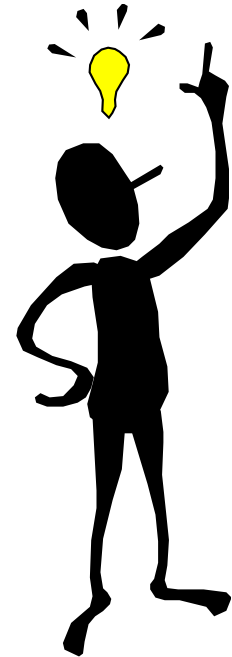


**Hay una alta tasa de accidentes en la intersección**



# Identificación del problema

**“Con el problema bien definido,  
ya tenemos un gran avance  
hacia la solución”**



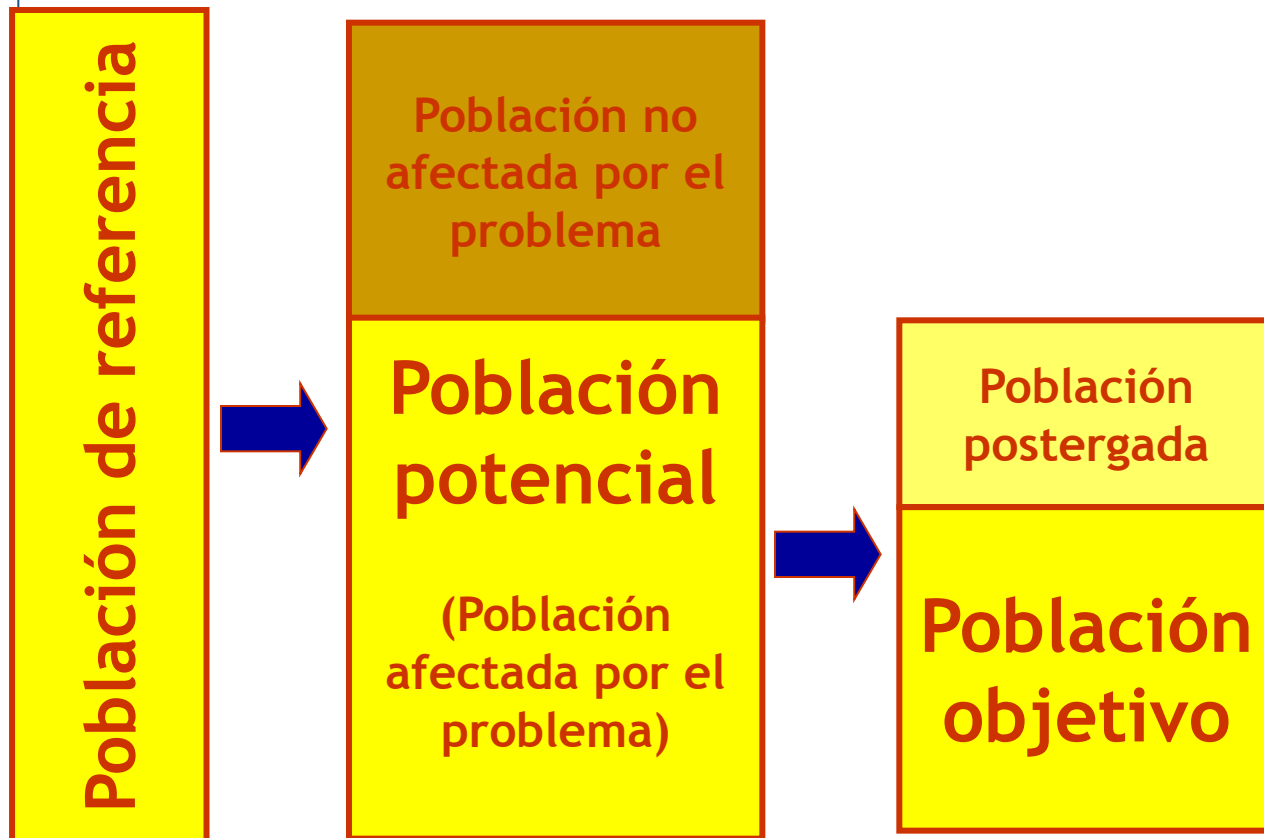
# Población Objetivo

- El problema no se da en el vacío
- Si hay un problema es por que existe una población que lo sufre
- A la cual debe dar respuesta el programa
- Problema que tiene una población afectada
- Programa tendrá una población objetivo



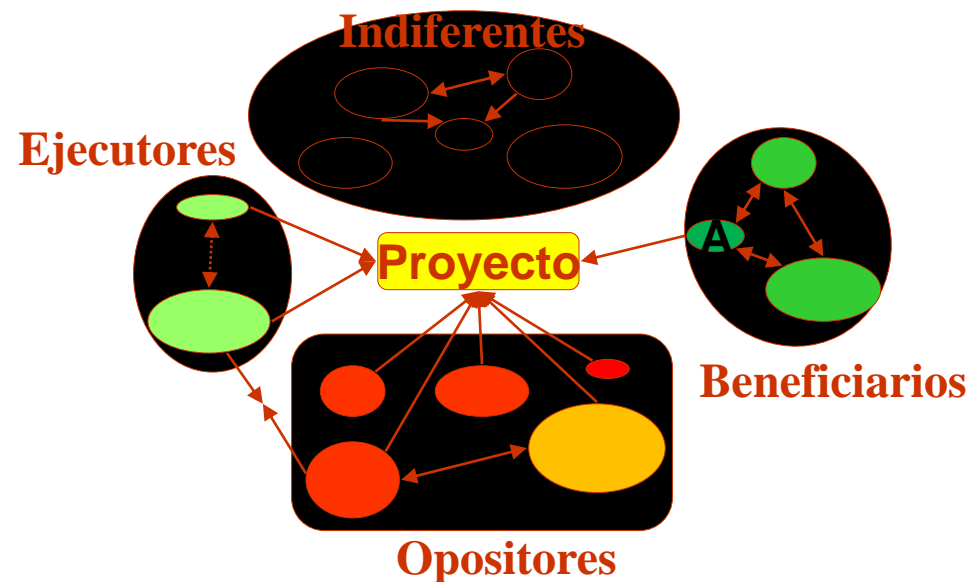


# Población objetivo



# Análisis de Actores / Involucrados

Identificar y esclarecer qué grupos y/o organizaciones están directa o indirectamente involucrados en el problema, para tomar en consideración sus intereses, su potencial y sus limitaciones.



# Pasos a seguir al analizar el problema

- Identificar el problema
- Examinar los efectos que provoca el problema
- Identificar las causas del problema
- Establecer la situación deseada (objetivo)
- Identificar medios para la solución del problema
- Definir acciones y configurar alternativas de proyecto
- Construir el ***resumen narrativo de la***





# Árbol del Problema

---



# 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



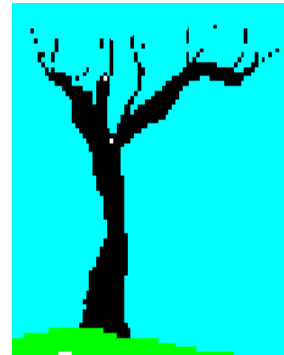
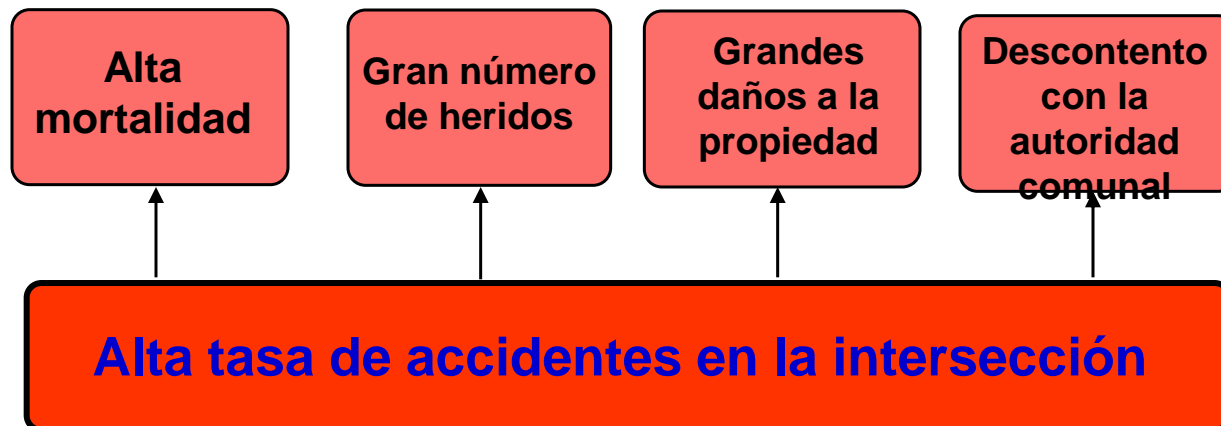
# Construcción del Árbol de Efectos

- 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:

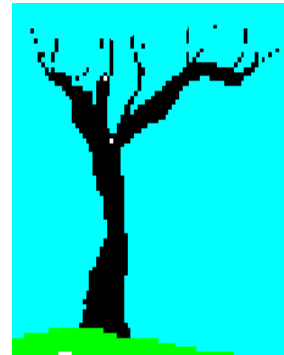
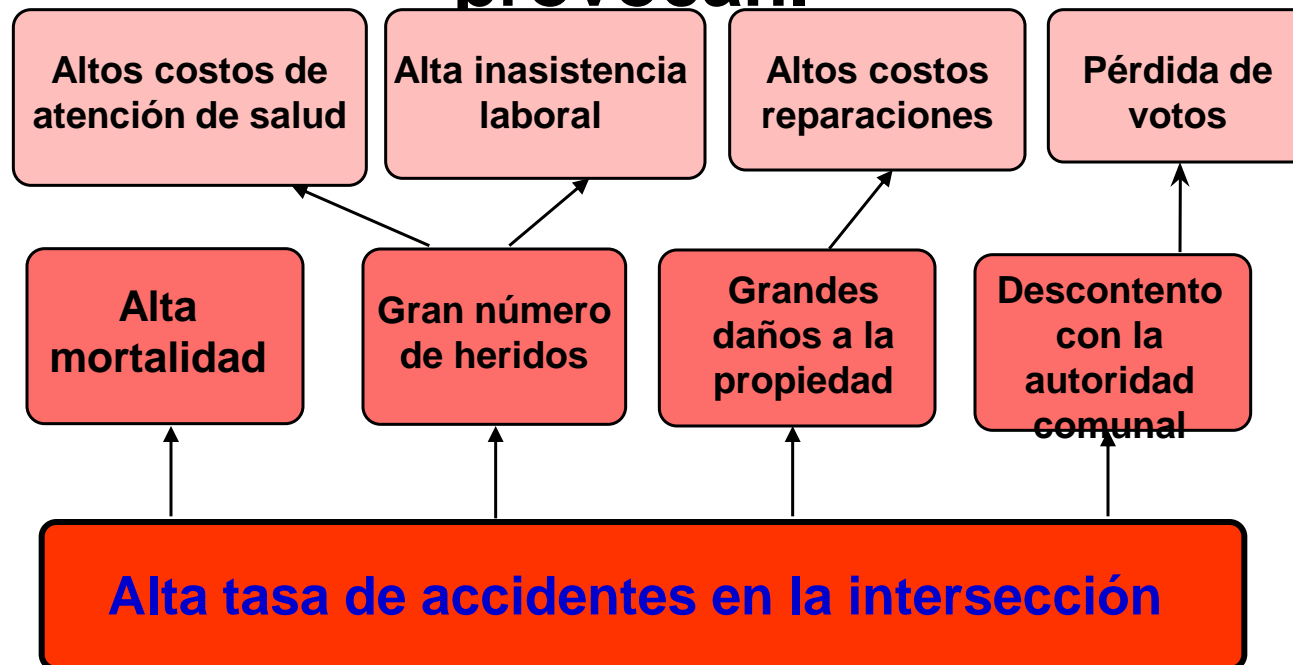
- Se representa graficamente el problema.
- Se colocan sobre el problema los efectos directos o inmediatos, unidos con flechas.



