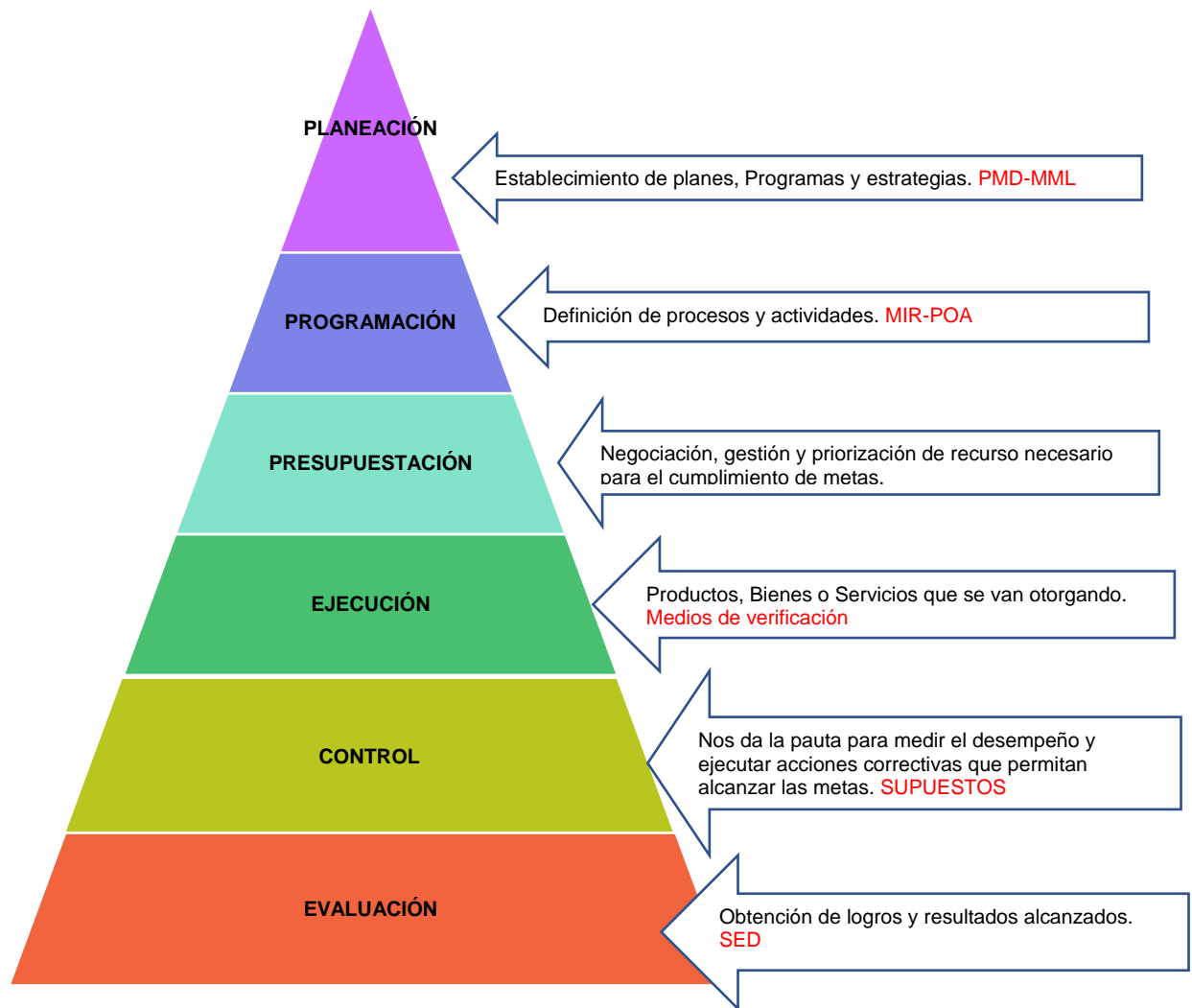




MANUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS BAJO LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

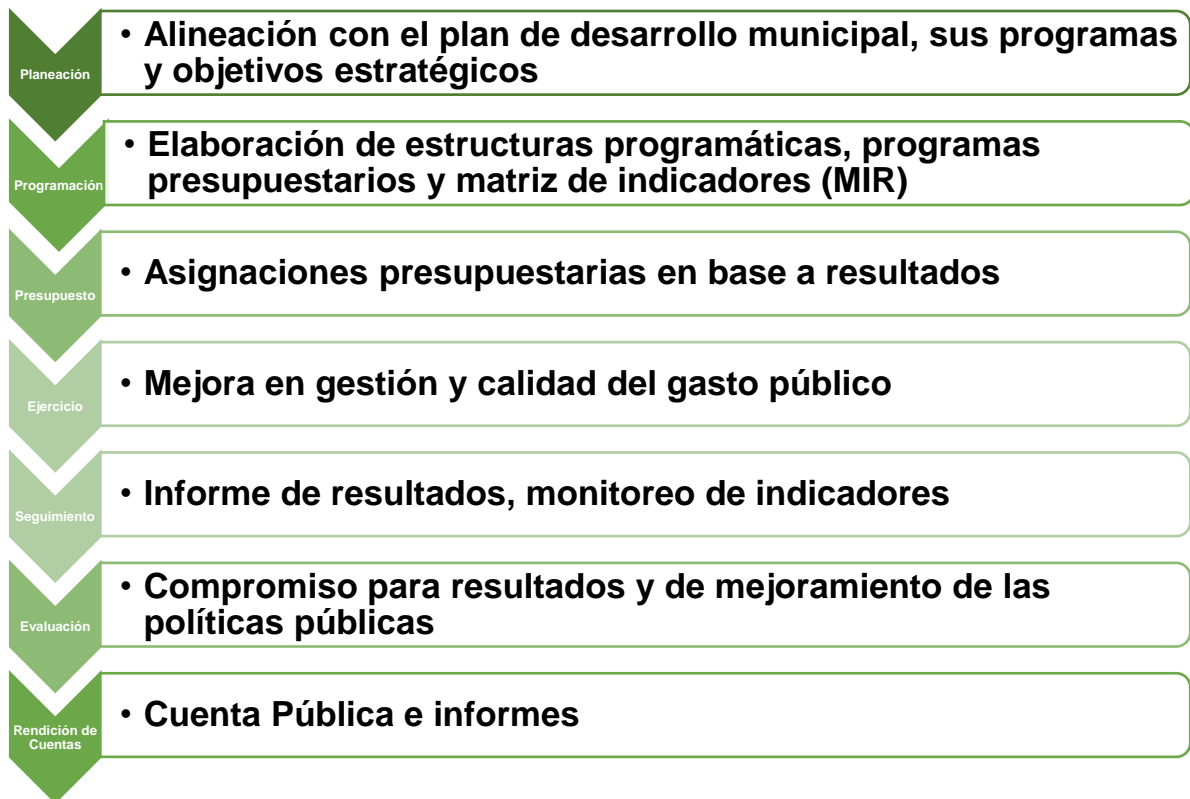


PANORAMA DEL PROCESO DE ELABORACIÓN





ALINEACIÓN DEL PROCESO PRESUPUESTARIO





ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO (MML)

