



## Programa en **Auditoría Gubernamental**

Proceso Presupuestario en  
la Administración Pública



Te doy la bienvenida a la **sexta sesión** de la materia Proceso Presupuestario en la Administración Pública, del programa en Auditoría Gubernamental.



## Sesión 6

Presupuesto basado  
en resultados



En esta sesión vamos a abordar el **presupuesto basado en resultados**.

## Objetivo



Conceptualizar el presupuesto basado en resultados mediante la identificación de los antecedentes y los elementos que lo constituyen, con la finalidad de distinguirlo de otros presupuestos e incorporarlo adecuadamente en los procedimientos.



El objetivo de esta sesión es **conceptualizar el presupuesto basado en resultados** mediante la identificación de los antecedentes y los elementos que lo constituyen, con la finalidad de distinguirlo de otros presupuestos e incorporarlo adecuadamente en los procedimientos.

# Agenda

- 1 >> ¿Qué es el presupuesto basado en resultados (PbR)?
- 2 >> Gestión para resultados
- 3 >> Metodología del marco lógico
- 4 >> Matriz de indicadores para resultados e indicadores del desempeño



En esta sesión abordaremos el presupuesto basado en resultados a través de los siguientes subtemas:

1. ¿Qué es el presupuesto basado en resultados (PbR)?
2. Gestión para resultados
3. Metodología del marco lógico
4. Matriz de indicadores para resultados e indicadores del desempeño

## Introducción

El **presupuesto público** es clave para la consecución de los compromisos de los gobiernos.

### Estado



determina el uso y la aplicación de los recursos recaudados o con los que cuenta.



### Para su elaboración

Se debe tomar en cuenta la **priorización de actividades**, asignando recursos a programas que persigan los principios de máximo beneficio.

El objetivo del desarrollo y la aplicación del presupuesto deberá tener como **resultado el logro de metas que beneficien a la mayoría** de la sociedad.



Antes que nada, debemos recordar que el **presupuesto público** es clave para la consecución de los compromisos de los gobiernos, pues través de él el Estado determina el uso y la aplicación de los recursos recaudados o con los que cuenta.

Para su elaboración se debe tomar en cuenta la **priorización de actividades**, asignando recursos a programas que persigan los principios de máximo beneficio. Así, el objetivo del desarrollo y la aplicación del presupuesto deberá tener como **resultado el logro de metas que beneficien a la mayoría** de la sociedad, aplicado de manera eficiente y eficaz.

## Introducción

Debemos entender que, a la par que las dinámicas económicas han cambiado, los modelos que conducen la gestión pública también lo han hecho, puesto que se ha pasado de un:

Método tradicional

el Estado  
control total

Participación ciudadana

en la dirección de políticas públicas, desde su construcción hasta su supervisión, adquiere mayor relevancia.



Por otra parte, debemos entender que, a la par que las dinámicas económicas han cambiado, los modelos que conducen la gestión pública también lo han hecho, puesto que se ha pasado de un **método tradicional** o clásico de conducción de las políticas en la Administración pública, en donde el Estado tenía el control total de la conducción del país, hacia uno en donde la **participación ciudadana** en la dirección de políticas públicas, desde su construcción hasta su supervisión, adquiere mayor relevancia.

## Introducción

El Estado justifique que lo que gasta esté enfocado en satisfacer las necesidades de la población y las atienda.



Estos cambios en la conducción política del país dieron paso a lo que conocemos como **nueva gestión pública**, un modelo que nace en la década de los setenta, ante la necesidad de contar con una Administración pública de mayor **calidad** y un gobierno estable y con la capacidad de hacer frente a las demandas sociales crecientes de la población.

Es decir, este modelo busca que el Estado justifique que lo que gasta esté enfocado en satisfacer las necesidades de la población y las atienda. En esta nueva gestión pública, el uso de los recursos públicos bajo los principios de **eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez** es primordial, integrando también una **democracia participativa**.

## Introducción

Este modelo toma en cuenta que el ambiente en el que se desarrolla la Administración pública en cada uno de sus niveles es **dinámico**.



Por último, cabe destacar que este modelo toma en cuenta que el ambiente en el que se desarrolla la Administración pública en cada uno de sus niveles es **dinámico**. De este modo, está en función de los cambios presentes en la sociedad, así como de factores económicos y políticos tanto internos como externos. De esto se desprende que en la nueva gestión pública existen **cinco elementos** necesarios para el funcionamiento del sector público: la **reestructuración**, **reingeniería**, **reinvención**, **realineación** y **reconceptualización**.

Todos estos elementos deben ser aplicados a cada nivel de organización de los entes que conforman la Administración pública. Para lograr ello, se dio paso a la aplicación de un **presupuesto basado en resultados**, como una herramienta que promueva de manera eficiente la asignación de recursos.



## **Subtema 1**

¿Qué es el presupuesto basado en resultados (PbR)?



Ahora bien, empezaremos abordando diversas definiciones que nos permitan conceptualizar lo que es el presupuesto basado en resultados.

## Presupuesto basado en resultados

Se puede definir como

Metodología que permite o ayuda a mejorar la calidad del **gasto público**.

Promueve una adecuada **rendición de cuentas**.