# 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.

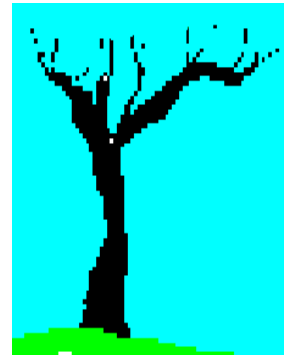
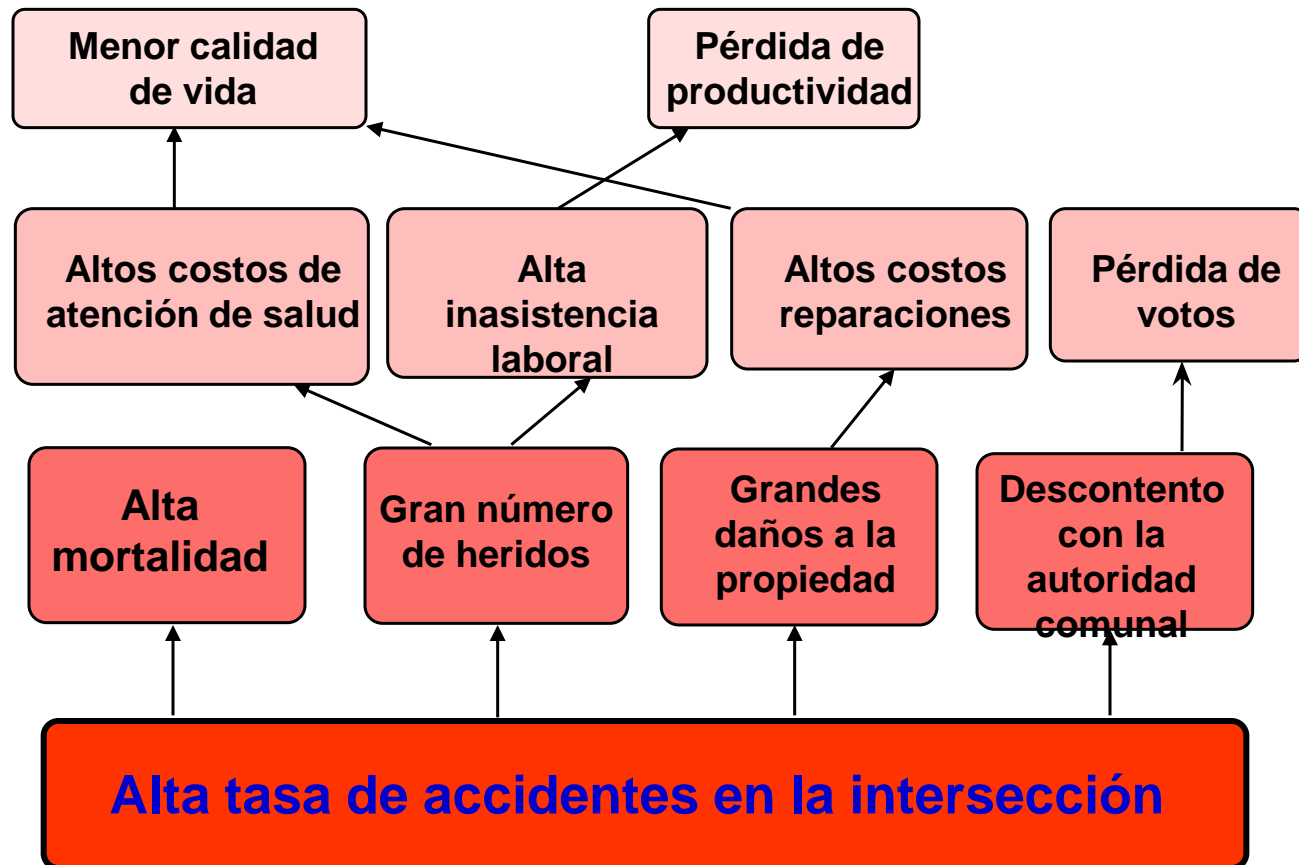




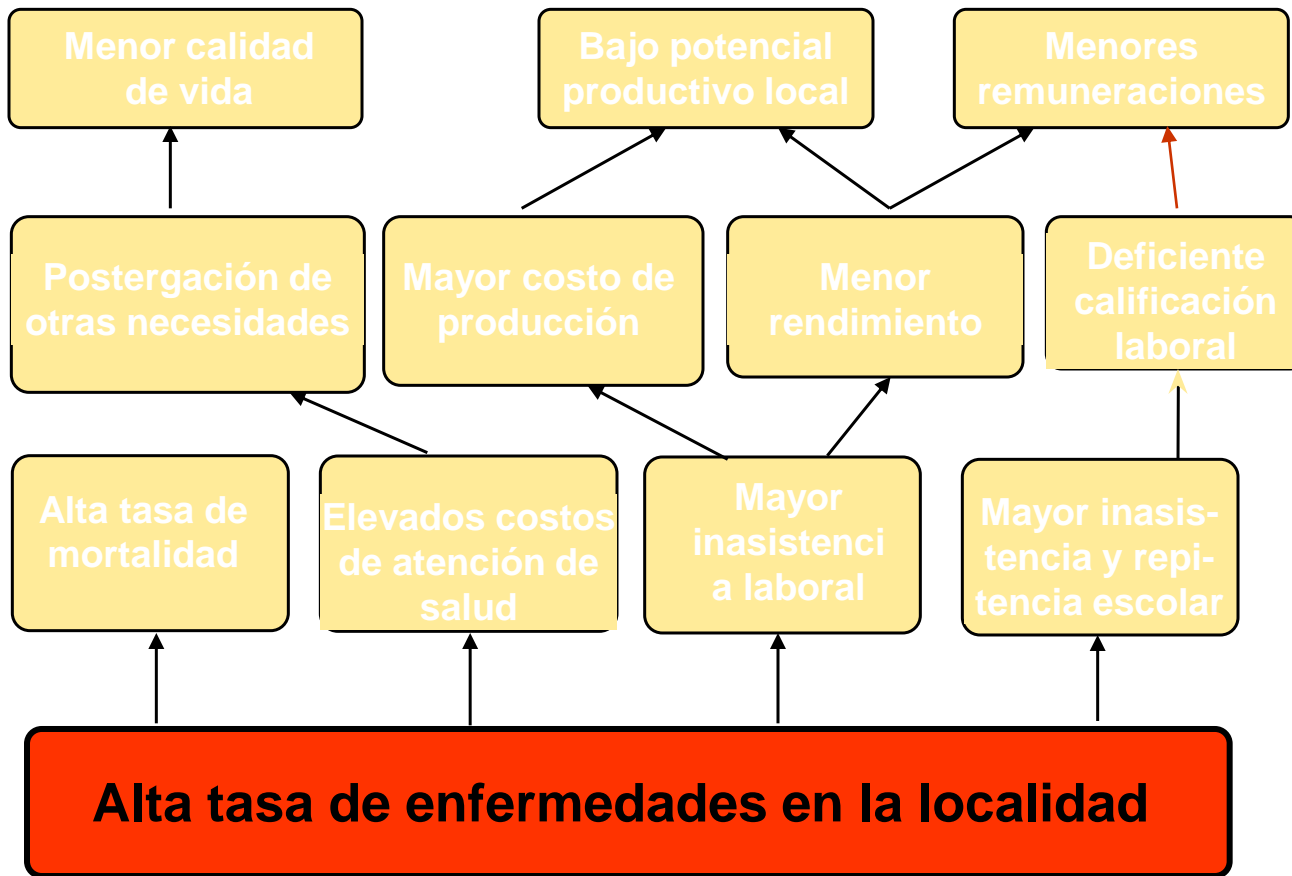
# Construcción del Arbol de

## Efectos:

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



# Arbol de Efectos



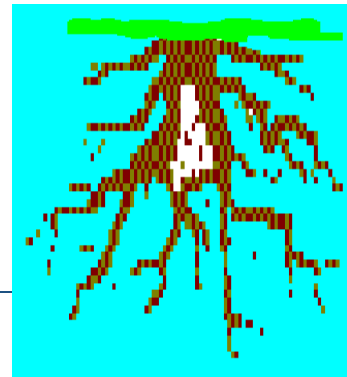
# Construcción del Arbol de Efectos

- 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



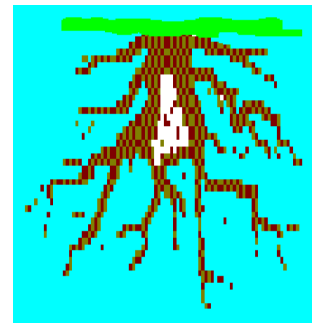
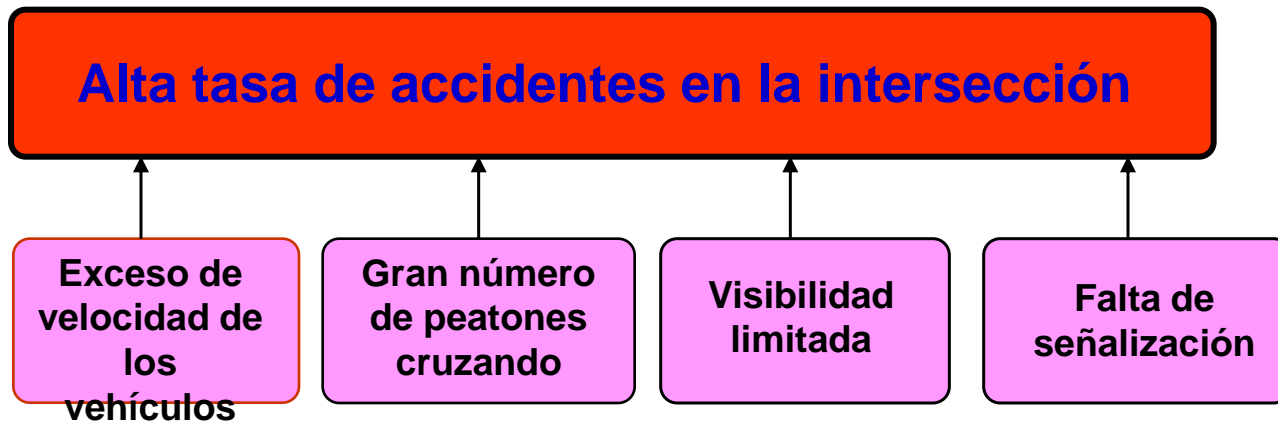
# Arbol de Causas

- 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.



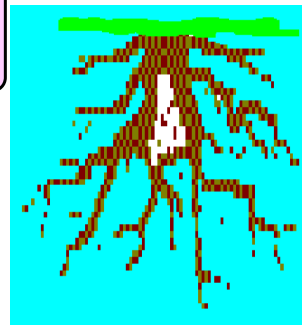
# Construcción del Arbol de Causas:

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

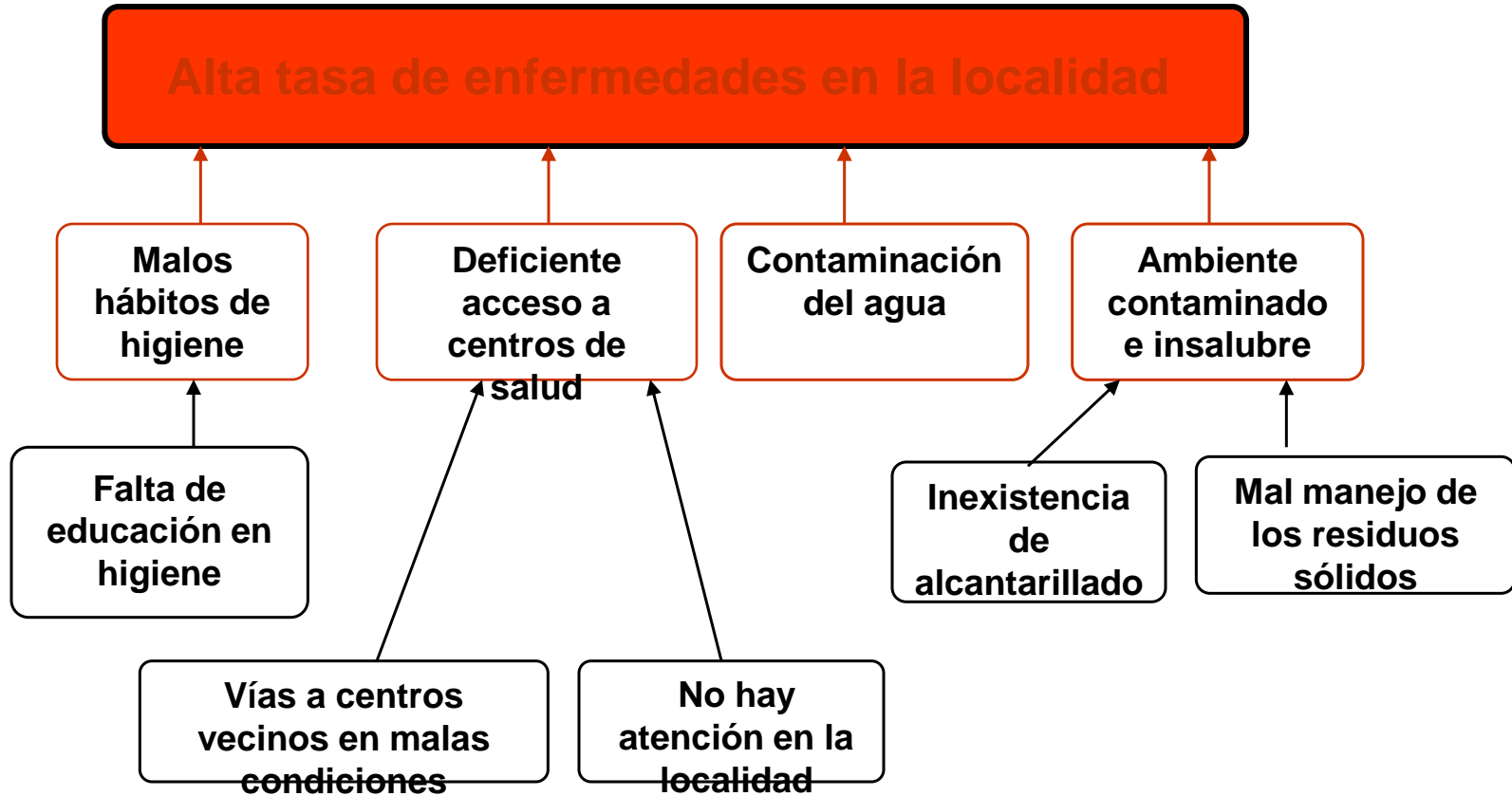


# Construcción del Arbol de Causas:

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



# Arbol de Causas



# Arbol de Causas

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





# Árbol del Problema

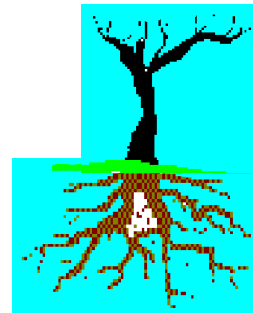
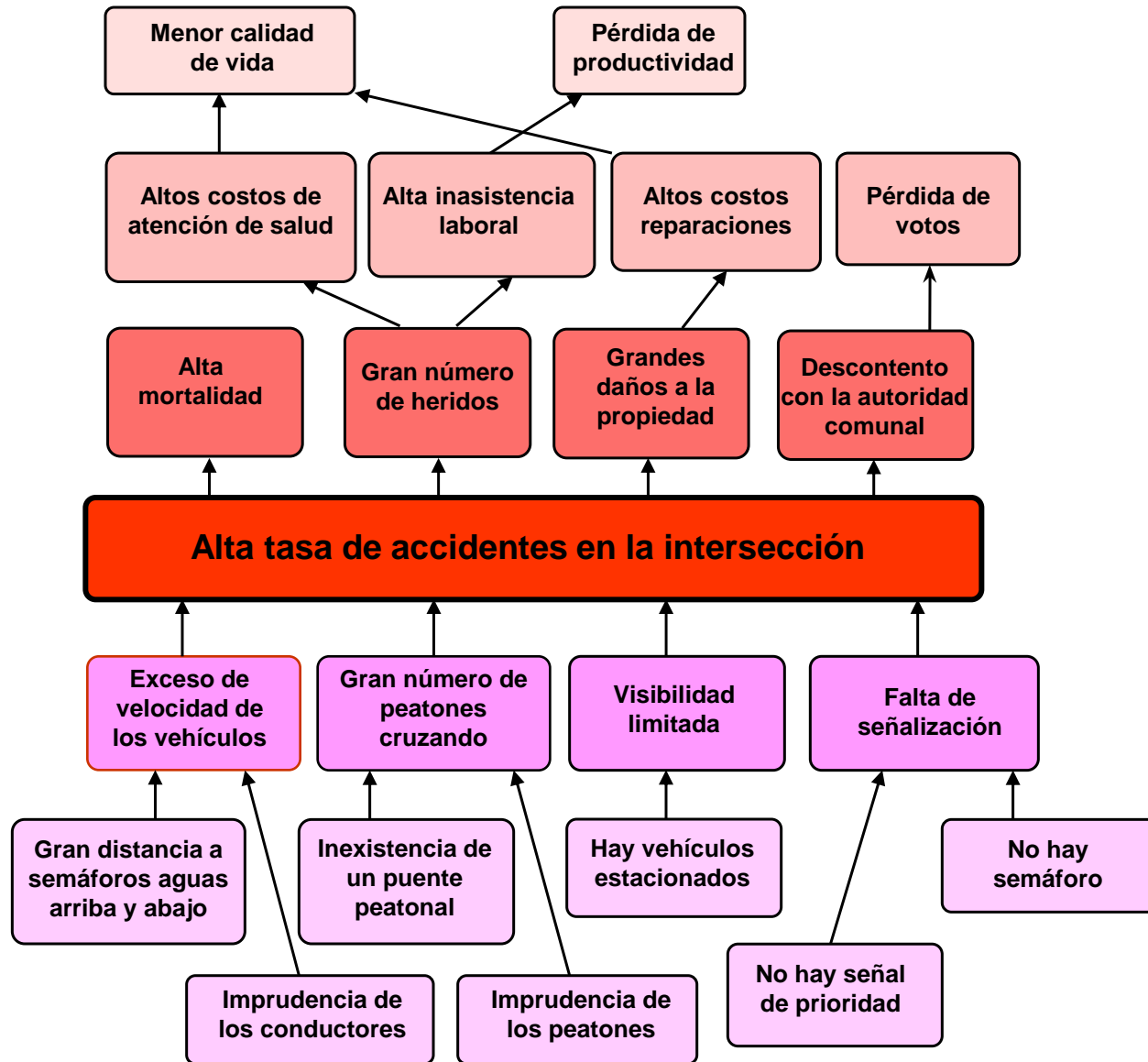
**El empalme del Arbol de Efectos  
con el Arbol de Causas genera el**