1. Definición del problema.
2. Análisis de involucrados.
3. Árbol de problemas.
4. Árbol de objetivos.
5. Justificación de la alternativa.
6. Definición de la Estructura Programática presupuestaria.
7. Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados.

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Procedimiento:

Se tendrá que establecer de manera clara, objetiva y concreta, cuáles el problema que da origen y justifica la intervención municipal.

Para identificar un problema se sugiere:

- Consultar Información Documental (Sustentar las situaciones negativas planteadas con diagnósticos, estudios, información estadística y con la evidencia internacional respecto de cómo se resolvió en otros contextos).
- Seleccionar al grupo de actores que enfrenta un problema (población potencial).
- Realizar sesiones participativas (detectar las necesidades de mayor prioridad).
- Identificar la población objetivo o área de enfoque (Delimitar).



- Planteamiento del Problema.

Preguntas claves que nos debemos hacer para el planteamiento del problema:

¿Qué problema es el que originó el programa que se está desarrollando?

¿Qué demanda social u oportunidad de desarrollo tiene mayor prioridad de atención?

¿Cómo puedo beneficiar a una mayor cantidad de personas o aun área de enfoque prioritaria?

¿Cuál es la situación que da origen a las demandas u oportunidades?

¿Cuál es la población o área de enfoque que lo enfrenta?

CARACTERÍSTICAS:

- Define la población afectada (Niños y niñas; adultos mayores; jóvenes).
- Resume la situación problemática de forma clara.
- Se formula como un hecho negativo.
- Se identifica la población objetivo que lo enfrenta y en qué magnitud.
- Puede tener una referencia cuantitativa que permite verificación empírica. (Índice de deserción escolar del 2%. (Fuente: SEPH).
- Describe la situación de la problemática central (Niños de educación básica sin recursos para materiales escolares).

Lluvia de ideas

Población objetivo



2.1 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.

Sirve para identificar a las personas y grupos relacionados con el problema y determinar aquellos actores claves que tienen influencia para su resolución.

Preguntas clave:

¿Quiénes son los mayores afectados por el problema?

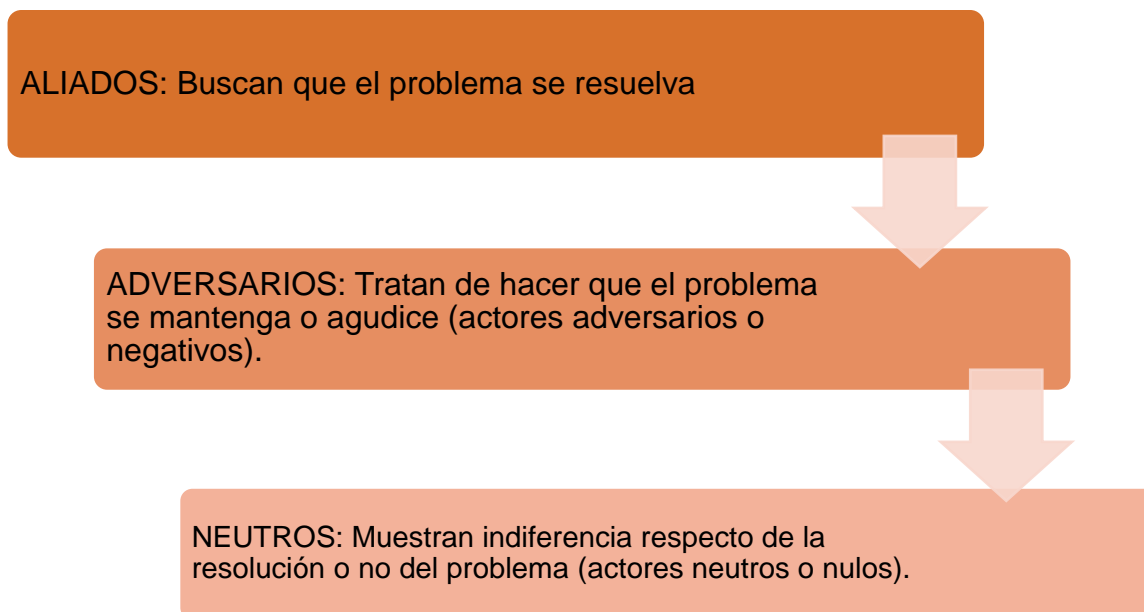
¿Quién o quiénes se encuentran en situación de mayor necesidad?

¿En qué ubicación/área geográfica se encuentran?

¿En qué grupos de edad, sexo y género se encuentran los afectados?

¿Quiénes podrían ser aliados u oponentes en la resolución del problema?