Se basa en que acciones que lleve a cabo el gobierno estén orientadas hacia la búsqueda de resultados.

Así, las acciones que desarrolle el estado deberán permitir la generación de **valor público**.



El presupuesto basado en resultados se puede definir como una metodología que permite o ayuda a mejorar la calidad del **gasto público** y que, además, promueve una adecuada **rendición de cuentas**. Ésta se basa en que las acciones que lleve a cabo el gobierno estén orientadas hacia la búsqueda de resultados, los cuales son aquellos que la ciudadanía espera obtener y no los que el sector público obtiene en el marco de sus atribuciones. Así, las acciones que desarrolle el estado deberán permitir la generación de **valor público**.

**Presupuesto basado en resultados**



**Presupuesto basado en resultados**

Dista de la forma tradicional de presupuestar o de los presupuestos tradicionales, puesto que esta metodología se enfoca en la generación de **valor público**.

Aquel valor que los ciudadanos dan a los **bienes y servicios recibidos del Estado**, si estos satisfacen una necesidad sentida con calidad y oportunidad.

De este modo, éste se crea cuando se realizan actividades capaces de aportar **respuestas efectivas y útiles** a necesidades y demandas de la población.

**UIEXE >>>**

De lo anterior, se puede observar que el presupuesto basado en resultados dista de la forma tradicional de presupuestar o de los presupuestos tradicionales, puesto que esta metodología se enfoca en la generación de **valor público**, el cual se entiende como aquel valor que los ciudadanos dan a los **bienes y servicios recibidos del Estado**, si estos satisfacen una necesidad sentida con calidad y oportunidad. De este modo, éste se crea cuando se realizan actividades capaces de aportar **respuestas efectivas y útiles** a necesidades y demandas de la población (CEPAL, 2014).

## Presupuesto basado en resultados

Otra manera en que podemos entender tanto el concepto como la importancia del presupuesto basado en resultados es desagregando el **artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, del cual deriva que los recursos con los que cuente el gobierno se:



- 1 “**Administraran** con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez.
- 2 Con la finalidad de **satisfacer los objetivos** a los que estén destinados.
- 3 **Los resultados** obtenidos se evaluarán para garantizar cumplir con los principios anteriormente referidos”.

Los **objetivos y los resultados** constituyen un eje central en la metodología de presupuesto basado en resultados.



Otra manera en que podemos entender tanto el concepto como la importancia del presupuesto basado en resultados es desagregando el **artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**, del cual deriva que los recursos con los que cuente el gobierno se:

- “**Administraran** con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez;
- Con la finalidad de **satisfacer los objetivos** a los que estén destinados;
- Además, que **los resultados** obtenidos se evaluarán para garantizar cumplir con los principios anteriormente referidos”.

En otras palabras, los **objetivos y los resultados** constituyen un eje central en la metodología de presupuesto basado en resultados.

## Presupuesto basado en resultados

Se definen tomando como base el **marco normativo** aplicable y están alineados a los objetivos del **Plan Nacional de Desarrollo**, así como de los **Planes Estatales de Desarrollo (PEF)**.

Los programas se definen las unidades responsables de ejercer el gasto público, en donde se integra un conjunto de actividades.

Las cuales ayudarán a materializar los objetivos, por lo que a través de ellos se lograrán los resultados esperados en beneficio de la población.

**Objetivos de los programas**  
del Presupuesto de Egresos de la Federación

Objetivos relacionados a los resultados

Manifestación tangible, material y medible



De manera tal que los **objetivos de los programas** que integran el Presupuesto de Egresos de la Federación se definen tomando como base el **marco normativo** aplicable y están alineados a los objetivos del **Plan Nacional de Desarrollo**, así como de los **Planes Estatales de Desarrollo (PEF)** y de los que de éstos deriven, por ejemplo, programas sectoriales. Además, los objetivos están relacionados directamente con los resultados; es decir, **los resultados son la manifestación tangible, material y medible** del nivel del logro de los objetivos, ya que éstos indican el impacto o beneficio que se prevé lograr. De este modo, en los programas se definen las unidades responsables de ejercer el gasto público, en donde se integra un conjunto de actividades, las cuales ayudarán a materializar los objetivos, por lo que a través de ellos se lograrán los resultados esperados en beneficio de la población.

## Presupuesto basado en resultados

El presupuesto basado en resultados se enfoca en la definición y el establecimiento de los:

Que prevén alcanzar los programas a los que se asignarán **recursos públicos**.

Objetivos  
Resultados

Contar con indicadores

Que realicen una **medición del logro de los objetivos**, los cuales apoyarán el seguimiento y la evaluación de los resultados esperados y alcanzados.

**UIEXE >>>**

Dicho lo anterior, tenemos que el presupuesto basado en resultados se enfoca en la definición y el establecimiento de los **objetivos y resultados** que prevén alcanzar los programas a los que se asignarán **recursos públicos**.

Otra parte fundamental en el presupuesto basado en resultados es contar con **indicadores** que realicen una **medición del logro de los objetivos**, los cuales apoyarán el seguimiento y la evaluación de los resultados esperados y alcanzados (SHCP, s. f.).