**Arbol de Causas - Efectos**

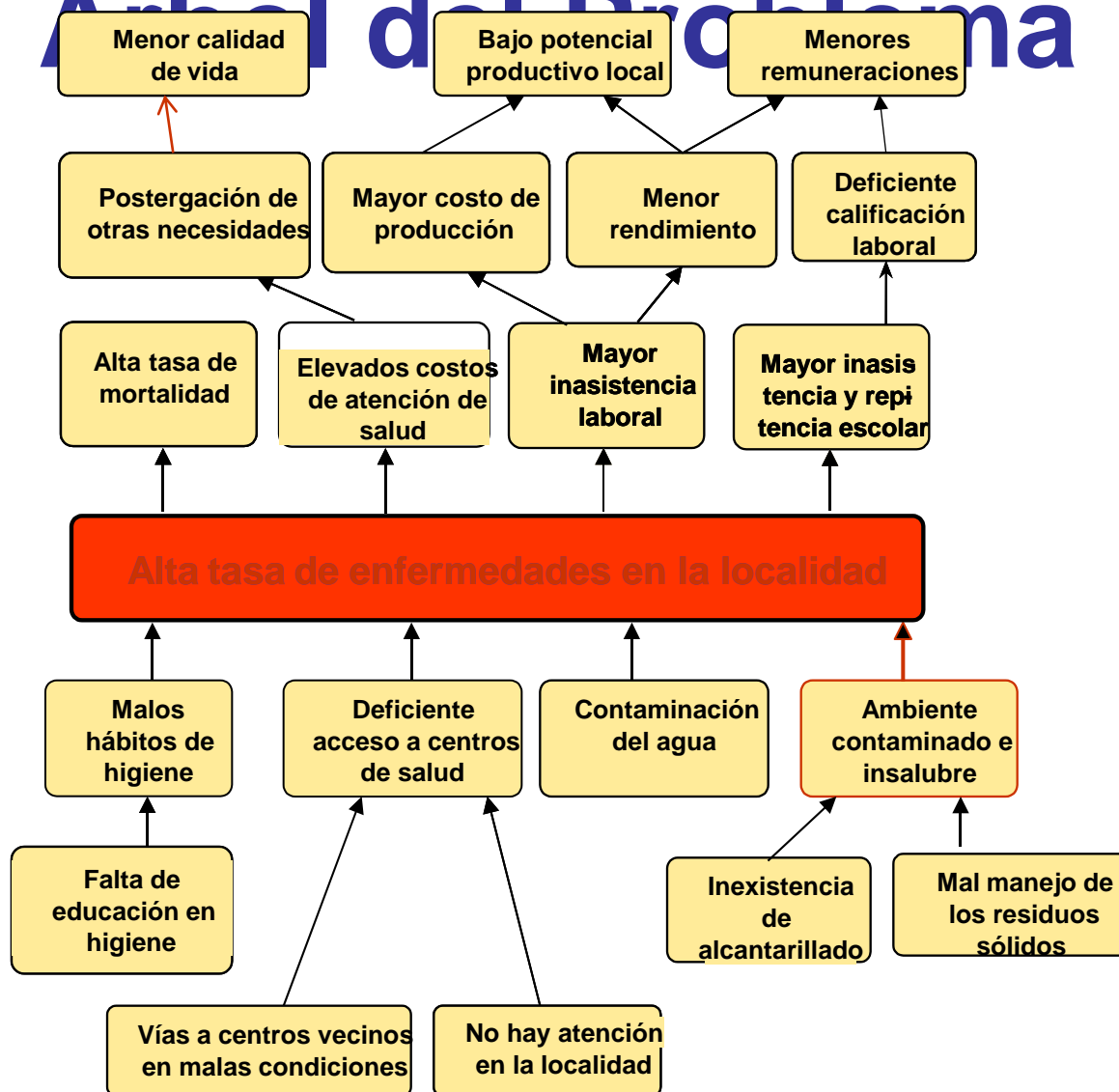
**o**

**Arbol del Problema**



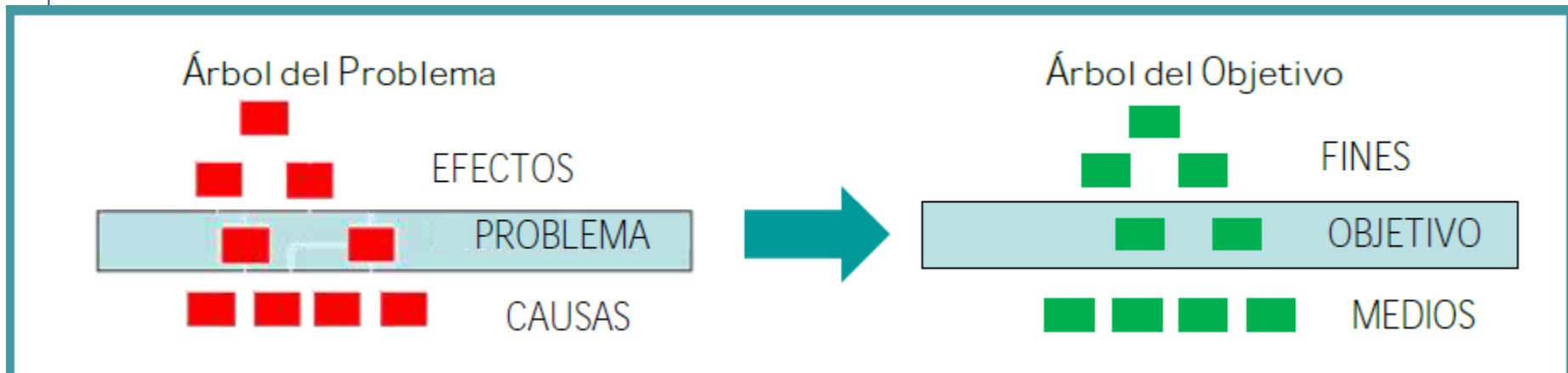


# El Árbol del Problema



# ARBOL DE PROBLEMAS

- 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**







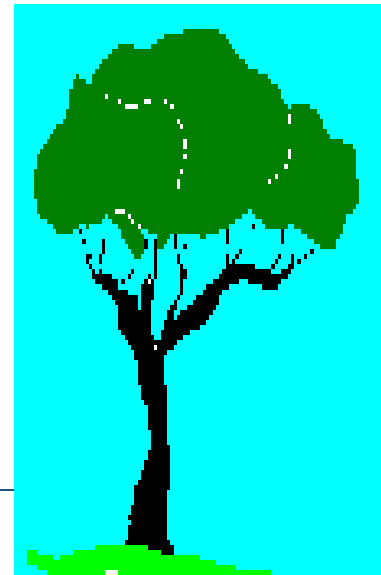
# Árbol de Objetivos

---



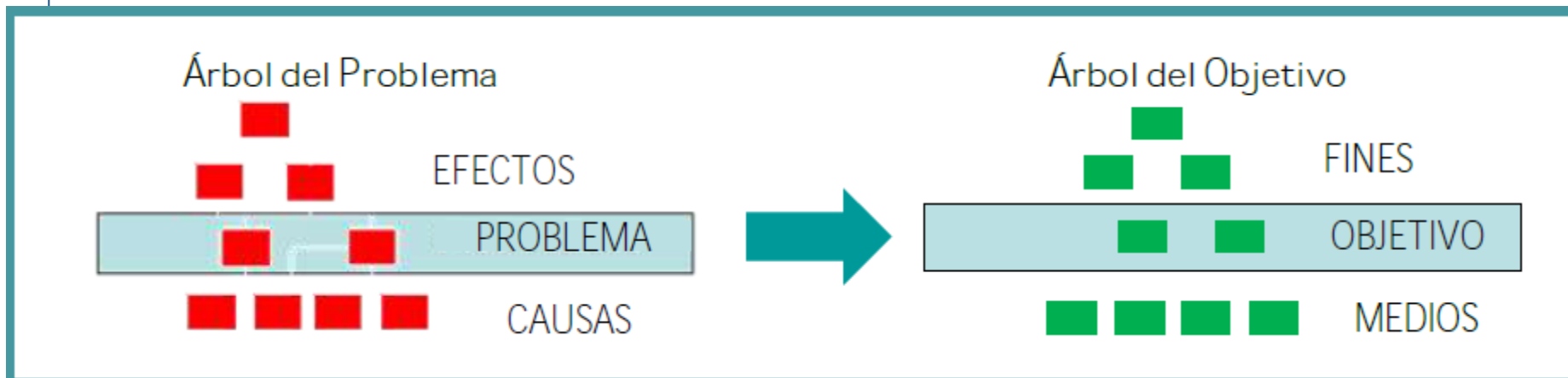
# Árbol de Objetivos

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



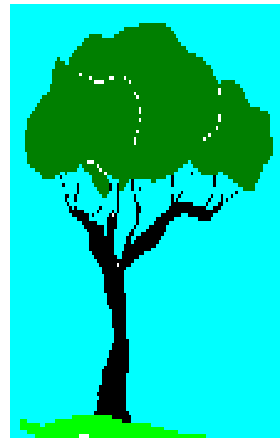
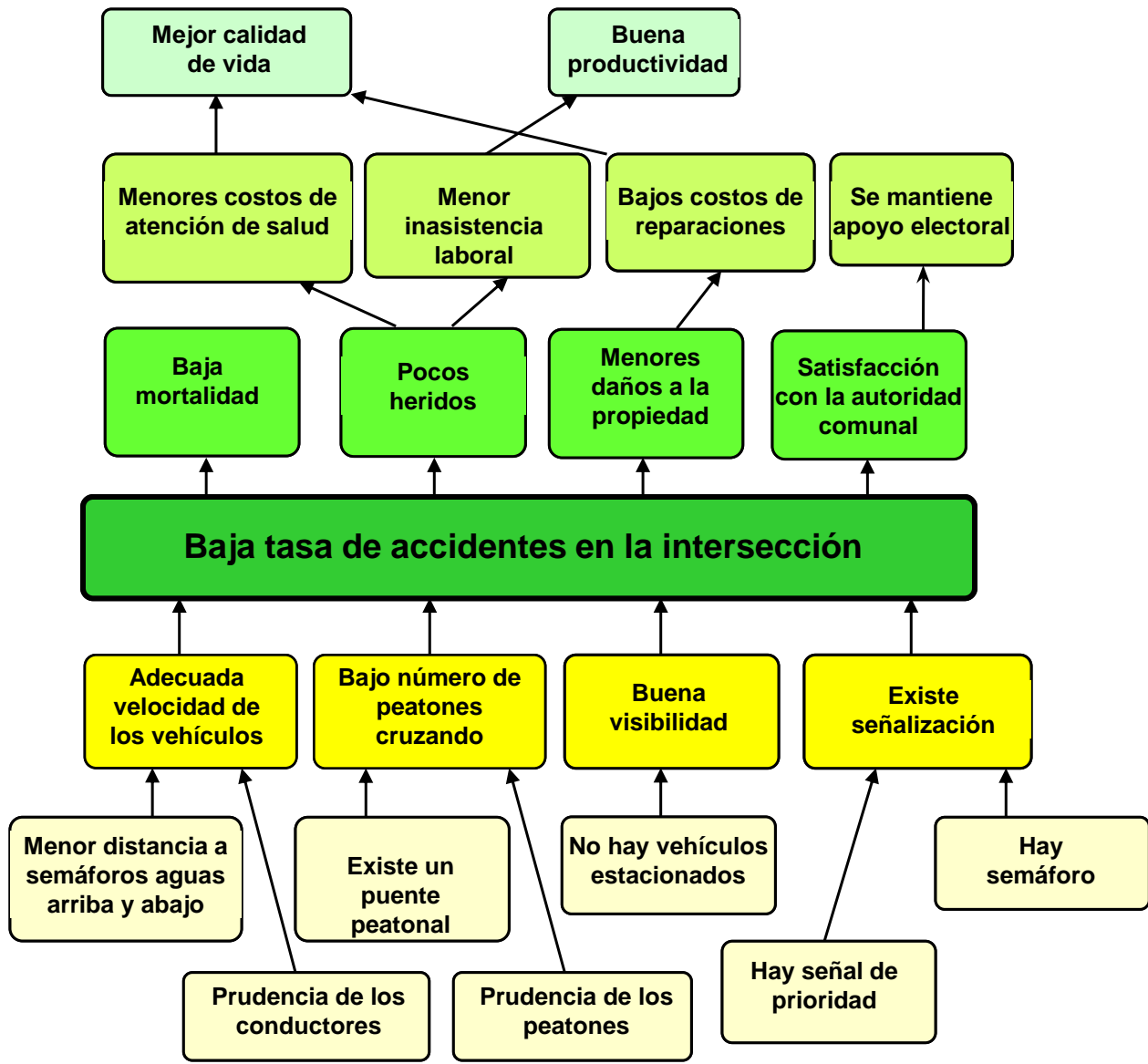
# Elaboración del Árbol de Objetivos

- 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**

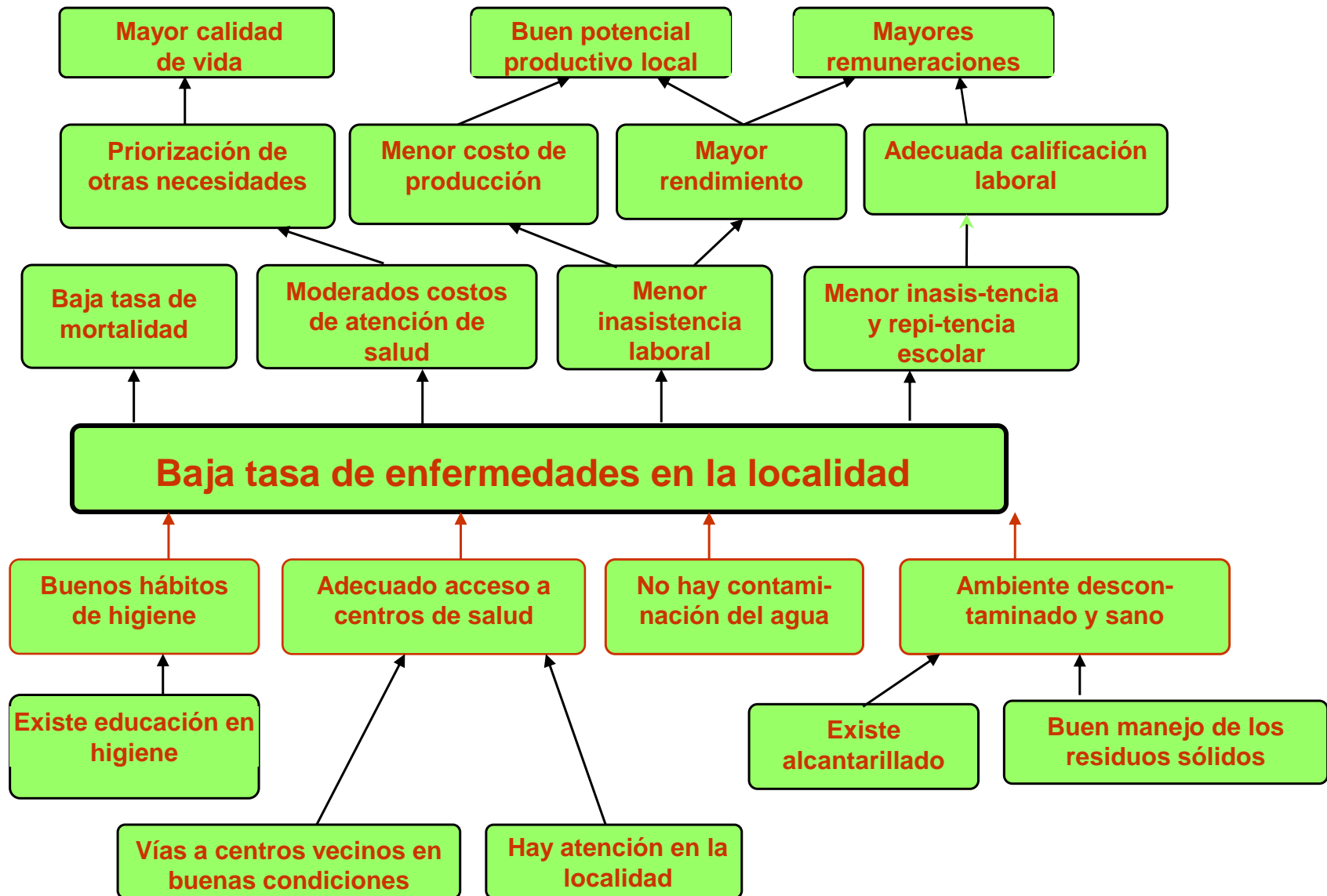




# Construcción del Árbol de Objetivos



# Árbol de Objetivos



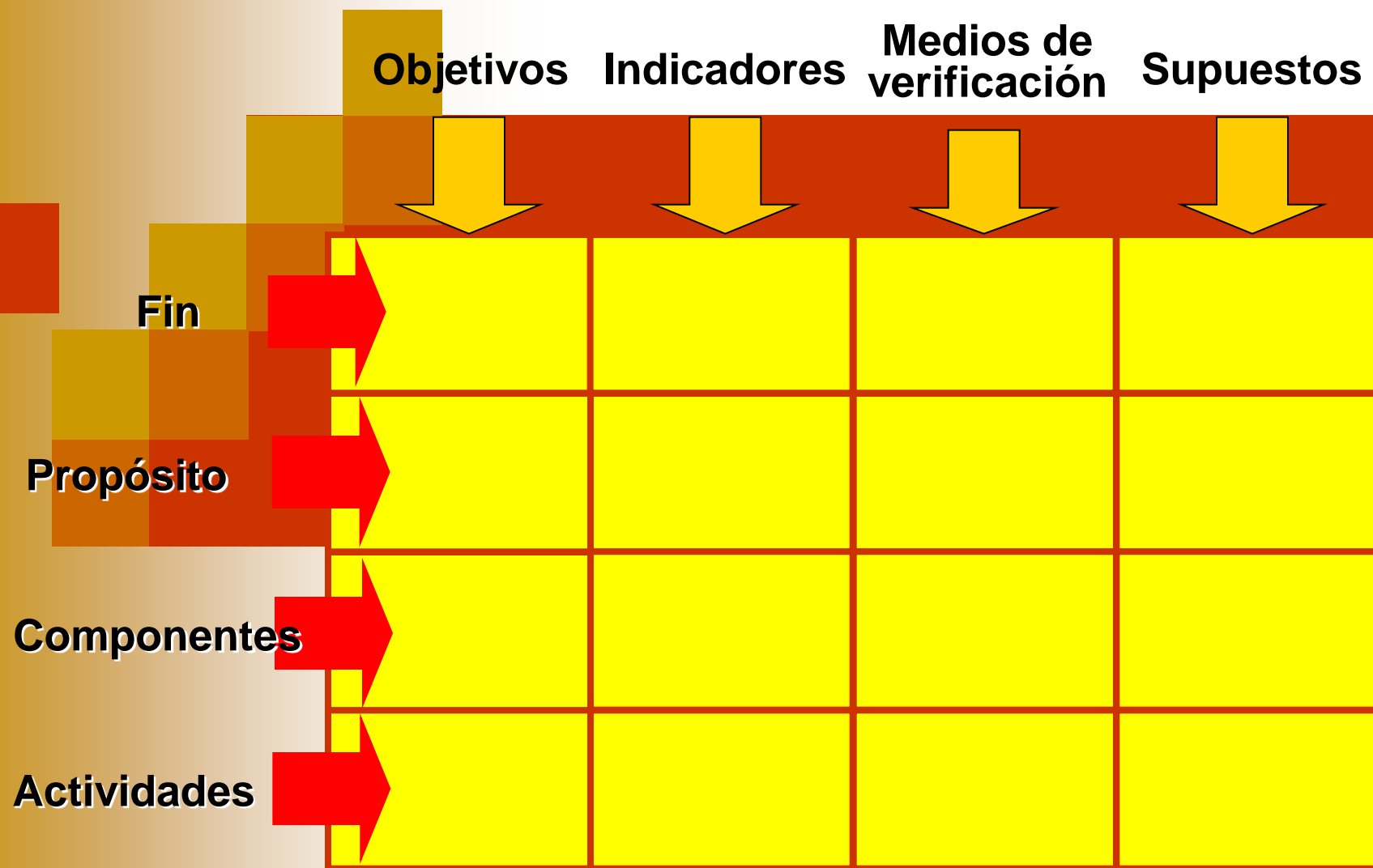
# Elaboración del Árbol de Objetivos

- Se verifica la lógica y pertinencia del Árbol de Objetivos
  - Si el "negativo " no es inmediato puede que haya un problema en el Árbol de Causas-Efectos
  - Se verifica que las relaciones de causalidad se mantengan
  - Es el momento de eliminar redundancias y detectar vacíos
  - Causas para las cuales no se puede definir la situación opuesta pasan a ser factores de contexto que eventualmente dan origen a "**supuestos**"



# Apertura Programática

La Matriz de Indicadores es resultado de la planeación y evaluación.





# ELEMENTOS METODOLOGICOS PARA LA CONSTRUCCION DE LA MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS (MIR)

---

## **OBJETIVO**

Que los participantes conozcan y manejen las técnicas para la construcción indicadores y el desarrollo de un Sistema de Evaluación del Desempeño, a través de la metodología del Presupuesto Basado en Resultados

# 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”*



# ¿Qué es un Programa?

“Es un conjunto de elementos relacionados lógicamente, tecnológicamente 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 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

**VALOR ACTUAL DEL BENEFICIO**  
**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**



**COSTO TOTAL**

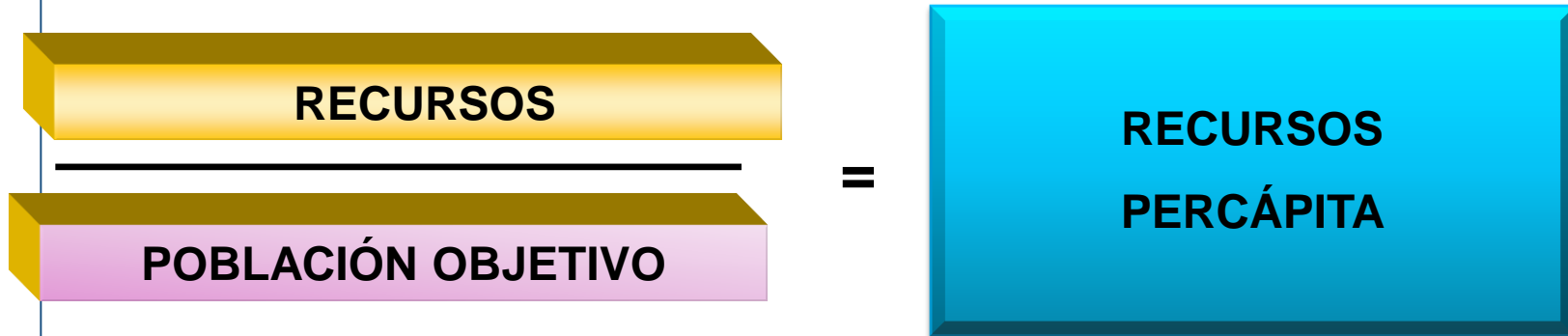


**EFECTIVIDAD \* (100)**

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

# Análisis Per cápita

Consiste en analizar la intensidad de los recursos o acciones de manera proporcional al tamaño de una población objetivo.





# Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)

## La matriz de indicadores para resultados (MIR)

La MIR es un instrumento para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico (MML). Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica:

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



# Indicador

*Es 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;*



# ¿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

- 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.
- El indicador se debe aplicar en la planeación y la programación, para utilizarse en el seguimiento y en la evaluación de los Pp.
- En tales términos, **el indicador** debe entenderse que **siempre es de desempeño** (cumplir con el cometido).



# Indicador e índices

## *Indicador*

***“ En la evaluación, es la unidad que permite medir el alcance de un objetivo” °***

- 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.

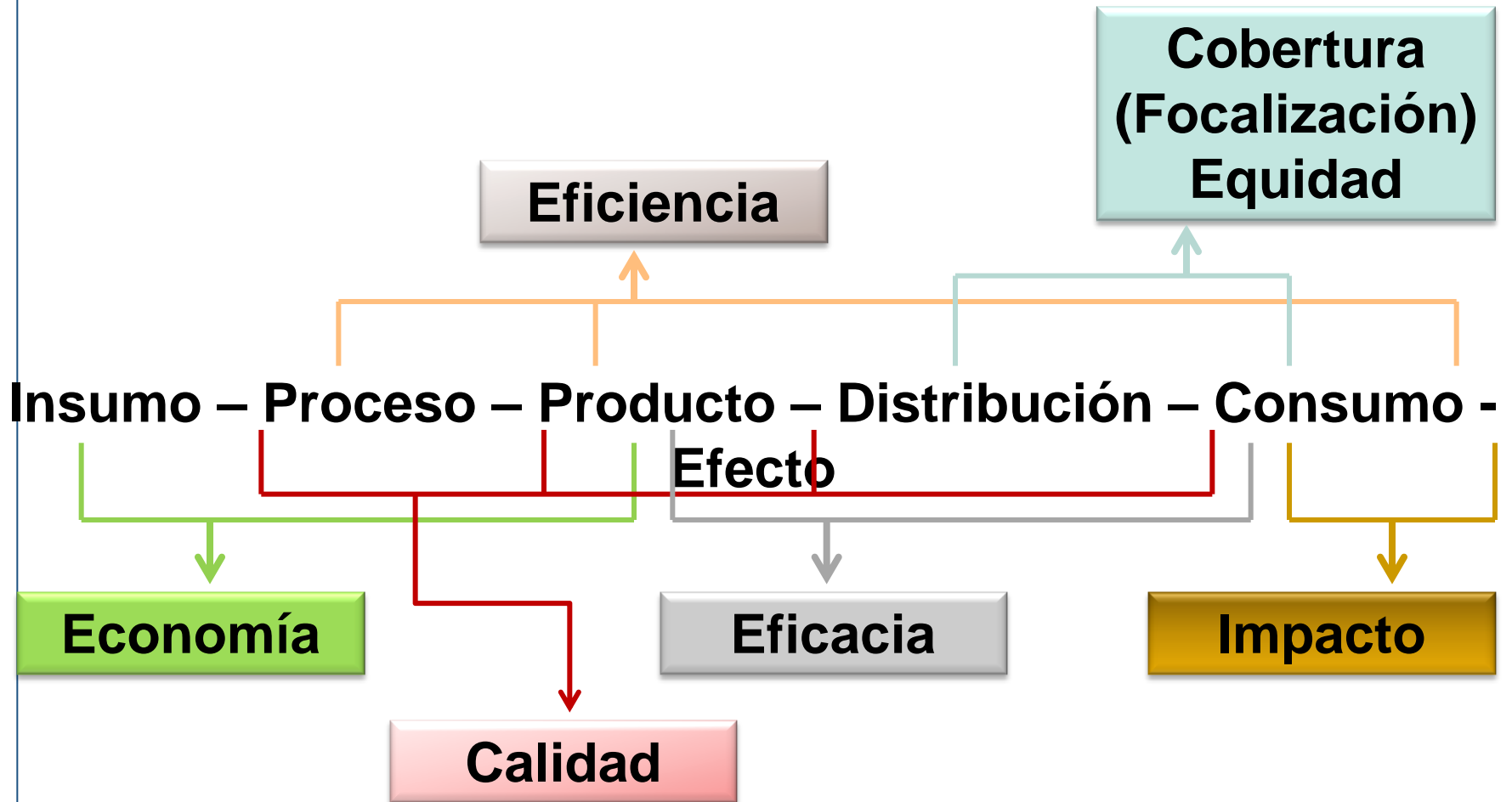
° Definición tomada de la CEPAL

# 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



# 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.

## **Consideraciones generales**

**Los indicadores de Fin miden el grado de cumplimiento del objetivo del PND o sus programas derivados (sectoriales, institucionales, especiales, regionales) al que contribuye el Pp en el mediano y largo plazo.**

## **Recomendaciones para su inclusión en la MIR:**

- La UR a cargo del Pp podrá revisar si entre los indicadores contenidos en el PND, en sus programas derivados o en los que midan el cumplimiento de un objetivo estratégico de la dependencia o entidad correspondiente, existe alguno al que el Programa contribuye directa o indirectamente, en cuyo caso podrá utilizarlo como indicador de Fin.**
- Siempre que sea factible, utilizar información pública disponible como las encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) u otras institucionales.**
- Si la medición de un indicador es muy compleja, optar por construir un indicador *proxy*, alternativo o sustituto, que permita estimar el logro del objetivo.**
- Considerar que en los indicadores de Fin, el logro del impacto esperado no necesariamente es atribuible sólo al programa.**
- En la medida de lo posible, incluir los indicadores que expresen como el Pp contribuye a la consecución del objetivo superior sin que ello signifique un impacto importante en el costo de la identificación y medición del indicador.**



**En los indicadores de Propósito se recomienda utilizar aquéllos que miden resultados (cambios directos) del programa en la población o área de enfoque, así como de cobertura respecto de la misma.**

**Cuando un Pp entregue Componentes a más de dos tipos de beneficiarios, se recomienda que:**

- **Se establezca un indicador para cada uno de los tipos de beneficiarios al que va dirigido.**
- **En este caso, se considerará a nivel de Propósito el indicador correspondiente al tipo de beneficiario que mejor represente el Propósito del Pp, o aquél que permita contar con la visión más completa entre los diferentes tipos de beneficiario.**

**Sobre indicadores de Actividades se recomienda lo siguiente:**

- **No incluir indicadores de presupuesto.**
-



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

- **Objetivos:**

- **Uno para el nivel de Fin.**

- **Uno para el nivel de Propósito.**

- **A nivel de Componente, un objetivo por cada tipo de bien o servicio entregado.**

- **A nivel de Actividad los imprescindibles y más relevantes para la generación de los Componentes.**

- **Indicadores: al menos un indicador por cada objetivo superior (Fin y Propósito) y el mínimo número para Componentes y Actividades que permita evaluar su logro.**

- **Metas y calendarios para cada indicador definido.**

- **Medios de verificación para cada indicador.**

- **Supuestos que correspondan.**

---

**Nombre del programa:** \_\_\_\_\_

## Matriz de indicadores de resultado

Nivel	Resumen Narrativo (Texto)	Indicadores			Medios de Verificación	Supuestos (Hipótesis)
		Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Frecuencia de Medición		

Cuadro 26: Ejemplo de detalle de elementos básicos del indicador

Nombre	Método de cálculo	Sentido esperado	Frecuencia medición	U. Medida	Linea base		Metas		Semaforización		
					Valor	Año	Meta del ciclo	Meta al año 2012	Verde	Amarillo	Rojo
Tasa de deserción en de la educación media superior	$((\text{Jóvenes estudiantes que no concluyeron su educación media superior en el } t) / (\text{Jóvenes estudiantes que ingresaron a la educación media superior en el año } t - 3)) \times 100$	Descendente	Anual	Porcentaje	60	2008	55	30	56	57	58
Porcentaje de jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos que reciben apoyos	$((\text{Jóvenes estudiantes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos, con edades entre 15 y 18 años, que recibieron apoyos}) / (\text{Total de jóvenes estudiantes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos, con edades entre 15 y 18 años})) \times 100$	Ascendente	Anual	Porcentaje	52	2008	78	95.0	77.5	76.0	74.0
Porcentaje de escuelas que cuentan con el plan de estudios actualizado	$((\text{Escuelas que cuentan con el plan de estudios actualizado}) / (\text{Total de escuelas})) \times 100$	Ascendente	Anual	Porcentaje	0	2008	60.0	85.0	57.0	51.0	45.0

# **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.**

## **Reglas para la identificación de los elementos mínimos en la construcción de indicadores (SHCP-Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, SHCP, Año 2010)**

- 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.
-



# Ficha Técnica de CONAC\*

## PROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS 2009

### FICHA TECNICA

#### Datos de Identificación del Programa Presupuestario (Pp)<sup>1</sup>

Ramo administrativo <sup>1.1</sup>	
Unidad responsable del Pp <sup>1.2</sup>	
Clasificación del Pp <sup>1.3</sup>	
Denominación del Pp <sup>1.4</sup>	
Nombre de la Matriz <sup>1.5</sup>	

#### Alineación con el PND y sus Programas <sup>2</sup>

##### Plan Nacional de Desarrollo <sup>2.1</sup>

Eje de política pública al que contribuye el Pp <sup>2.1.1</sup>	
Objetivo de eje de política pública al que contribuye el Pp <sup>2.1.2</sup>	

##### Programas del Plan Nacional de Desarrollo <sup>2.2</sup>

Tipo de Programa <sup>2.2.1</sup>		Programa <sup>2.2.2</sup>	
Objetivo del Programa <sup>2.2.3</sup>			

##### Objetivo estratégico de la Dependencia o Entidad <sup>2.3</sup>

--

#### Matriz de Indicadores para Resultados <sup>3</sup>

##### Resumen Narrativo <sup>3.1</sup>

Objetivo al que corresponde el indicador <sup>3.1.1</sup>		Marque el nivel del objetivo en la Matriz de Marco Lógico <sup>3.1.2</sup>	Fin
			Propósito
			Componente
			Actividad

# Ficha Técnica de CONAC\*

## Indicador <sup>3.2</sup>

### Datos de identificación del indicador <sup>3.2.1</sup>

Orden <sup>3.2.1.1</sup>		Nombre del indicador <sup>3.2.1.2</sup>	
Dimensión del indicador <sup>3.2.1.3</sup>		Tipo de indicador para resultados <sup>3.2.1.4</sup>	
Definición del indicador <sup>3.2.1.5</sup>		Tipo valor de la meta <sup>3.2.1.6</sup>	
Método de cálculo <sup>3.2.1.7</sup>		Unidad de medida <sup>3.2.1.8</sup>	
Desagregación geográfica <sup>3.2.1.9</sup>		Frecuencia de medición <sup>3.2.1.10</sup>	

### Transversalidad <sup>3.2.1.11</sup>

Enfoque de transversalidad <sup>3.2.1.11.1</sup>			
Hombres <sup>3.2.1.11.2</sup>		Mujeres <sup>3.2.1.11.3</sup>	Total <sup>3.2.1.11.4</sup>

### Serie de Información Disponible <sup>3.2.1.12</sup>

Información disponible <sup>3.2.1.12.1</sup>
--

# Ficha Técnica de CONAC\*

Características del indicador <sup>3.2.2</sup>			
Característica <sup>3.2.2.1</sup>	Calificación <sup>3.2.2.2</sup>	Justificación <sup>3.2.2.3</sup>	
Adecuado <sup>3.2.2.1.1</sup>			
Aporte marginal <sup>3.2.2.1.2</sup>			
Claridad <sup>3.2.2.1.3</sup>			
Comparabilidad <sup>3.2.2.1.4</sup>			
Economía <sup>3.2.2.1.5</sup>			
Factibilidad <sup>3.2.2.1.6</sup>			
Independencia <sup>3.2.2.1.7</sup>			
Monitoreable <sup>3.2.2.1.8</sup>			
Oportunidad <sup>3.2.2.1.9</sup>			
Relevancia <sup>3.2.2.1.10</sup>			
Sintético <sup>3.2.2.1.11</sup>			
Soportados metodológicamente <sup>3.2.2.1.12</sup>			
Validez <sup>3.2.2.1.13</sup>			
Contacto indicador <sup>3.2.3</sup>			
Nombre <sup>3.2.3.1</sup>		Apellido paterno <sup>3.2.3.2</sup>	Apellido materno <sup>3.2.3.3</sup>
Area <sup>3.2.3.4</sup>			
Puesto <sup>3.2.3.5</sup>			
Correo electrónico <sup>3.2.3.6</sup>			
Teléfono <sup>3.2.3.7</sup>			
Lada <sup>3.2.3.7.1</sup>		Teléfono <sup>3.2.3.7.2</sup>	Extensión <sup>3.2.3.7.3</sup>