Ejemplo:





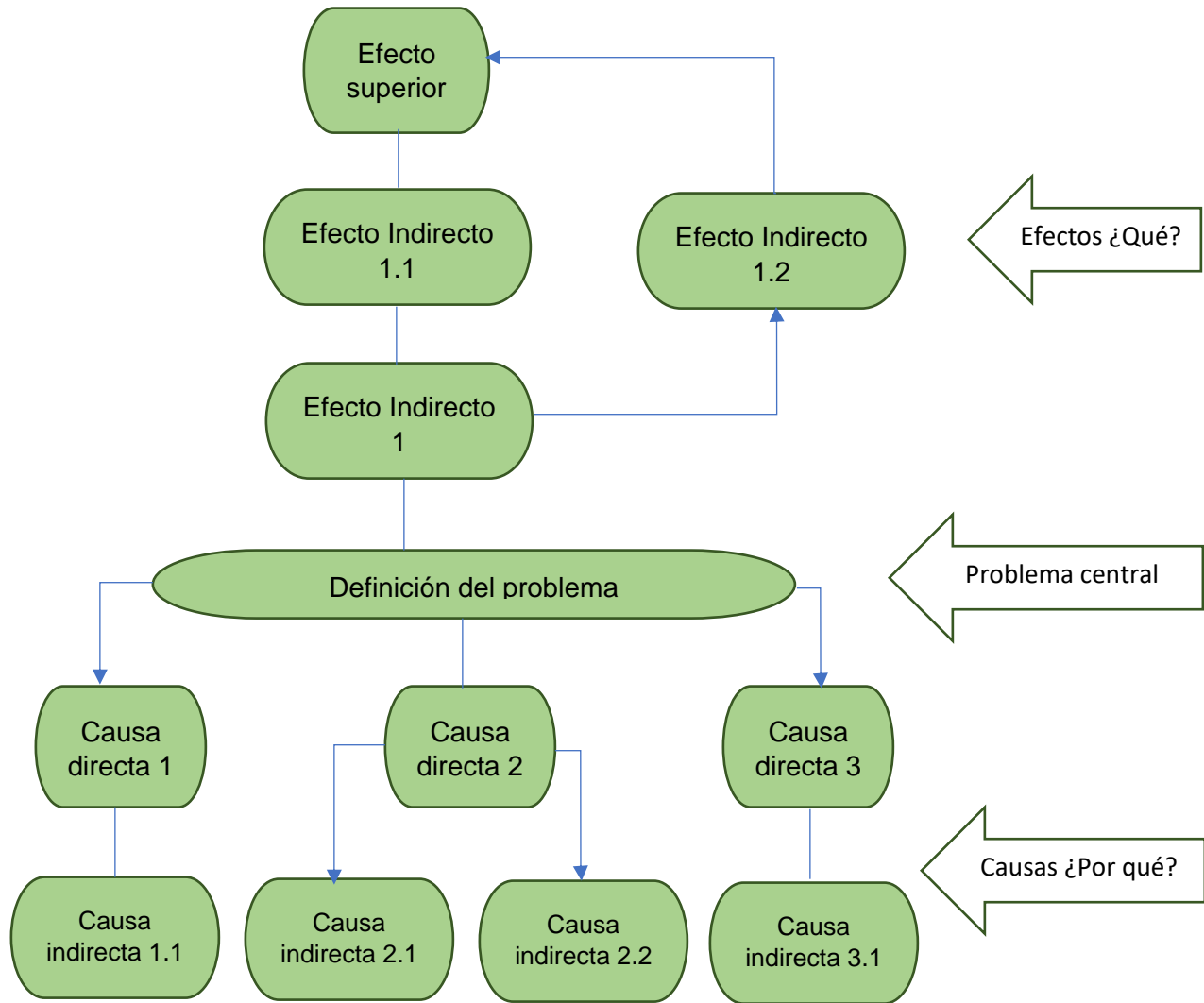
3.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS.

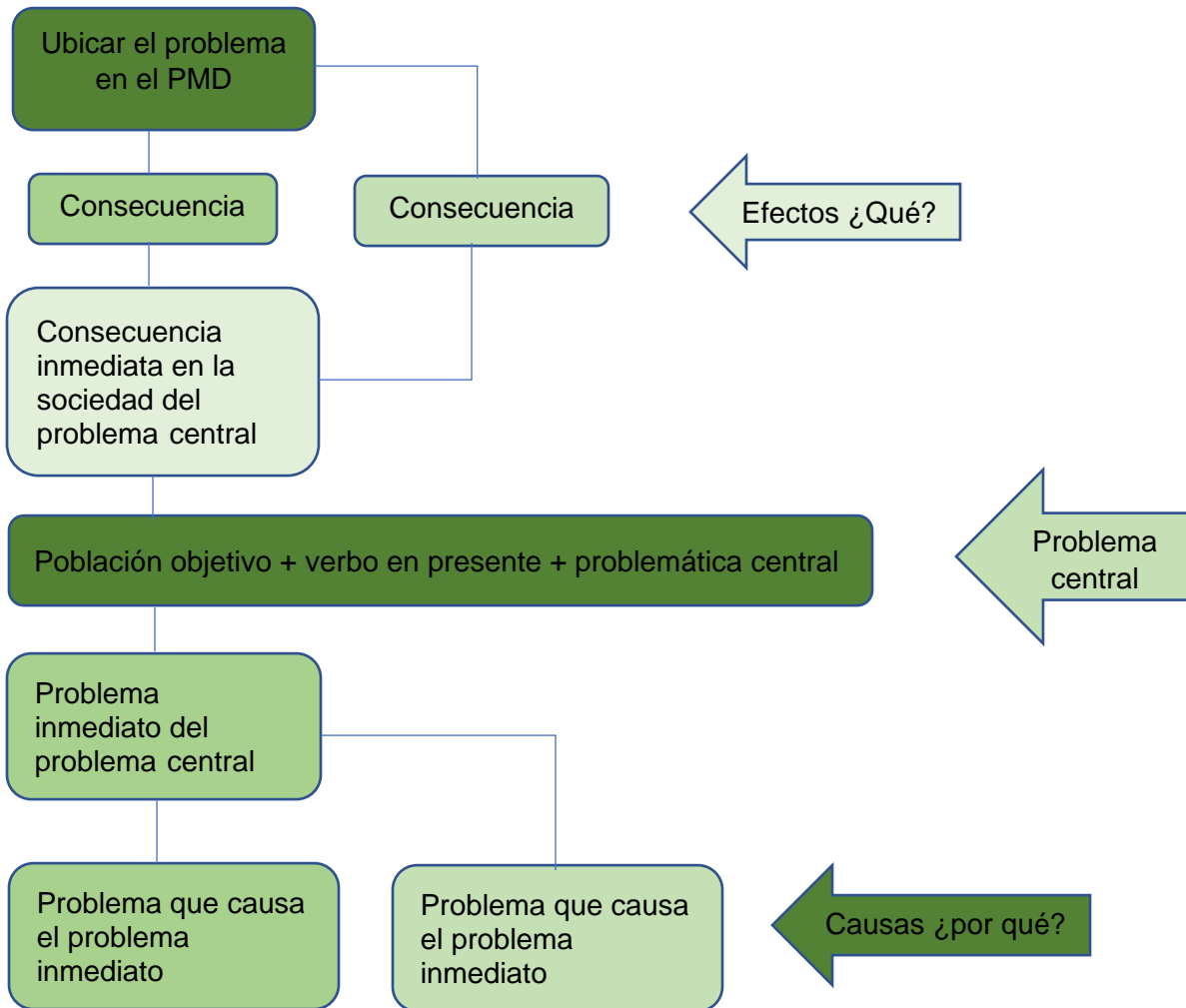
El árbol de problemas es una herramienta participativa que permite a los planificadores de Programa presupuestario definir objetivos claros y prácticos; Dar prioridad a los problemas más grandes.