## Presupuesto basado en resultados

El establecimiento y la aplicación de la metodología de un presupuesto basado en resultados tiene como objetivos:

- 1 Generar un crecimiento en el bienestar y la calidad de vida de la población objetivo.
- 2 Impulsar incentivos a la actividad económica y empleo.
- 3 Aumentar la infraestructura pública de calidad.
- 4 Mejorar los servicios públicos.
- 5 Otorgar claridad a la población del uso y la aplicación de sus contribuciones.



El establecimiento y la aplicación de la metodología de un presupuesto basado en resultados tiene como objetivos **generar un crecimiento en el bienestar y la calidad** de vida de la población objetivo, impulsar **incentivos** a la actividad económica y empleo, aumentar la **infraestructura** pública de calidad, mejorar los **servicios públicos**, otorgar **claridad** a la población del uso y la aplicación de sus contribuciones, entre otros.

## Presupuesto basado en resultados

De manera concreta tenemos las siguientes definiciones del presupuesto basado en resultados:

“Es el proceso

para definir objetivos, resultados, programas y ejecutar los programas y el gasto, con seguimiento periódico y evaluación de los resultados”

“Es el modelo

mediante el cual el proceso presupuestario incorpora sistemáticamente consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos federales”

“Es una herramienta

de mejora del Gasto Público para el logro de resultados que impacten en el bienestar de la población, aspecto que involucra a todo el Ciclo Presupuestario: Planeación, Programación, Presupuestación, Ejercicio, Seguimiento/Monitoreo, Evaluación y Rendición de Cuentas”



De manera concreta tenemos las siguientes definiciones del presupuesto basado en resultados:

- “Es el proceso para definir objetivos, resultados, programas y ejecutar los programas y el gasto, con seguimiento periódico y evaluación de los resultados” (SHCP, 2009).
- “Es el modelo mediante el cual el proceso presupuestario incorpora sistemáticamente consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos federales, a efecto de lograr una mejor calidad del gasto público federal y favorecer la rendición de cuentas” (CONAC, 2009).
- “Es una herramienta de mejora del Gasto Público para el logro de resultados que impacten en el bienestar de la población, aspecto que involucra a todo el Ciclo Presupuestario: Planeación, Programación, Presupuestación, Ejercicio, Seguimiento/Monitoreo, Evaluación y Rendición de Cuentas” (Gobierno de Puebla, 2015).



## **Subtema 2**

Gestión para resultados



Para entender más a fondo el presupuesto basado en resultados, en este segundo subtema hablaremos de la **gestión para resultados** como su antecedente.

## Nueva gestión pública

La nueva gestión pública nació como resultado de una:

**Modernización**  
de la forma  
tradicional o clásica  
de conducir la  
Administración  
Pública.

1

**Promover**  
que los recursos con  
los que el Gobierno  
cuenta sean ejercidos  
con apego a los  
principios.

2

**Establecido**  
En el artículo 134  
constitucional,  
promoviendo la  
legitimidad del Estado.

3



Anteriormente identificamos que la **nueva gestión pública** nació como resultado de una **modernización** de la forma tradicional o clásica de conducir la Administración pública, con lo cual se buscó promover que los recursos con los que el Gobierno cuenta sean ejercidos con apego a los principios establecidos en el **artículo 134 constitucional**, promoviendo la legitimidad del Estado.

## Nueva gestión pública

Se buscó usar herramientas metodológicas que la gestión privada empleaba para aplicarlas en las estructuras y procedimientos del **sector público**, para pasar de una Administración burocrática a una **gerencial**.

Con ello se dio paso a la generación de diversas **reformas** que permitieran que en el marco jurídico se integraran candados para el ejercicio del **gasto público**, logrando así una orientación enfocada hacia el logro de resultados que se pudiesen **verificar y evaluar**.

Cambios

Ley de Coordinación Fiscal



Asimismo, en la **nueva gestión pública** se buscó usar herramientas metodológicas que la gestión privada empleaba para aplicarlas en las estructuras y procedimientos del **sector público**, para pasar de una Administración burocrática a una **gerencial**. Con ello se dio paso a la generación de diversas **reformas** que permitieran que en el marco jurídico se integraran candados para el ejercicio del **gasto público**, logrando así una orientación enfocada hacia el logro de resultados que se pudiesen **verificar y evaluar**.

Estos cambios en el marco normativo del país van desde la **Ley de Planeación**, la creación de la **Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria**, en 2006; reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para dejar como conocemos al **artículo 134**; la creación de la **Ley General de Contabilidad Gubernamental**, así como diversas reformas a la **Ley de Coordinación Fiscal**, entre otros.

## Objetivos de la nueva gestión pública

Es importante mencionar que la **nueva gestión pública** tiene tres principales objetivos:



Asegurar el uso óptimo de los recursos en la generación de bienes que solventen las necesidades latentes y crecientes de la población



Generar bienes y servicios públicos transparentes, equitativos y controlables.



Promover mecanismos al interior de los entes públicos que permitan mejorar el desempeño de los servidores públicos y su efectividad.