# Ficha Técnica de CONAC\*

## Determinación de metas <sup>3.2.4</sup>

### Viabilidad de la meta <sup>3.2.4.1</sup>

Meta acumulable <sup>3.2.4.1.1</sup>		Comportamiento del indicador <sup>3.2.4.1.2</sup>		Factibilidad de la meta <sup>3.2.4.1.3</sup>	
Justificación de la factibilidad <sup>3.2.4.1.4</sup>					

### Línea base <sup>3.2.4.2</sup>

Año <sup>3.2.4.2.1</sup>	Valor <sup>3.2.4.2.2</sup>			Periodo al que corresponde el valor <sup>3.2.4.2.3</sup>
	Indicador (relativo) <sup>3.2.4.2.2.1</sup>	Numerador (absoluto) <sup>3.2.4.2.2.2</sup>	Denominador (universo de cobertura) <sup>3.2.4.2.2.3</sup>	
Justificación línea base <sup>3.2.4.2.4</sup>				

### Parámetros de semaforización <sup>3.2.4.3</sup>

Tipo de valor <sup>3.2.4.3.1</sup>	
Umbral verde - amarillo <sup>3.2.4.3.2</sup>	Umbral amarillo - rojo <sup>3.2.4.3.3</sup>

### Meta sexenal <sup>3.2.4.4</sup>

Año <sup>3.2.4.4.1</sup>	Valor <sup>3.2.4.4.2</sup>			Periodo al que corresponde el valor <sup>3.2.4.4.3</sup>
	Indicador (relativo) <sup>3.2.4.4.2.1</sup>	Numerador (absoluto) <sup>3.2.4.4.2.2</sup>	Denominador (universo de cobertura) <sup>3.2.4.4.2.3</sup>	
2012				

# Ficha Técnica de CONAC\*

## Metas intermedias <sup>3.2.4.5</sup>

Año <sup>3.2.4.5.1</sup>	Valor <sup>3.2.4.5.2</sup>			Periodo al que corresponde el valor <sup>3.2.4.5.3</sup>
	Indicador <sup>3.2.4.5.2.1</sup> (relativo)	Numerador <sup>3.2.4.5.2.2</sup> (absoluto)	Denominador <sup>3.2.4.5.2.3</sup> (universo de cobertura)	
2007 <sup>3.2.4.5.1.1</sup>				
2008 <sup>3.2.4.5.1.2</sup>				
2009 <sup>3.2.4.5.1.3</sup>				
2010 <sup>3.2.4.5.1.4</sup>				
2011 <sup>3.2.4.5.1.5</sup>				
2012 <sup>3.2.4.5.1.6</sup>				

## Metas del ciclo presupuestario <sup>3.2.4.6</sup>

Periodo <sup>3.2.4.6.1</sup> (según la frecuencia de medición)	Valor <sup>3.2.4.6.2</sup>			Periodo al que corresponde el valor <sup>3.2.4.6.3</sup>
	Indicador <sup>3.2.4.6.2.1</sup> (relativo)	Numerador <sup>3.2.4.6.2.2</sup> (absoluto)	Denominador <sup>3.2.4.6.2.3</sup> (universo de cobertura)	
Periodo 1 (Ejemplo frecuencia trimestral)				
Periodo 2				
Periodo 3				
Periodo 4				

# Ficha Técnica de CONAC\*

## Características de las variables <sup>3.2.5</sup>

(Se debe llenar este conjunto tanta veces como número de variables existan)

Nombre <sup>3.2.5.1</sup>	Descripción de la variable <sup>3.2.5.2</sup>
Medios de verificación <sup>3.2.5.3</sup>	Unidad de medida <sup>3.2.5.4</sup>
Desagregación geográfica <sup>3.2.5.5</sup>	Frecuencia <sup>3.2.5.6</sup>
Método de recopilación de datos <sup>3.2.5.7</sup>	Fecha de disponibilidad de la información <sup>3.2.5.8</sup>

## Referencias adicionales <sup>3.2.6</sup>

Referencia internacional <sup>3.2.6.1</sup>	Comentario técnico <sup>3.2.6.2</sup>

## Serie estadística <sup>3.2.6.3</sup>

Ciclo <sup>3.2.6.3.1</sup>	Valor <sup>3.2.6.3.2</sup>	Periodo <sup>3.2.6.3.3</sup>	Ciclo <sup>3.2.6.3.1</sup>	Valor <sup>3.2.6.3.2</sup>	Periodo <sup>3.2.6.3.3</sup>

### 1. Cédula de identificación del programa

Nombre del programa	Coordinación Intergubernamental.
Dependencia receptora de los recursos	Presidencia
Unidad responsable del gasto	Presidencia

### 1. Datos de identificación del indicador

Nivel	Componente1 P1C1	Resumen narrativo	Identifica el índice de efectividad de la coordinación intergubernamental		
Nombre del indicador	Coordinación Intergubernamental.				
Tipo	Gestión	Dimensión	eficacia	Frecuencia	trimestral
Fórmula	$\sum$ de valores obtenidos de A1 +A2+A3 *100/3				
Nomenclatura	A= ACTIVIDAD				

### 1. Metas del programa

Línea base	Año		Valor	
Meta anual	Año		Valor	
Avance de la meta	Año		Valor	

### 1. Cédula de identificación del programa

Nombre del programa	Coordinación Intergubernamental.
Dependencia receptora de los recursos	Presidencia
Unidad responsable del gasto	Presidencia

### 1. Datos de identificación del indicador

Nivel	Actividad1 P1C1A1	Resumen narrativo	Mide la eficacia en las relaciones con organismos de gobierno y no gubernamentales.		
Nombre del indicador	Gestionar los acercamientos con organismos de gobierno y no gubernamentales.				
Tipo	Gestión	Dimensión	eficacia	Frecuencia	trimestral
Fórmula	$\frac{\text{OGEPE}}{\text{tOGO}} \times 100$ $\frac{\text{ONGEPE}}{\text{tONGO}} \times 100$				
Nomenclatura	<p>OGEPE= Organismos de gobierno con los que se establecieron proyectos específicos</p> <p>tOGO= Total de organismos de gobierno objetivo</p> <p>ONGEPE= Organismos de no gubernamentales con los que se establecieron proyectos específicos</p> <p>tONGO=Total de organismos no gubernamentales objetivo</p>				

### 1. Metas del programa

Línea base	Año		Valor	
Meta anual	Año		Valor	
Avance de la meta	Año		Valor	



### 1. Cédula de identificación del programa

<b>Nombre del programa</b>	Coordinación Intergubernamental.
----------------------------	----------------------------------

<b>Dependencia receptora de los recursos</b>	Presidencia
--	-------------

<b>Unidad responsable del gasto</b>	Presidencia
-------------------------------------	-------------

### 1. Datos de identificación del indicador

<b>Nivel</b>	Actividad2 P1C1A2	Resumen narrativo	Gestionar los acercamientos con organismos del sector privado		
--------------	----------------------	----------------------	---	--	--

<b>Nombre del indicador</b>	Fortalecer la participación del sector privado.				
-----------------------------	---	--	--	--	--

<b>Tipo</b>	Gestión	Dimensión	eficacia	Frecuencia	trimestral
-------------	---------	-----------	----------	------------	------------

<b>Fórmula</b>	ACSP/ AASP*100 PFSP/tPRS*100
----------------	---------------------------------

<b>Nomenclatura</b>	ACSP=Acuerdos cumplidos con el sector privado AASP= Acuerdos asumidos con el sector privado PFSP=Propuestas formuladas por el sector privado tPRS= Total de propuestas registradas por sector
---------------------	--

### 1. Metas del programa

<b>Línea base</b>	Año	Valor
-------------------	-----	-------

<b>Meta anual</b>	Año	Valor
-------------------	-----	-------

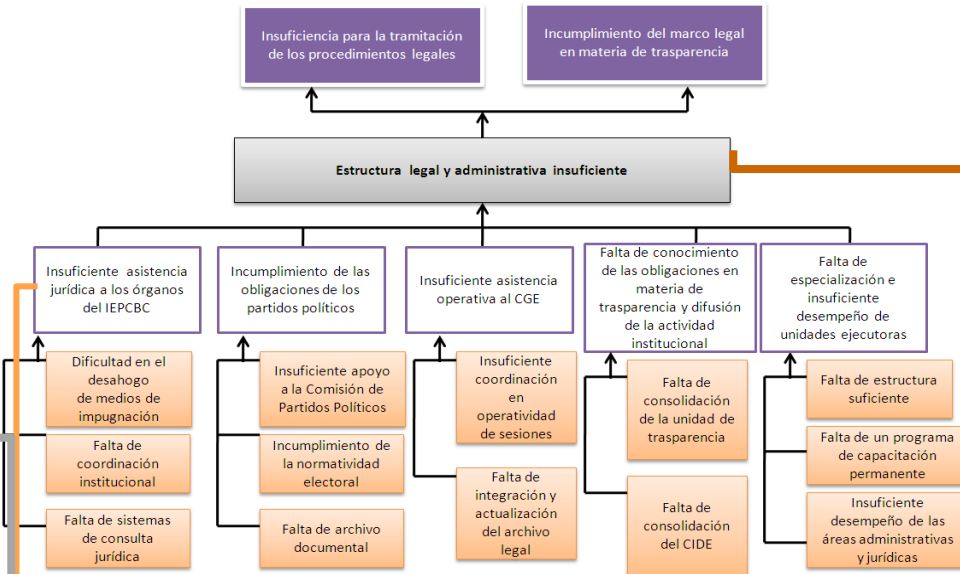
<b>Avance de la meta</b>	Año	Valor
--------------------------	-----	-------



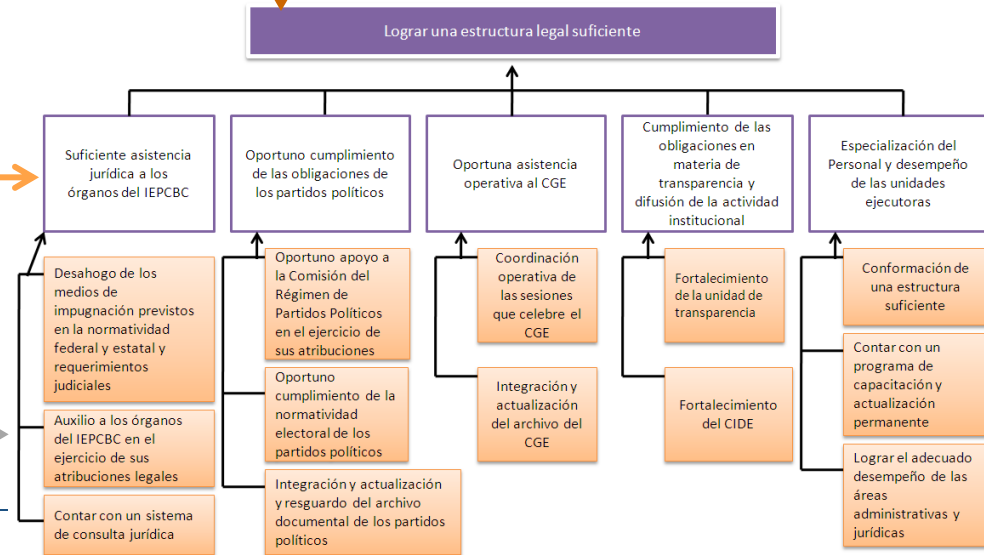
# Apertura Programática

# Ejemplo de Pasos para construir el PbR

## 1. Árbol de Problemas

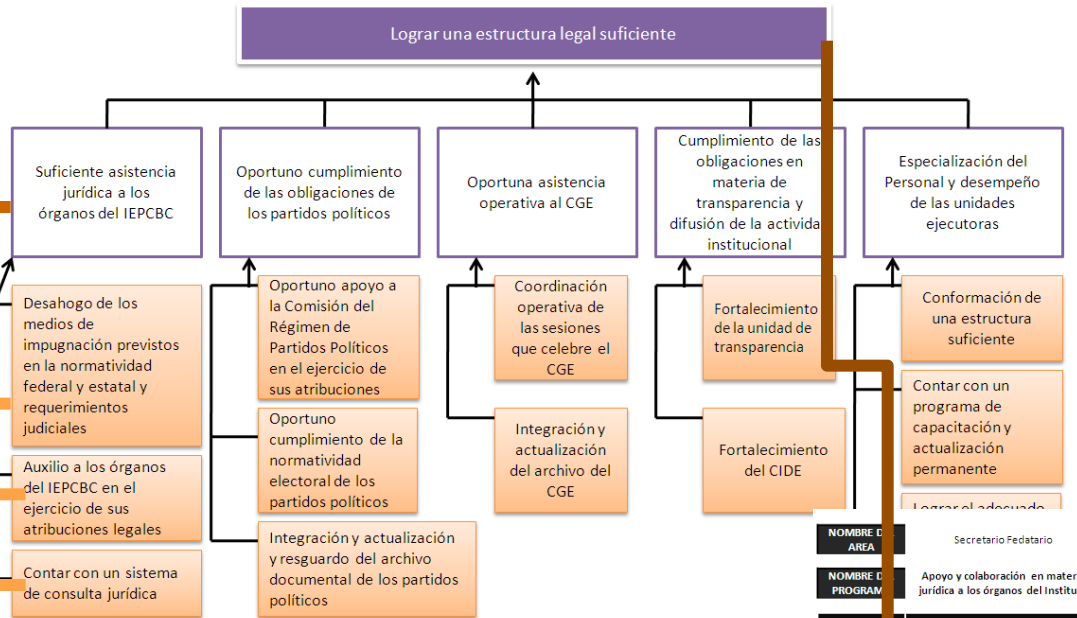


## 2. Árbol de Objetivos



# Ejemplo de Pasos para construir el PbR

## 2.Árbol de Objetivos



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

## 3. Matriz de Indicadores

TIPO	DESCRIPCIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO Ó FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MEIOS DE VERIFICACIÓN	TEMPORALIDAD	TIPO DE INDICADOR	SUPUESTOS (HIPÓTESIS)
FIN	Lograr una estructura legal y administrativa suficiente	Nivel de estructura 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 cuente con la estructura suficiente y/o personal especializado
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	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