Así como también plantear estrategias para poder cumplirlos.

EFFECTOS: Consecuencias que tiene en la sociedad el problema central

CAUSAS: lo que dio origen al problema central



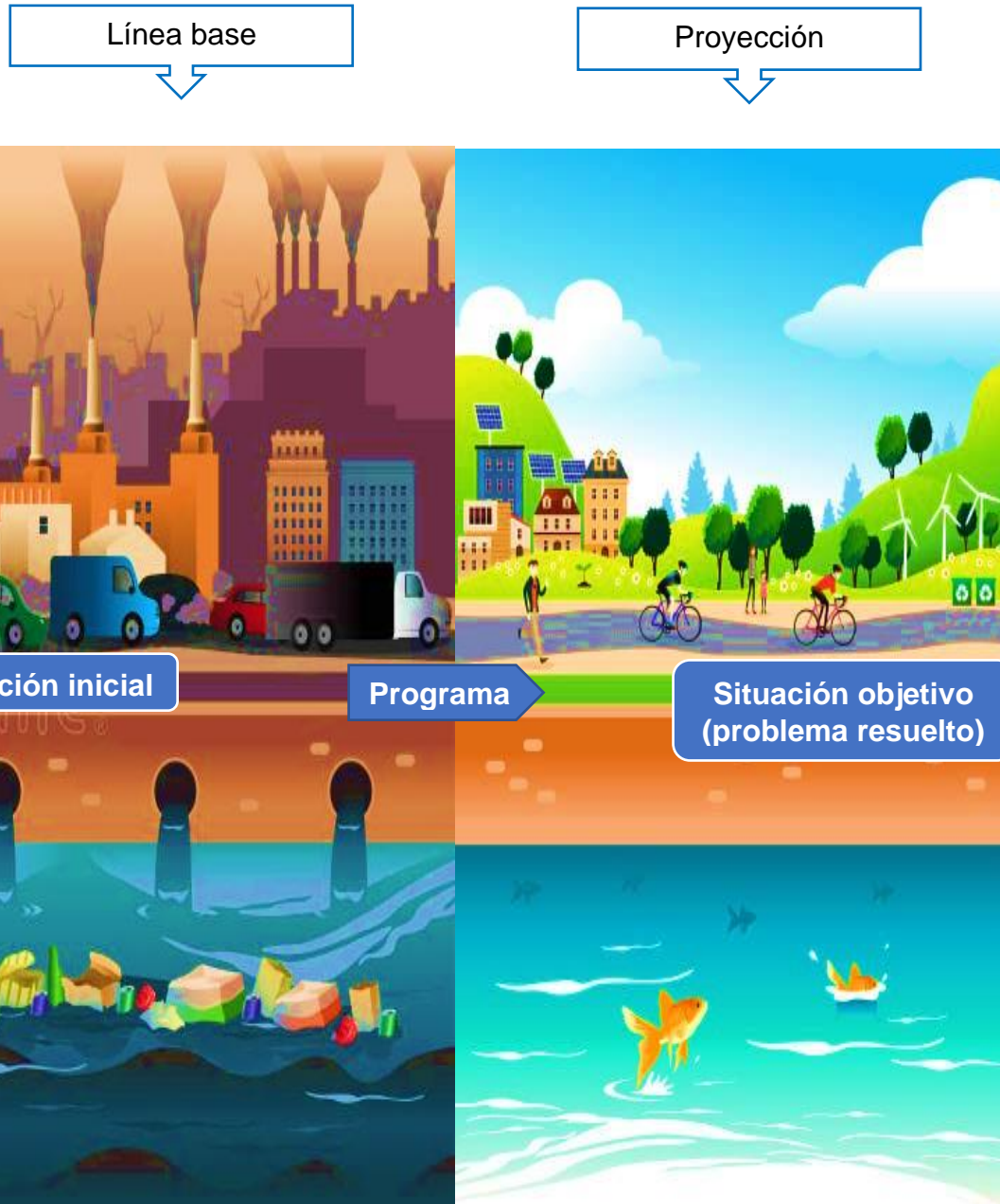


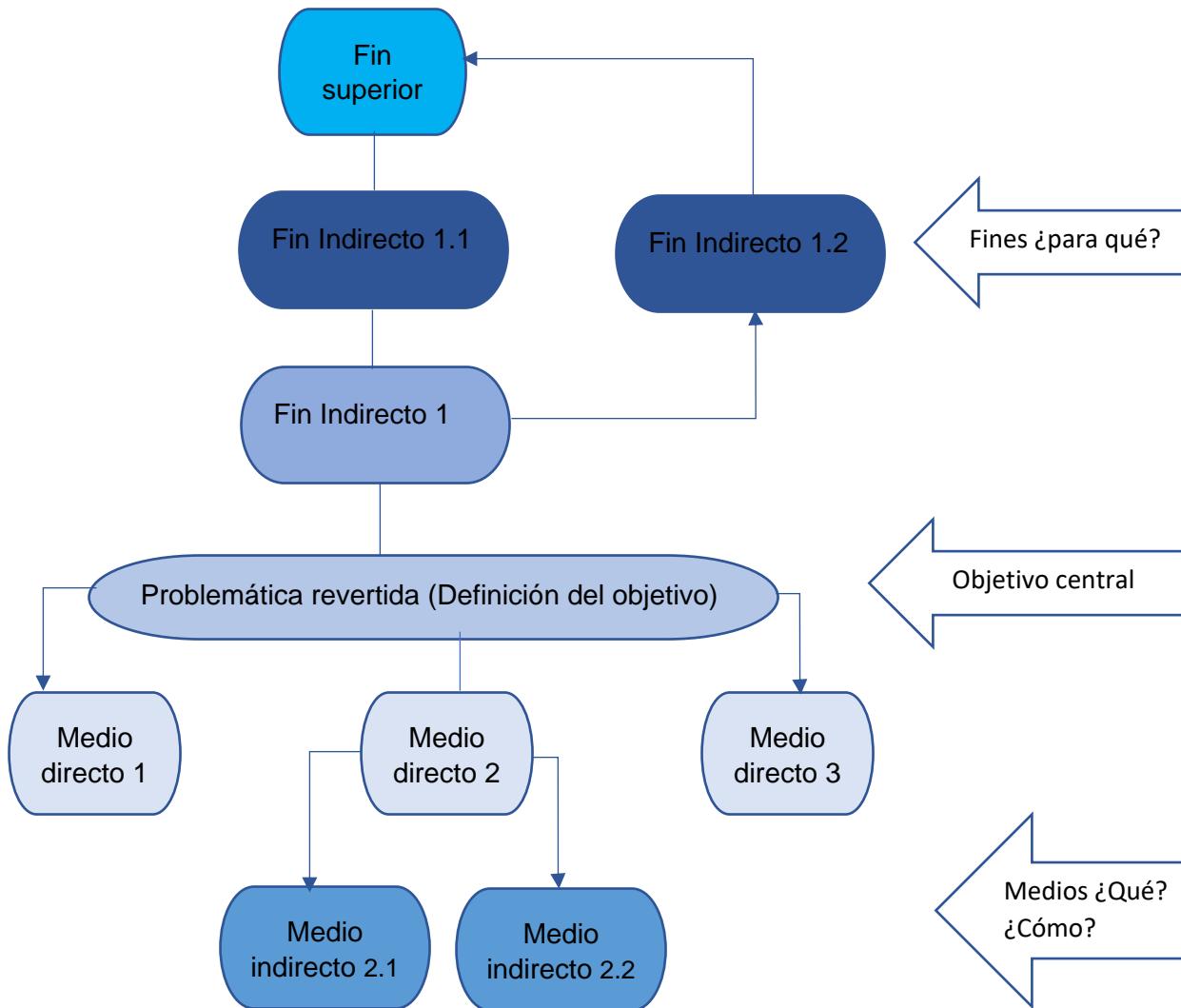


4.1 ÁRBOL DE OBJETIVOS.

En esta etapa se reformulan todos los elementos del árbol de problemas en condiciones reales positivas.