Gestión   
para resultados



Además, es importante mencionar que la **nueva gestión pública** tiene tres principales objetivos, los cuales son asegurar el uso óptimo de los recursos en la generación de bienes que solventen las necesidades latentes y crecientes de la población; que dicha generación de bienes y servicios públicos sea transparente, equitativa y controlable; además de promover mecanismos al interior de los entes públicos que permitan **mejorar el desempeño de los servidores públicos** y su efectividad. Para lograr la consecución de dichos objetivos, se apoya en un modelo llamado **gestión para resultados**.

## Gestión para resultados

Es un “modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los **resultados que en los procedimientos**”.

Aunque a la Gestión para Resultados también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia



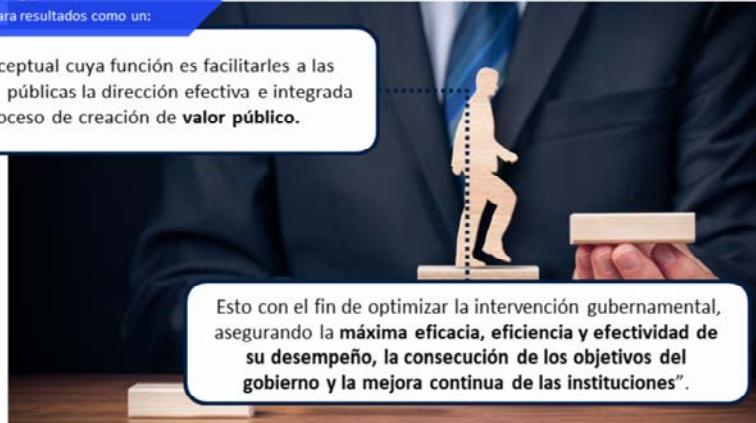
De esta manera, la **gestión para resultados** es un “modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los **resultados que en los procedimientos**”. Aunque a la Gestión para Resultados también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de valor público. La Gestión para Resultados cobra sentido con el establecimiento de los objetivos (resultados esperados), a partir de los cuales se organiza la gestión pública para alcanzarlos” (SHCP, s. f.).

## Gestión para resultados

**SHCP**

define la gestión para resultados como un:

“marco conceptual cuya función es facilitarles a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de **valor público**.



Esto con el fin de optimizar la intervención gubernamental, asegurando la **máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos del gobierno y la mejora continua de las instituciones**”.

**UIEXE** >>>

De la misma manera, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público define la gestión para resultados como un “marco conceptual cuya función es facilitarles a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de **valor público**. Esto con el fin de optimizar la intervención gubernamental, asegurando la **máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos del gobierno y la mejora continua de las instituciones**” (2021).

**Principios de la gestión para resultados**

Es importante mencionar que la gestión para resultados es aplicable a **cualquier nivel**. Ya sea nacional, estatal, sectorial, regional, institucional, de programa, de proyecto y actividades del sector público.

Además, existen cinco principios que la fundamentan:

- 1 **Centrar el diálogo en los resultados.**
- 2 **Alinear la planeación, programación, presupuestación, monitoreo y evaluación con los resultados.**
- 3 **Promover y mantener procesos sencillos de medición e información.**
- 4 **Gestionar para, no por resultados.**
- 5 **Usar la información sobre resultados obtenidos, para el aprendizaje, la toma de decisiones y la rendición de cuentas.**

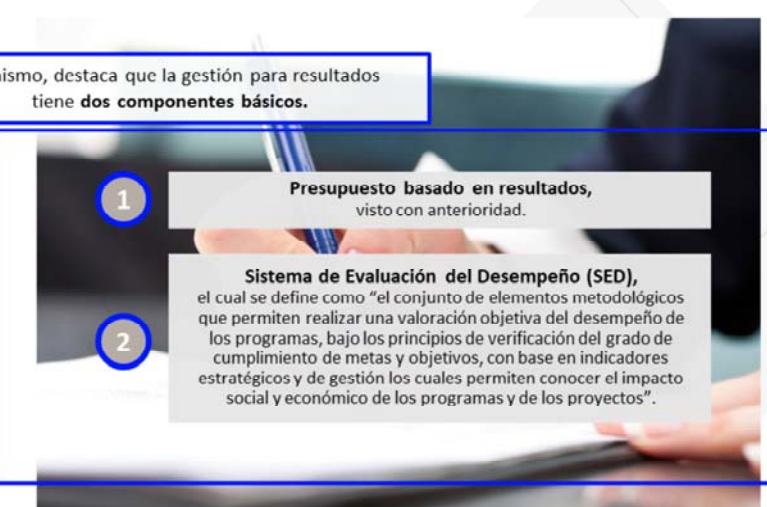
**UIEXE >>>**

Es importante mencionar que la gestión para resultados es aplicable a **cualquier nivel**, ya sea nacional, estatal, sectorial, regional, institucional, de programa, de proyecto y actividades del sector público. Además, existen cinco principios que la fundamentan:

- **Centrar el diálogo en los resultados:** es decir, centrar las decisiones en los resultados en todas las etapas del **proceso presupuestario**.
- **Alinear la planeación, programación, presupuestación, monitoreo y evaluación** con los resultados.
- **Promover y mantener procesos sencillos de medición e información:** los sistemas de información e indicadores deben estar orientados a resultados, ser factibles de recopilar, susceptibles de comparar, oportunos, de bajo costo y sencillos de utilizar.
- **Gestionar para, no por resultados:** concentrándose en los resultados y efectos deseados y no solamente en los insumos y procesos requeridos.
- **Usar la información sobre resultados obtenidos,** para el aprendizaje, la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

## Componentes de la gestión para resultados

Asimismo, destaca que la gestión para resultados tiene **dos componentes básicos**.