## 4. Apertura Programática

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

CLAVE	TIPO	DESCRIPCIÓN	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 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										
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

# CARATULA

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>	
<b>LÍNEA DEL PND</b>	
<b>LÍNEA DEL PED</b>	
<b>LÍNEA DEL PDM</b>	
<b>SUSTENTO JURÍDICO</b>	
<b>VINCULACIÓN CON EL OBJETIVO DE LA INSTITUCIÓN</b>	
<b>ÁREA DE ADSCRIPCIÓN</b>	



# SISTEMA DE CODIFICACIÓN

<b>Código de Secretaría</b>	_ _
<b>Código de Paramunicipales (Fin)</b>	_ _
<b>Código de Propósito</b>	_
<b>Código de Componente</b>	_
<b>Código de Actividad</b>	_ _



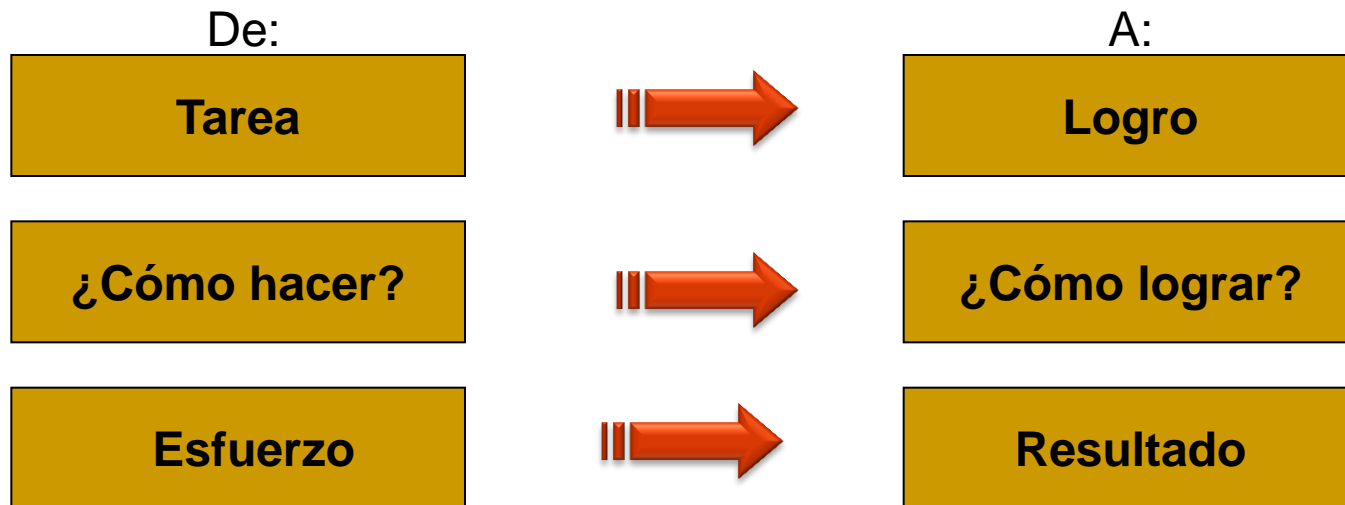
# ¿Qué es la Gestión para Resultados (GpR)?

**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.\***

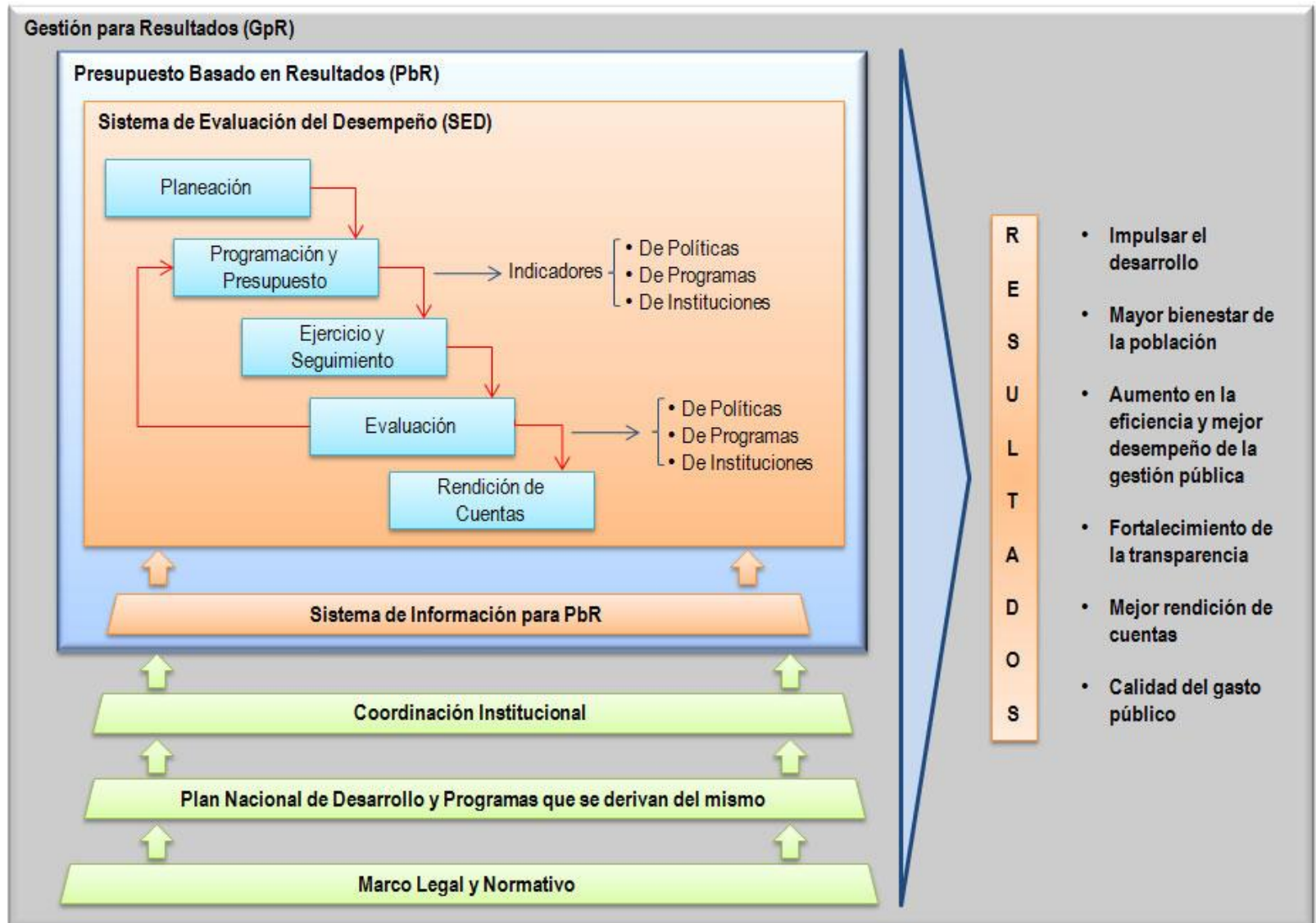
\*Documento de la SHCP

# Gestión para Resultados

La Gestión para Resultados implica un cambio de paradigma:



# Modelo integral de la GpR



# ¿Qué es el Presupuesto basado en Resultados (PbR)?

**El PbR como instrumento de la GpR, consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permitirá que las decisiones involucradas en el proceso presupuestario incorporen, sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos, y que motiven a las dependencias y entidades a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y la rendición de cuentas.**

# 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.**

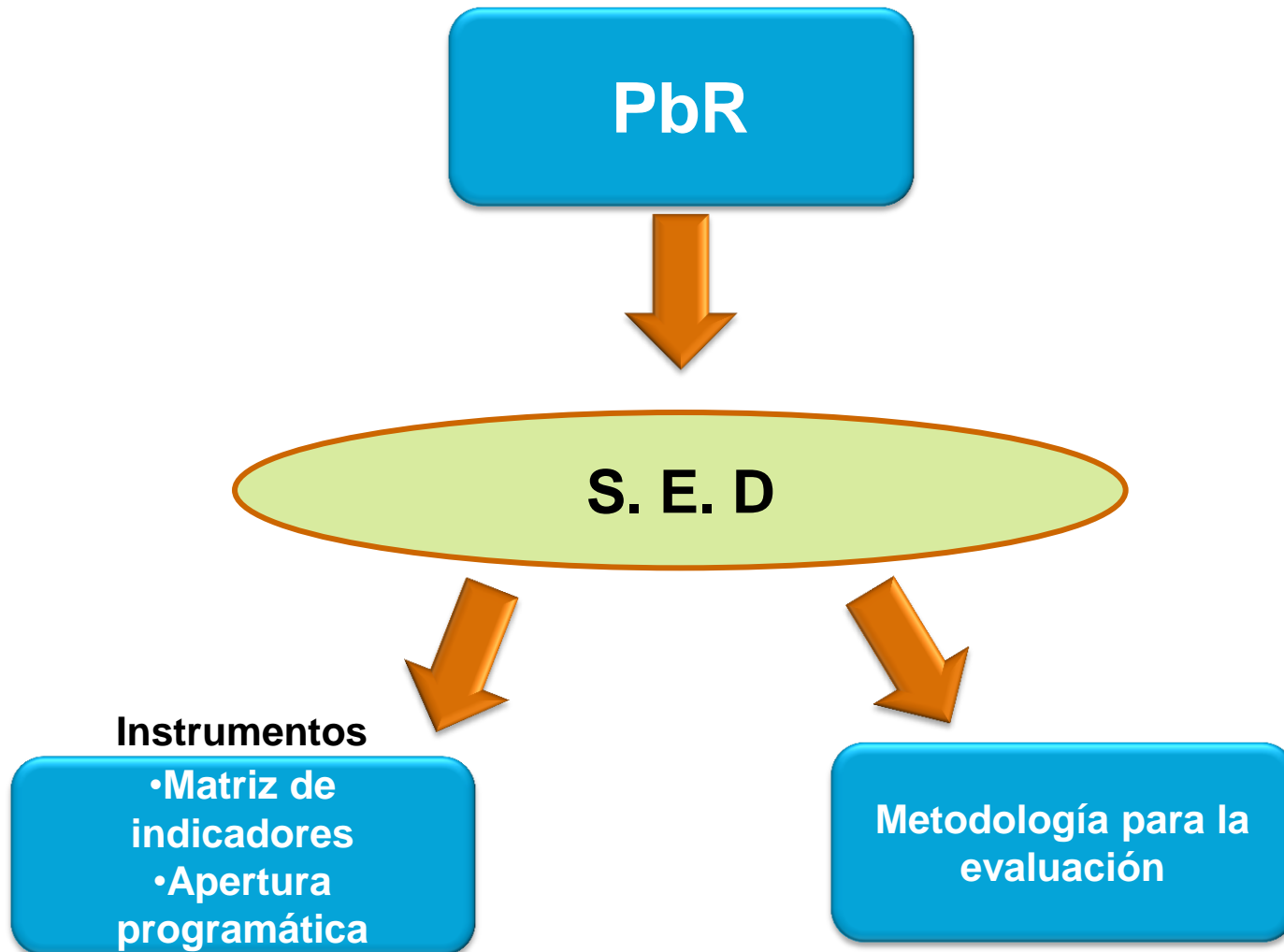
# Relación entre Objetivos e Indicadores



# ¿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

## 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 indicadores 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