Es la versión positiva del árbol de problemas, al hacer esto, todas las causas del árbol de problemas se transforman en medios en el árbol de objetivos y los efectos se transforman en fines.

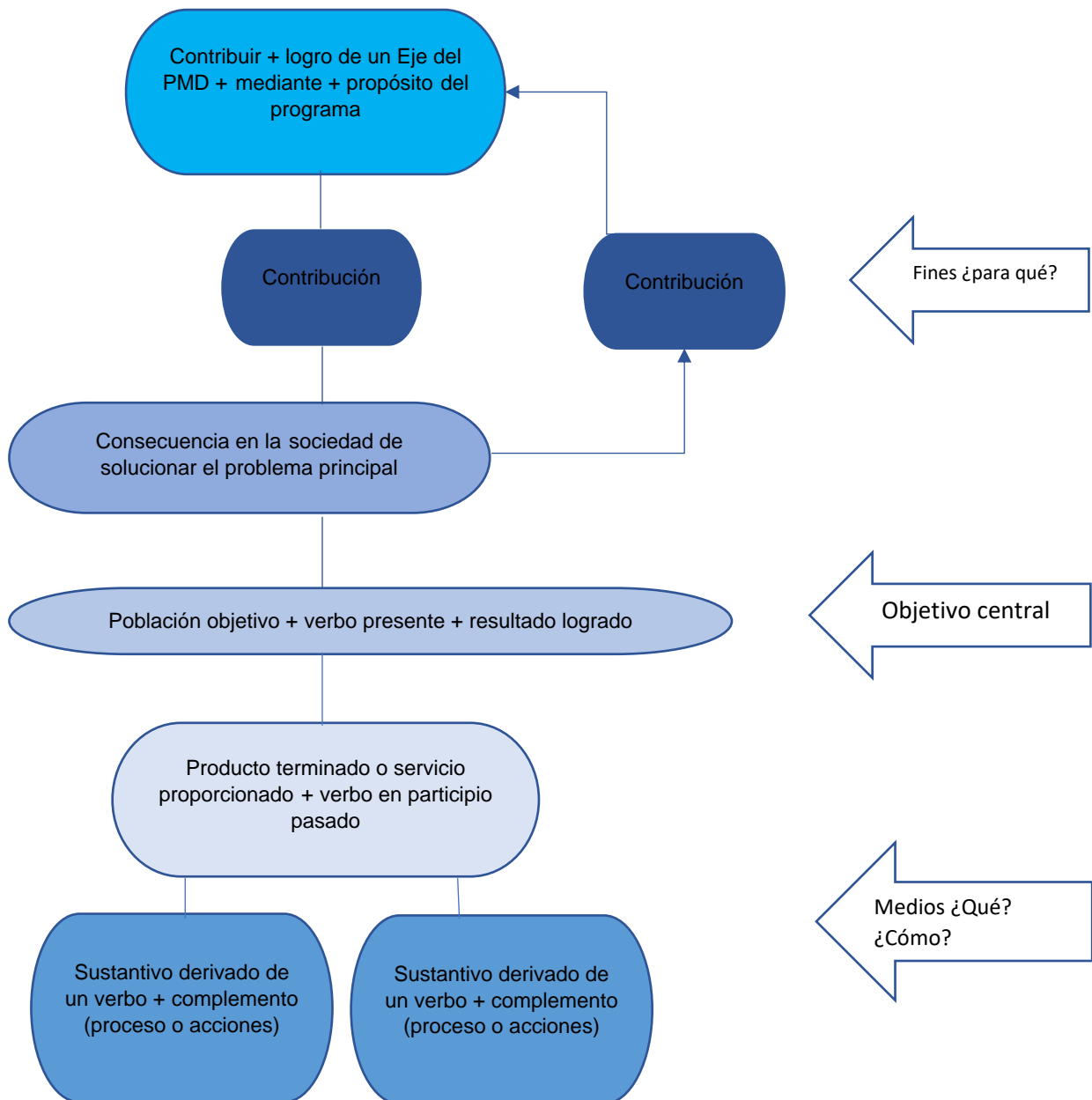






Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se pueden haber producido.