- 
- 1 Presupuesto basado en resultados, visto con anterioridad.
  - 2 Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), el cual se define como "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 los cuales permiten conocer el impacto social y económico de los programas y de los proyectos".



Asimismo, destaca que la gestión para resultados tiene **dos componentes básicos**. El primero de ellos es el **presupuesto basado en resultados**, visto con anterioridad, y el segundo es el **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)**, el cual se define como “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 los cuales permiten conocer el impacto social y económico de los programas y de los proyectos” (SHCP, s. f.).

**Sistema de Evaluación del Desempeño**

- **Conocer** los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social y económico de los programas.
- **Identificar** la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto.
- **Mejorar** la calidad del gasto mediante una mayor productividad y eficiencia de los procesos gubernamentales

Es decir, dará seguimiento y evaluará sistemáticamente las políticas y los programas de las dependencias y entidades que conforman la Administración pública, garantizando el cumplimiento de los objetivos contenidos en los diversos instrumentos de planeación.

**UIEXE >>>**

Por su parte, el **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)** permite:

- Conocer los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social y económico de los programas.
- Identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto.
- Mejorar la calidad del gasto mediante una mayor productividad y eficiencia de los procesos gubernamentales (SHCP, s. f.).

Es decir, dará seguimiento y evaluará sistemáticamente las políticas y los programas de las dependencias y entidades que conforman la Administración pública, garantizando el cumplimiento de los objetivos contenidos en los diversos instrumentos de planeación.

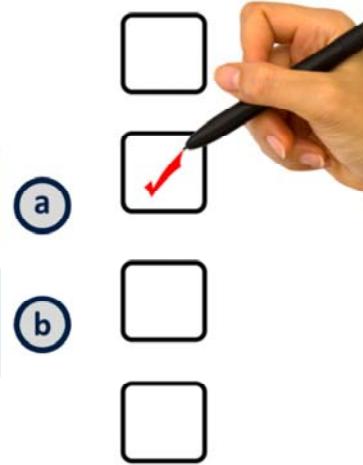
## Sistema de Evaluación del Desempeño

Por lo tanto, el Sistema de Evaluación del Desempeño permite **medir, calificar y verificar** el grado de cumplimiento de los **objetivos y metas**.

A través de los **indicadores de desempeño**, con la finalidad de identificar aspectos susceptibles de mejora. Asimismo, destaca que tiene dos componentes principales:

La evaluación de las políticas públicas y programas presupuestarios, verificando el grado de cumplimiento de objetivos y metas con **indicadores estratégicos y de gestión**.

La gestión para la calidad del gasto, impulsando acciones que incidan en el funcionamiento de las instituciones, con el objetivo de mejorar su eficiencia y eficacia en la prestación de servicios.



Por lo tanto, el Sistema de Evaluación del Desempeño permite **medir, calificar y verificar** el grado de cumplimiento de los **objetivos y metas**, a través de los **indicadores de desempeño**, con la finalidad de identificar aspectos susceptibles de mejora. Asimismo, destaca que tiene dos componentes principales:

- La **evaluación de las políticas públicas y programas presupuestarios**, verificando el grado de cumplimiento de objetivos y metas con **indicadores estratégicos y de gestión**.
- La **gestión para la calidad del gasto**, impulsando acciones que incidan en el funcionamiento de las instituciones, con el objetivo de mejorar su eficiencia y eficacia en la prestación de servicios.



### **Subtema 3**

Metodología del  
marco lógico



Ahora bien, demos paso a la **metodología del marco lógico**, la cual nos permitirá garantizar que los indicadores estén vinculados con los objetivos establecidos.

## Metodología de Marco Lógico

Es una “herramienta de análisis, conceptualización y diseño estandarizado de la **planeación estratégica** basada en la estructuración y **solución de problemas**.

Organizar de manera sistemática, lógica y ordenada

Por medio de objetivos, variables e indicadores

con el fin

de que sus resultados sean monitoreados  
y evaluados”

A través de esta metodología se puede decidir de manera efectiva respecto de la asignación de recursos a los **programas presupuestarios**, además de que propicia la **planeación participativa**.



La Metodología de Marco Lógico (MML) es una “herramienta de análisis, conceptualización y diseño estandarizado de la **planeación estratégica** basada en la estructuración y **solución de problemas**, que permite organizar de manera **sistemática, lógica y ordenada** los pasos que nos dirigen a la **situación deseada** por medio de **objetivos, variables e indicadores**, con el fin de que sus resultados sean monitoreados y evaluados” (Gobierno de Puebla, 2015). A través de esta metodología se puede decidir de manera efectiva respecto de la asignación de recursos a los **programas presupuestarios**, además de que propicia la **planeación participativa**.