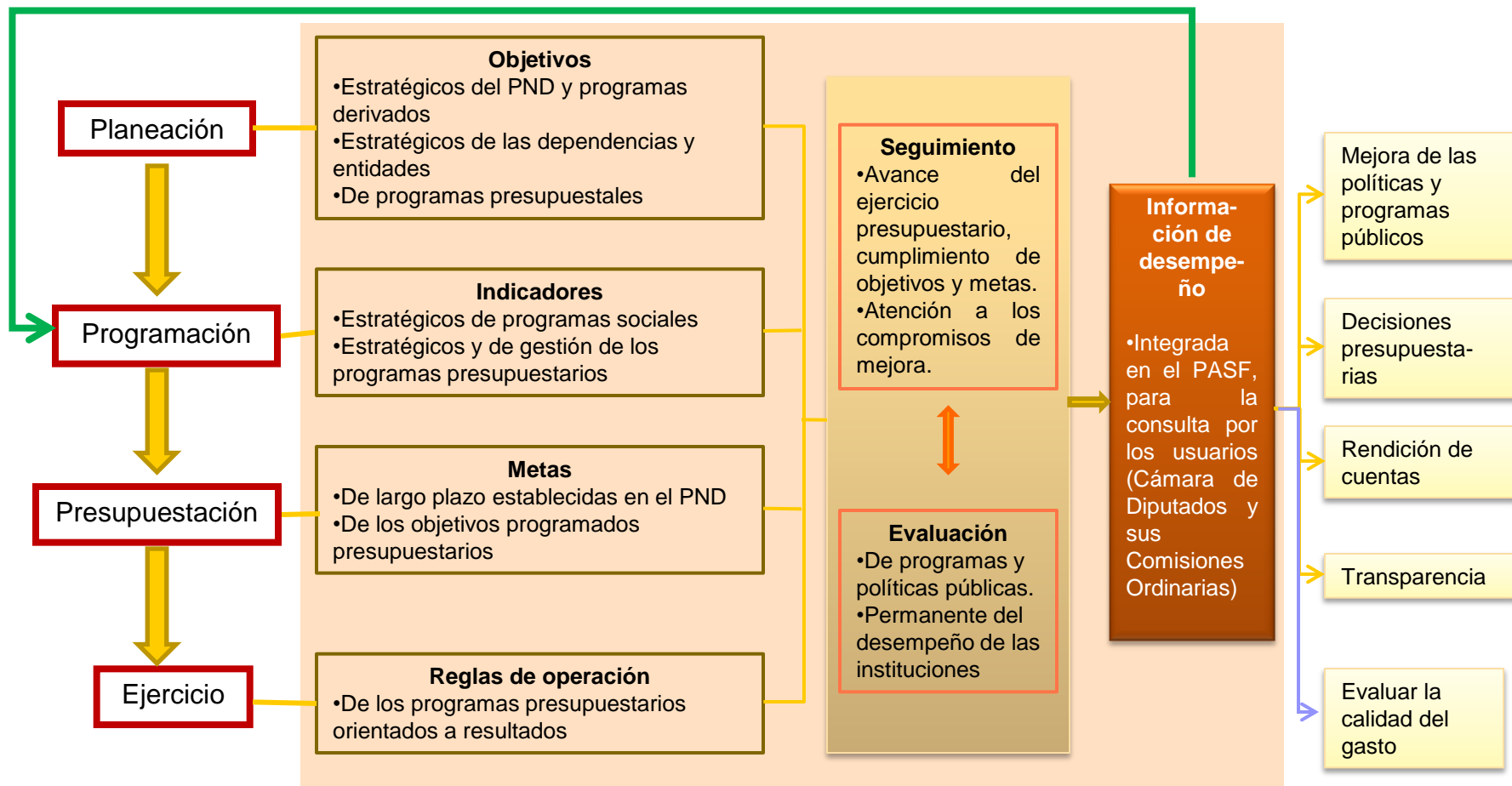
Identificación, con metodologías rigurosas el cambio en los indicadores, a nivel de resultados atribuibles a la ejecución del programa.

Evaluación específica



Otras, que no se enumeraron arriba, que pueden involucrar trabajo de gabinete y/o de campo.

# Evaluación de Políticas públicas y programas presupuestarios: Elementos metodológicos



# ¿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.**

# 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

## Objetivos

**DESCRIPTIVO**



**CONOCER** LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL FENOMENO QUE SE PRETENDE EVALUAR

**CALIFICATIVO**



**MEDIR** EL ALCANCE DE UN OBJETIVO, META, ACCION O CONDICION CON RESPECTO A UN PARAMETRO DETERMINADO

**EXPLICATIVO**



**DETERMINAR** LAS CAUSAS QUE GENERAN DICHO ALCANCE TANTO POSITIVAS COMO NEGATIVAS

**PREDICTIVO**



**ESTIMAR** LA SITUACIÓN DEL FENOMENO CON Y SIN EL PROGRAMA

# Análisis costo-beneficio

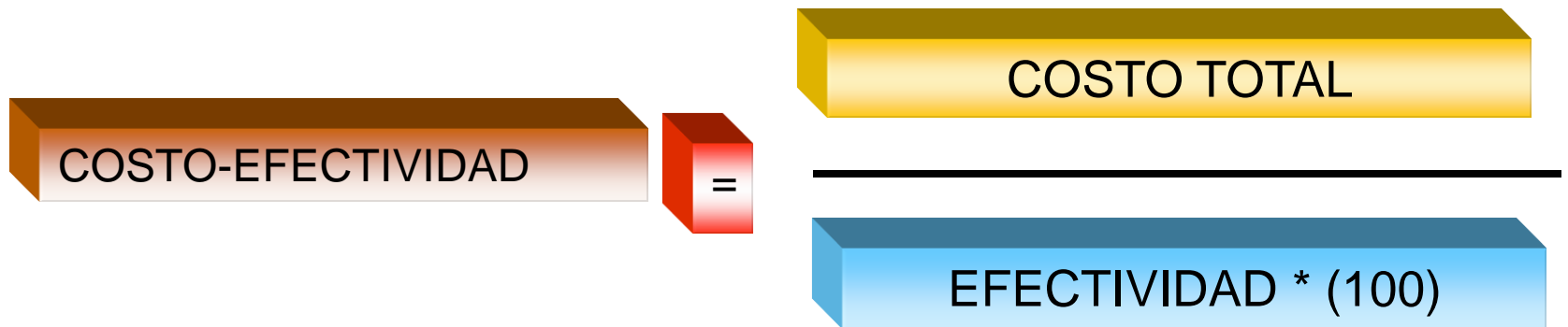
- DETERMINA SI EL PROYECTO ES RENTABLE
- COMPARA LA RELACION ENTRE COSTO Y BENEFICIO, CONTRA UN PARAMETRO

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

SI LOS BENEFICIOS EXCEDEN A LOS COSTOS, MEDIDOS TODOS CON EL PATRON COMUN EL PROYECTO ES ACEPTABLE

LA RELACION COSTO-BENEFICIO SE EXPRESA EN UNIDADES MONETARIAS

# Análisis costo-efectividad



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



# 3. Implementación PbR y Sed



# Fases para la Implementación del PbR y el SED

## Establecer el Marco jurídico e institucional

1. Fundamento legales para el SED y PbR
2. Normas que regulan los programas de la institución
3. Facultades y responsabilidades de las unidades administrativas (áreas) de la institución.

# Fases para la Implementación del PbR y el SED

## Desarrollo de la Planeación estratégica

1. Definir los programas que se incluirán en el presupuesto.
2. Alinear su objetivo con los del Plan Nacional y Estatal de Desarrollo, de los programas que se derivan del plan y de la institución correspondiente.
3. Determinar los resultados esperados de los programas y de los recursos presupuestarios asignados para su ejecución.
4. Elaborar el marco lógico. Definir objetivos, resultados, productos y actividades.
5. Elaborar la matriz de indicadores de cada programa y definir los indicadores de desempeño.

# Fases para la Implementación del PbR y el SED

## Programación y presupuesto

1. Construir la estructura programática, con base en la definición de los programas y considerando las disposiciones de armonización en la materia.
2. Establecer los indicadores de desempeño y metas de los programas incluidos en el presupuesto.
3. Asignar los recursos considerando los objetivos y resultados a lograr, así como la información del desempeño.

# Fases para la Implementación del PbR y el SED

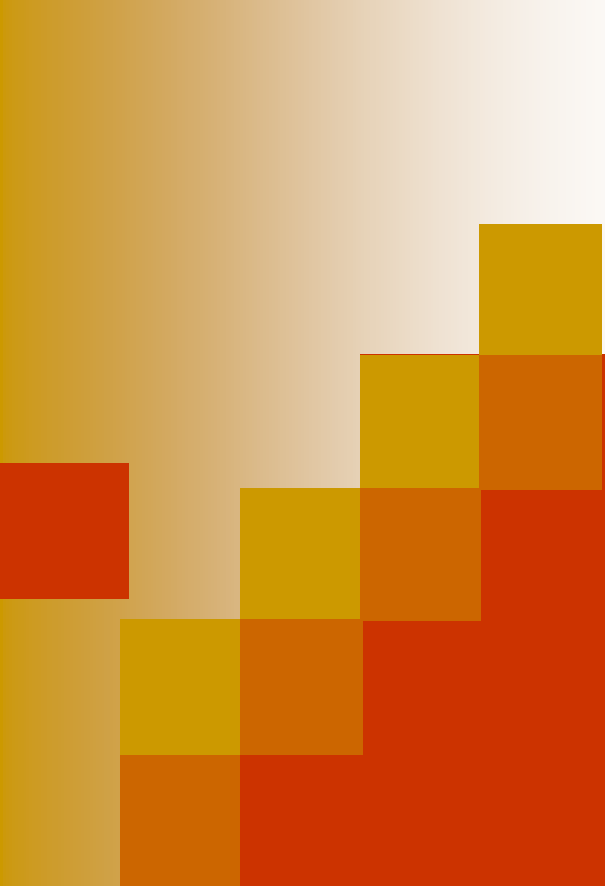
## Seguimiento y evaluación

1. Dar seguimiento al ejercicio presupuestario.
2. Monitorear la ejecución de los programas a través del análisis del cumplimiento de las metas de los indicadores de desempeños definidos en la matriz correspondiente.
3. Elaborar y aplicar el Programa Anual de Evaluación, en el que se define el tipo y número de evaluaciones que se llevara a cabo.

# Fases para la Implementación del PbR y el SED

## Seguimiento y evaluación

4. 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.
5. Entregar información a diferentes niveles de tomadores de decisiones, para apoyar la mejora continua de la calidad del gasto publico.
6. Apoyar a la reasignación de recursos a los objetivos estratégicos y la racionalidad del gasto.



# 4. Metodología para la Auditoría del Desempeño

# Ejemplo de Objetivos de Políticas Publicas

## •Brigadas Deportivas de Prevención

Programa cuyo objetivo es el generar en los niños y jóvenes actividades de esparcimiento sanas, que contribuyan a mejorar la convivencia y la apropiación de espacios.

---



## •Ciudadanos en Red

Programa cuyo objetivo es el fomentar la participación, organización y gestión ciudadana, implementando mecanismos de información, capacitación y orientación que promuevan la sana convivencia vecinal, la construcción de espacios seguros, que tiendan a prevenir y disminuir la comisión de faltas administrativas y delitos.

---



# Ejemplo de Objetivos de Políticas Públicas

## •Municipio Libre

Cumpliendo con la propuesta de una Ciudad Moderna para hacer del municipio una Ciudad del Conocimiento, con acceso gratuito a Internet en los espacios públicos que se hayan recuperado para la convivencia ciudadana; el Ayuntamiento habilitó la red “municipio Libre”, Internet Inalámbrico de libre acceso para los Ciudadanos.

---

## •Lunes Contigo

Programa cuyo objetivo es el crear un espacio donde el ciudadano tenga el acercamiento personal con los funcionarios del Ayuntamiento; con el objetivo de reportar, y solicitar orientación sobre temas referentes a la gestión gubernamental, así como agilizar la atención y solución de las problemáticas municipales en lo concerniente a los servicios que se otorgan.



# Ejemplo de Objetivos de Políticas Públicas

- Viernes Libre

- “Viernes Libre” es un programa gratuito que ofrece 29 actividades en un horario de atención de 8:00 a 14:00 horas, en 25 sedes del municipio como museos, centros culturales, estancias infantiles, polideportivos y oficinas de gobierno. El cual tiene como objetivo ayudar a los padres de familia que tienen hijos en educación básica, al brindar apoyo y una alternativa de calidad para cuidar de sus hijos mientras ellos trabajan y los profesores se capacitan.

# Ejemplo de Objetivos de Políticas Públicas

## • Cultiv-Arte en Comunidad

Programa cuyo objetivo es el crear una cultura que se oponga a las prácticas de violencia, priorizando el principio de comunidad, mediante el arte (literatura, pintura, música, cine, etc), para el desarrollo integral de seres humanos en relaciones armónicas con su entorno.

---



## • Centros de Bienestar Comunitario

Son espacios de formación, participación y cogestión ciudadana; para potencializar habilidades, destrezas, conocimientos y valores en los ciudadanos.

---

# Aspectos para Auditar por etapa: Planeación

## Consistencia de objetivos

### Objetivos tradicionales

Enfoque en insumos y procesos

Incrementar el número de escuelas construidas

Vacunar a la población

Ofrecer el servicio de educación técnica profesional



### Objetivos de resultados

Enfoque para resultados ¿Qué beneficio tangible y efectivo puedo lograr para mejorar el nivel y calidad de vida de la población objetivo?

Incremento en el promedio de escolaridad de la población.  
Elevación en el rendimiento educativo a nivel básico.

Ampliar la esperanza de vida de los recién nacidos.

Desarrollo en la eficiencia y rendimiento académico; en la absorción de egresados por el mercado de trabajo en el campo profesional; en el aporte de los egresados a la competitividad de las empresas que los contratan; y en su desarrollo profesional



**POR SU  
PARTICIPACIÓN**

**GRACIAS**

**Nombre del Instructor**

**Miguel Angel Montes Mejia**

**Tel. 55 43 24 20 16**

**[mimome66@hotmail.com](mailto:mimome66@hotmail.com)**