Si se estima necesario eliminar objetivos que parezcan irreales o innecesarios e incorporar nuevos objetivos cuando sea necesario.





MEDIOS DIRECTOS = COMPONENTES



VERBOS EN PASADO PARTICIPIO:
TERMINAN EN "ADO" "IDO" "TO" "SO" "CHO"



VERBOS EN PASADO PARTICIPIO: ELABORANDO, INICIANDO,
VENDIDO, VISTO, PUESTO, DICHO, IMPRESO.





5.1 JUSTIFICACIÓN DE LA ALTERNATIVA.

Se realizará una justificación del objetivo central seleccionado donde se describirá porqué los medios y fines son factibles de ser implementados.

Se deben incluir criterios como:

- Recursos disponibles
- Factibilidad política
- Prioridad de mayor nivel
- Menor costo de implementación
- Menor tiempo para obtener resultados, etc.

6.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA PRESUPUESTARIA.

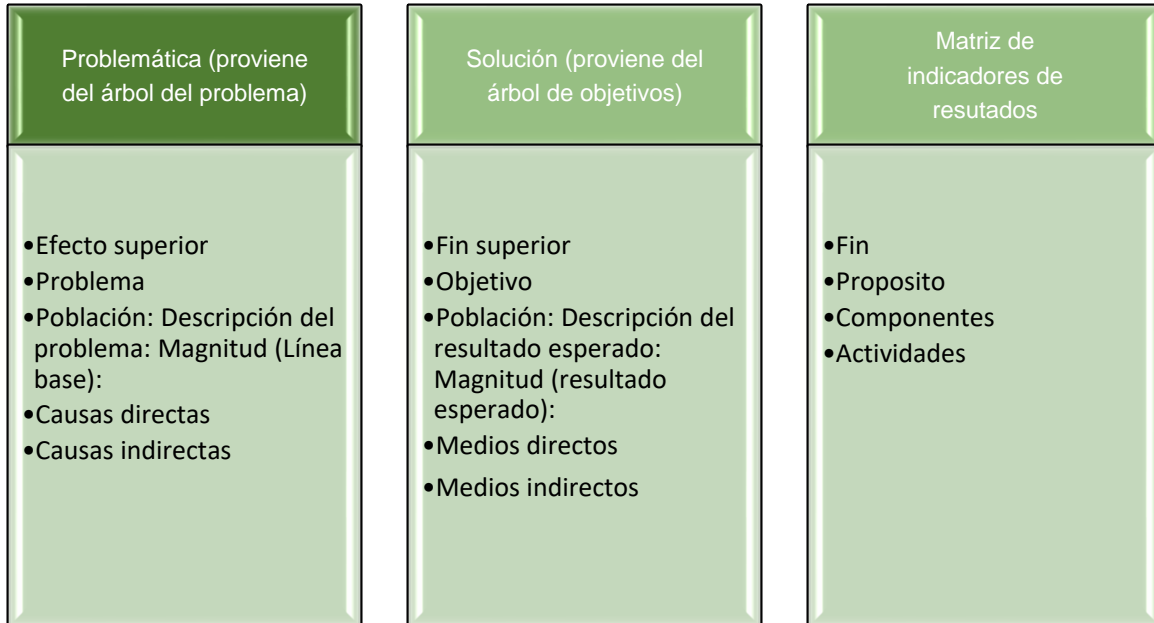
Se va a definir el nombre del programa presupuestario de acuerdo a su árbol de problemas, su árbol de objetivos y la selección de la alternativa; La Estructura Analítica del Programa presupuestario (EAPP) es una herramienta que explica la razón de ser de un programa y cuenta con una bolsa de recursos financieros que recibe el área responsable de su administración; Se inscribe dentro de un Programa Municipal.

Nombre del programa presupuestario:	
Objetivo del programa:	
Dependencia responsable:	
Dependencias vinculadas:	
Objetivo general del PMD:	
Problemática (proviene del árbol del problema)	Solución (proviene del árbol de objetivos)
Efectos	Fines
Problema	Objetivo
Población:	Población:
Descripción del problema:	Descripción del resultado esperado:
Magnitud (Línea base):	Magnitud (resultado esperado):
Causas directas	Medios directos
Causas indirectas	Medios indirectos



7.1 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS.

La relación de la MML con la MIR.



MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)

La MIR es una Herramienta que facilita el diseño, la organización y el seguimiento de los programas.

Estructura de la MIR:

	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño	Medios de verificación	Supuestos
Fin (impacto)				
Propósito (resultados)				
Componentes (productos y servicios)				
Actividades (procesos)				



Elementos de la MIR:

Fin	Propósito	Componente	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Es la contribución del programa, en el mediano o largo plazo, al logro de un objetivo superior. 	<ul style="list-style-type: none"> Es el cambio esperado en la población objetivo como resultado de recibir los bienes o servicios que produce el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados. 	<ul style="list-style-type: none"> Son las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa.

Del árbol de objetivos a la MIR

Nombre del programa presupuestario:	
Objetivo del programa:	
Dependencia responsable:	
Dependencias vinculadas:	
Objetivo general del PMD:	
Solución (Proviene del árbol de objetivos)	Matriz de indicadores para resultados (Resumen narrativo)
Fin superior	Fin
Objetivo	Propósito
Población: Descripción del resultado esperado: Magnitud (resultado esperado):	
Medios directos	Componentes
Medios indirectos	Actividades



Ejemplo:

	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir al incremento de empleos formales en el municipio mediante el aprovechamiento de las fuentes de empleo			
Propósito	Los habitantes del municipio, que son económicamente activos cuentan con un empleo formal			
Componentes	Vacantes disponibles de empleo formal difundidas			
Actividades	Implementación de una herramienta digital para la promoción y fácil acceso a las vacantes de empleo formal			



Elementos de la MIR:

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<ul style="list-style-type: none">• Se describe el nivel del objetivo en un lenguaje comprensible para todo el público.	<ul style="list-style-type: none">• Expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él.	<ul style="list-style-type: none">• Fuentes precisas de donde se obtiene la información.	<ul style="list-style-type: none">• Factores externos no controlables por la dependencia.