## Metodología de Marco Lógico



Por otra parte, la Metodología de Marco Lógico permite **evaluar los resultados** y ponderar tanto su utilidad como su impacto, permitiendo además realizar una alineación de los programas presupuestarios con instrumentos de planeación como el **Plan Nacional de Desarrollo** y los que de este deriven. A su vez, la aplicación de esta herramienta facilita el correcto diseño de los programas presupuestarios, ya que integra los objetivos, sus indicadores y metas.

**Metodología del Marco Lógico**

Herramienta de planeación que permite el seguimiento y la evaluación de los resultados e impactos de un programa público. Facilita el proceso de **conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos**.

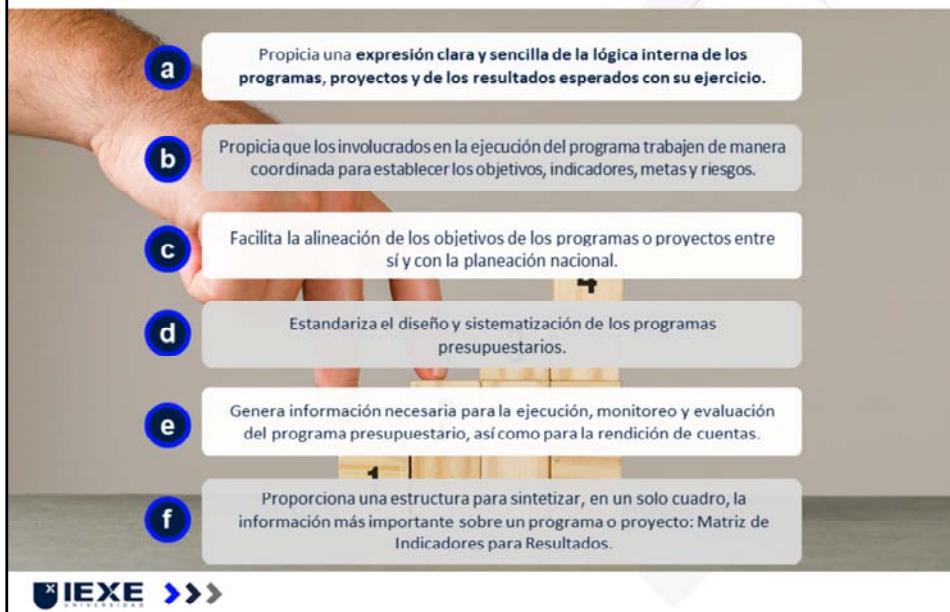
- 1 Presentar de forma** Sistématica y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad.
- 2 Identificar y definir** Los factores externos al programa, que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos.
- 3 Evaluar el avance** En la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

**UIEXE** >>>

De la misma manera, se puede definir a la Metodología del Marco Lógico como aquella herramienta de planeación que permite el seguimiento y la evaluación de los resultados e impactos de un programa público. Es decir, es “una herramienta que facilita el proceso de **conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos**”. De este modo, la aplicación de esta metodología también permite lo siguiente:

- Presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad.
- Identificar y definir los factores externos al programa, que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos.
- Evaluar el avance en la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas (SHCP, s. f.).

**Ventaja de la metodología del Marco Lógico**



**a** Propicia una **expresión clara y sencilla de la lógica interna de los programas, proyectos y de los resultados esperados con su ejercicio.**

**b** Propicia que los involucrados en la ejecución del programa trabajen de manera coordinada para establecer los objetivos, indicadores, metas y riesgos.

**c** Facilita la alineación de los objetivos de los programas o proyectos entre sí y con la planeación nacional.

**d** Estandariza el diseño y sistematización de los programas presupuestarios.

**e** Genera información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del programa presupuestario, así como para la rendición de cuentas.

**f** Proporciona una estructura para sintetizar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un programa o proyecto: Matriz de Indicadores para Resultados.

**UIEXE** >>>

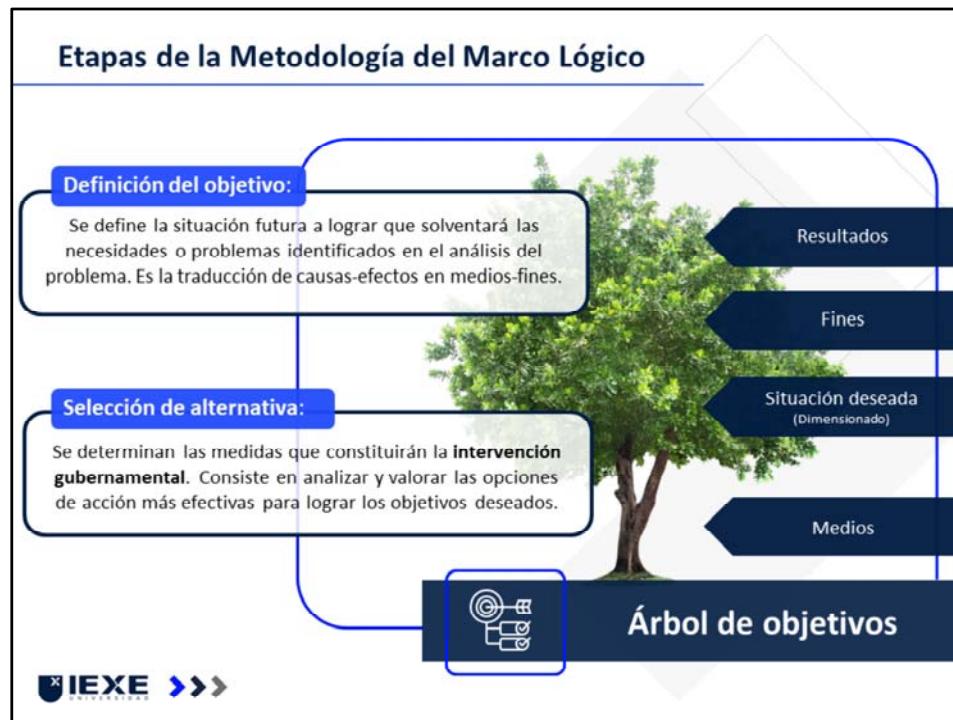
A continuación, se enlistan las principales ventajas del uso de la Metodología del Marco Lógico:

- Propicia una **expresión clara y sencilla de la lógica interna de los programas, proyectos y de los resultados esperados con su ejercicio**, y con ello, el destino del gasto público asignado a dichos programas y proyectos.
- Propicia que los involucrados en la ejecución del programa trabajen de manera coordinada para establecer los objetivos, indicadores, metas y riesgos del programa.
- Facilita la alineación de los objetivos de los programas o proyectos entre sí y con la planeación nacional.
- Estandariza el diseño y sistematización de los programas presupuestarios.
- Genera información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del programa presupuestario, así como para la rendición de cuentas.
- Proporciona una estructura para sintetizar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un programa o proyecto: **Matriz de Indicadores para Resultados** (SHCP, s. f.).



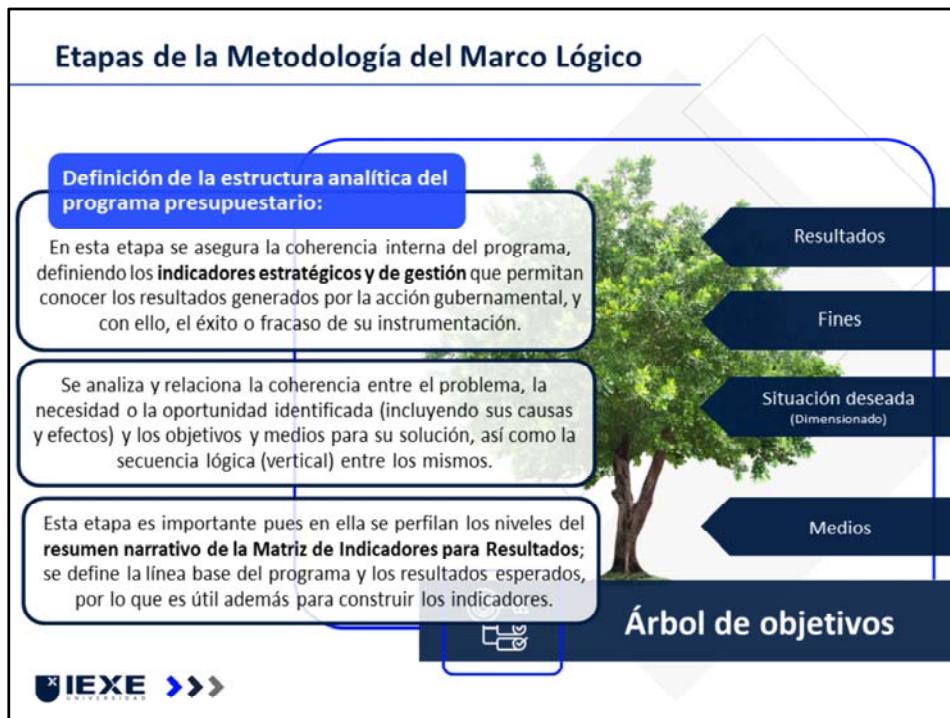
Para llegar a la construcción de la **Matriz de Indicadores para Resultados**, se enlistan las etapas que integran la Metodología del Marco Lógico:

- **Definición del problema:** esta etapa tiene como objetivo establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema que origina o motiva la necesidad de la intervención gubernamental. Para ello, se deberá identificar de entre las demandas sociales aquella que sea prioritaria.
- **Análisis del problema:** esta etapa tiene como objetivo analizar el origen, comportamiento y las consecuencias de un problema para definirlo, estableciendo sus causas, efectos y tendencias de cambio. Para ello, se usa el esquema llamado “árbol de problemas”, en donde primero se debe definir un problema, relacionándose las causas directas e indirectas que lo generan, y los efectos que produce.



·**Definición del objetivo:** en esta etapa se define la situación futura a lograr que solventará las necesidades o problemas identificados en el análisis del problema. Es la traducción de causas-efectos en medios-fines. En esta etapa el análisis de problemas se convierte en la definición de objetivos, y los problemas, en situaciones positivas de futuro o estados alcanzados (**árbol de objetivos**).

·**Selección de alternativa:** en esta etapa se determinan las medidas que constituirán la **intervención gubernamental**. Consiste en analizar y valorar las opciones de acción más efectivas para lograr los objetivos deseados, seleccionando del árbol de objetivos las opciones de medios que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de **éxito**.