Indicador de Desempeño Definición:

- Expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas.
- Permite medir el avance en el logro de los objetivos.
- Proporciona información para monitorear y evaluar los resultados del programa.



Indicadores y sus características:

Específicos: Concretos y determinables. Miden efectivamente lo que se quiere medir.

Mensurables: Tienen capacidad de medir o sistematizar los datos que se pretenden conocer.

Alcanzables: Institucionalmente, orientados a la acción.

Relevantes y realistas: Definidos sobre lo importante y lo más apegados a la realidad posible.

Temporalmente oportunos. Se establecen pensando en plazos, lapsos y fechas límite.



Indicadores

En el marco de la MIR, los indicadores se informan en la segunda columna de la matriz y todos ellos son considerados como indicadores de desempeño.

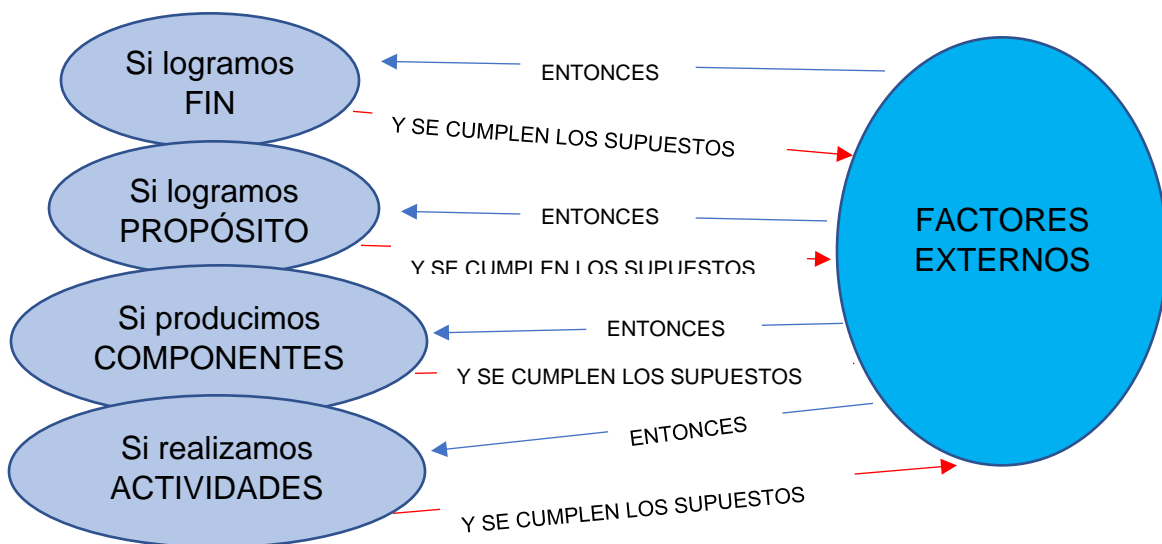
Supuestos

Los supuestos se informan en la cuarta columna de la MIR.

Cada supuesto corresponde a un riesgo que enfrenta el programa y está fuera del ámbito de gestión del equipo que lo ejecutará, sólo se consideran los riesgos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia y que representan situaciones contingentes a solventar.

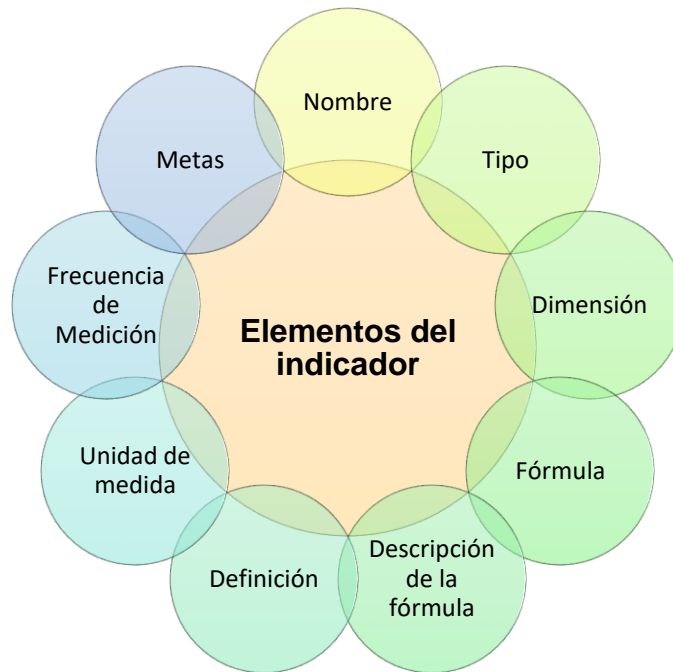
Lógica Vertical

Es la combinación de las relaciones de causalidad entre los cuatro niveles de objetivos y los supuestos.





Construcción de ficha técnica del indicador



Nombre Del Indicador

Expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él.

RECOMENDACIONES:

- El nombre expresa la denominación precisa con la que se distingue al indicador, no repite al objetivo.
- Debe ser claro y entendible.
- No contiene el método de cálculo, pero debe ser consistente con el mismo.
- Debe ser único y corto: máximo 10 palabras (sugerido). El nombre, además de concreto, debe definir claramente su utilidad.
- El nombre del indicador no debe reflejar una acción; no incluye verbos en infinitivo.



Criterios para distinguir entre los diferentes tipos de indicador de la MIR:



Estratégico

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



Gestión

- Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados.
- Incluye los indicadores de actividades y aquellos componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.