·**Definición de la estructura analítica del programa presupuestario:** en esta etapa se asegura la coherencia interna del programa, definiendo los **indicadores estratégicos y de gestión** que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación. Se analiza y relaciona la coherencia entre el problema, la necesidad o la oportunidad identificada (incluyendo sus causas y efectos) y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica (vertical) entre los mismos.

·Esta etapa es importante pues en ella se perfilan los niveles del **resumen narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados**; se define la línea base del programa y los resultados esperados, por lo que es útil además para construir los indicadores.



## Subtema 4

Matriz de indicadores para resultados e indicadores del desempeño



Finalmente, hablaremos de la **Matriz de indicadores para resultados y los indicadores del desempeño**, que es la última etapa de la Metodología del Marco Lógico.

Matriz de Indicadores para Resultados				
	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósitos				
Componentes				
Actividades				

El objetivo de la elaboración de la **Matriz de Indicadores para Resultados** es sintetizar, en un diagrama **sencillo y homogéneo**, la alternativa de solución seleccionada.

**Permite**

**UIEXE >>>**

- Dar sentido a la intervención gubernamental.
- Establecer con claridad los objetivos y resultados esperados de los programas.
- Definir los **Indicadores estratégicos y de gestión** que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental.

El objetivo de la elaboración de la **Matriz de Indicadores para Resultados** es sintetizar, en un diagrama **sencillo y homogéneo**, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite dar sentido a la intervención gubernamental, así como el establecer con claridad los objetivos y resultados esperados de los programas a los que se asignan recursos presupuestarios, y definir los **indicadores estratégicos y de gestión** que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación (SHCP, s. f.).



La Matriz de indicadores para Resultados consiste en establecer y estructurar el problema central, ordenar los medios y fines del **árbol de objetivos**, en un programa, así como en generar indicadores para medir sus resultados, definir los medios que permitirán verificar esos resultados, describir los riesgos que podrían afectar su ejecución o las condiciones externas necesarias para el éxito del programa. De lo anterior, se tiene que es una **"herramienta que permite vincular los distintos instrumentos 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"** (SHCP, s. f.).



En resumen, se puede decir que la Matriz de Indicadores para Resultados es una herramienta de planeación que, de manera resumida y sencilla, lleva a cabo lo siguiente:

- Establece con claridad los **objetivos** del programa presupuestario y su alineación con los objetivos de la planeación.
- Incorpora **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.
- Incluye **supuestos** sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa (SHCP, s. f.).

## Indicadores de desempeño

Éstos se refieren a “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), reflejando los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados”.

### Estratégicos

1

Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Pp.

2

Incluye los indicadores de fin, propósito y aquellos de componentes que consideran subsidios, bienes y servicios que impactan directamente en la población o área de enfoque.

### De gestión

1

Miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados.

2

Incluye los indicadores de actividades y aquellos de componentes que entregan bienes y servicios para ser utilizados por otras instancias.



Por último, una parte fundamental de la Matriz de Indicadores para Resultados son precisamente los **indicadores de desempeño**. Éstos se refieren a “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), reflejando los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados” (SHCP, s. f.). Dichos indicadores deberán aplicarse en cada una de las etapas del **ciclo presupuestario** y se podrán distinguir en dos tipos:

- **Indicadores estratégicos**
- **Indicadores de gestión**

## Referencias bibliográficas

- Gobierno de Puebla (2015). *Manual de Programación 2015*. Puebla: Secretaría de Finanzas y Administración. Recuperado de <https://www.coneval.org.mx/sitios/SIEF/Documents/puebla-mp-2015.pdf>
- Meneses, R. y Oliva, M. (2017). Notas sobre el Presupuesto basado en Resultados. *Revista Ciencia Administrativa* (1). Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/21CA201701.pdf>
- SHCP (s. f.). *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*. México: SHCP. Recuperado de <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/GuiaMIR.pdf>



Hemos llegado al final de esta sesión. Si deseas profundizar en los temas, te recomendamos consultar las siguientes **referencias**.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (1978). Ley de Coordinación Fiscal. *Diario Oficial de la Federación*, última reforma publicada: 30-01-2018. Recuperado de [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31\\_300118.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_300118.pdf)

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2008). Ley General de Contabilidad Gubernamental. *Diario Oficial de la Federación*, última reforma publicada: 30-01-2018. Recuperado de [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG\\_300118.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG_300118.pdf)

CEPAL (2014). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37223/1/S1420739\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37223/1/S1420739_es.pdf)

CONAC (2009). ACUERDO por el que se emiten los Lineamientos sobre los indicadores para medir los avances físicos y financieros relacionados con los recursos públicos federales. *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5123939&fecha=09/12/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5123939&fecha=09/12/2009)

Gobierno de Puebla (2015). *Manual de Programación 2015*. Puebla: Secretaría de Finanzas y Administración. Recuperado de <https://www.coneval.org.mx/sitios/SIEF/Documents/puebla-mp-2015.pdf>

Meneses, R. y Oliva, M. (2017). Notas sobre el Presupuesto basado en Resultados. *Revista Ciencia Administrativa* (1). Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/21CA201701.pdf>

SHCP (s. f.). *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*. México: SHCP. Recuperado de <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/GuiaMIR.pdf>