De acuerdo con la Guía para el diseño de indicadores estratégicos que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las áreas deberán retomar los criterios **CREMAA**:

Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación marginal
Los indicadores deben ser tan directos e inequívocos como sea posible; es decir, entendibles.	Debe proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir; deben estar definidos sobre lo importante, con sentido práctico.	Todos los indicadores tienen costos e implicaciones para su construcción y medición; se deben elegir aquellos que estén disponibles a un costo razonable.	Los indicadores deben poder sujetarse a una comprobación independiente.	Provee suficientes bases para medir. Un indicador no debería ser ni tan indirecto ni tan abstracto que estimar el desempeño se convierta en una tarea complicada y problemática.	En el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos

Dimensión del indicador

Según el aspecto del logro de los objetivos que miden, se distinguen las siguientes dimensiones de indicadores:



Dimensión	Descripción	Aplica preferentemente a
Eficacia	Mide el grado de cumplimiento de los objetivos.	Fin
Eficiencia	Mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados	Propósito
Calidad	Miden los atributos, las capacidades o las características que tiene no deben tener los bienes y servicios que se producen	Componente
Economía	Mide la capacidad del programa para administrar adecuadamente los recursos financieros	Actividad



Formula del indicador



Los Algoritmos más comunes en el Diseño de Indicadores son:

- Porcentaje (el más utilizado y fácil de entender)
- Tasa de Variación (cuidado con la interpretación de los resultados negativos)

Definición del indicador:

- Debe precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado.
- Debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.
- No debe repetir el nombre del indicador ni el método de cálculo, la definición debe ser utilizada para explicar brevemente (máximo 240 caracteres) y en términos sencillos, qué es lo que mide el indicador.



Unidad de medida

Hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador.

Frecuencia de medición

Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador (periodo entre mediciones)

NIVEL	PERIODO DE EVALUACIÓN
FIN	ANUAL
PROPÓSITO	SEMESTRAL
COMPONENTES Y ACTIVIDAD	TRIMESTRAL

Metas

Permiten establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por la organización, y permiten enfocarla hacia la mejora. Al establecer metas, se debe:

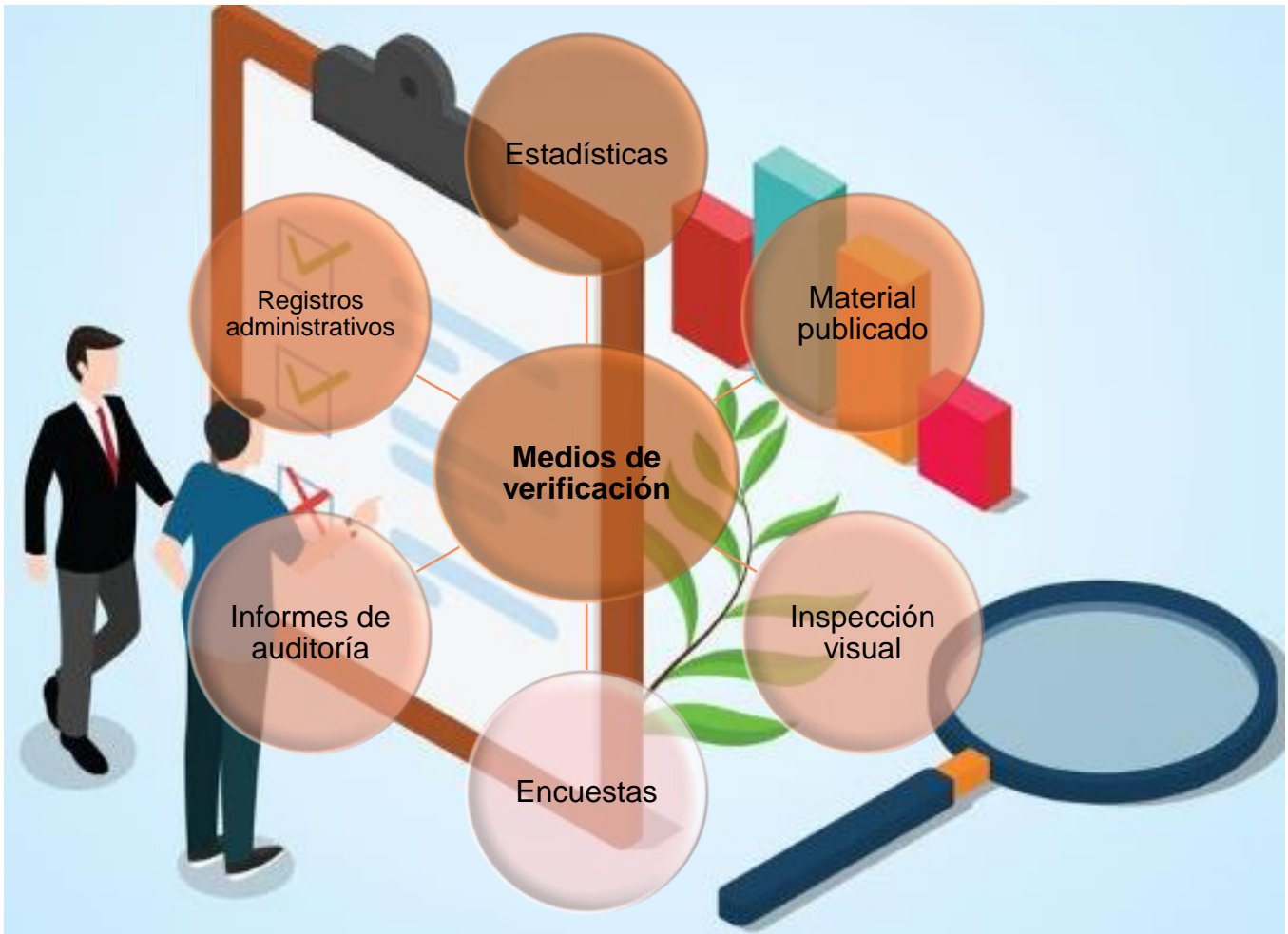
- Asegurar que son cuantificables.
- Asegurar que están directamente relacionadas con el objetivo.

Medios de verificación

Registran las fuentes de información para el cálculo de los Indicadores. Dan confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada.

Pregunta clave

¿Cómo obtenemos la evidencia para medir los avances y logros del programa, a través de los indicadores respectivos?



Lógica Horizontal

La conforman el conjunto de objetivo-indicadores-medios de verificación, la cual permite tener una base objetiva para monitorear y evaluar el comportamiento del programa.

