

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO, PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS, SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Órgano de Fiscalización Superior del Estado de
Tlaxcala

Lic. Ulises Alcántara Pérez

Abril 2016

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO, PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS,
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	5
MARCO JURÍDICO	6
Aplicación en las Entidades Federativas	8
CAPÍTULO 1. EL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PBR) EN EL CONTEXTO DEL PROCESO PRESUPUESTARIO	11
1.1. La Gestión por Resultados (GpR)	11
1.2. Presupuesto Basado en Resultados	11
1.3. El Proceso PbR-SED	12
1.3.1 La Planeación.....	13
La Planeación Estratégica Gubernamental.....	14
1.3.2 La Programación	15
Vínculo entre el PbR y el Presupuesto.....	15
1.4. Los Programas Presupuestarios.....	17
1.4.1 Los Tipos de Programas Presupuestarios	18
1.4.2 La fundamentación de los programas presupuestario	18
Clasificación Funcional del Gasto	19
1.4.3 La construcción de programas presupuestarios.....	20
CAPÍTULO 2. LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)	22
2.1 La Metodología del Marco Lógico	22
2.1.1 El Proceso de Formulación de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) a través de la Metodología del Marco Lógico.....	23
a) Definición del problema.....	24
b) Análisis del problema	25
c) Análisis de objetivos	25
d) Análisis de Alternativas.....	26
e) Secuencia en la elaboración de la MIR	27
2.2 La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).....	27
2.2.1 Contenido de la MIR	27
Resumen Narrativo	28

Lógica Vertical.....	28
2.2.2 Medios de Verificación	29
2.2.3 Supuestos	29
CAPÍTULO 3. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	30
3.1 Indicadores de Desempeño	30
3.1.1 Tipos de Indicadores	30
3.1.2 Elementos del Indicador	31
CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	34
4.1 El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)	34
4.2 El modelo PbR-SED	34
4.2.1 Evaluación de los Programas Presupuestarios	36
4.2.2 Desempeño Institucional	36
4.3 La Evaluación de los Programas Presupuestarios.....	37
4.3.1 El concepto de evaluación.....	37
4.3.2 Los Tipos de Evaluación	37
Evaluación de Consistencia y Resultados	38
Evaluación de Indicadores.....	38
Evaluación de Procesos.....	39
Evaluación de Impacto	39
4.3.3 El Programa Anual de Evaluación (PAE).....	40
REFERENCIAS.....	41

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años la Administración Pública Federal (APF) ha emprendido diversos esfuerzos a fin de mejorar tanto la definición y alineación de las actividades públicas a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND), como el proceso de toma de decisiones en la asignación de recursos presupuestarios a dichas actividades.

Por una parte, se han impulsado iniciativas para mejorar la gestión pública, alcanzar mayores niveles de eficiencia, reducir el gasto operativo, y proporcionar información adecuada y oportuna a la ciudadanía sobre los resultados de su actuación. Por otro lado, 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.

La relevancia de estos propósitos se expresa en el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2008 – 2012 (Pronafide), el cual establece como uno de los objetivos de política fiscal, el mejoramiento de la asignación y ejecución del gasto, mediante la evaluación de resultados, mayor transparencia y rendición de cuentas.

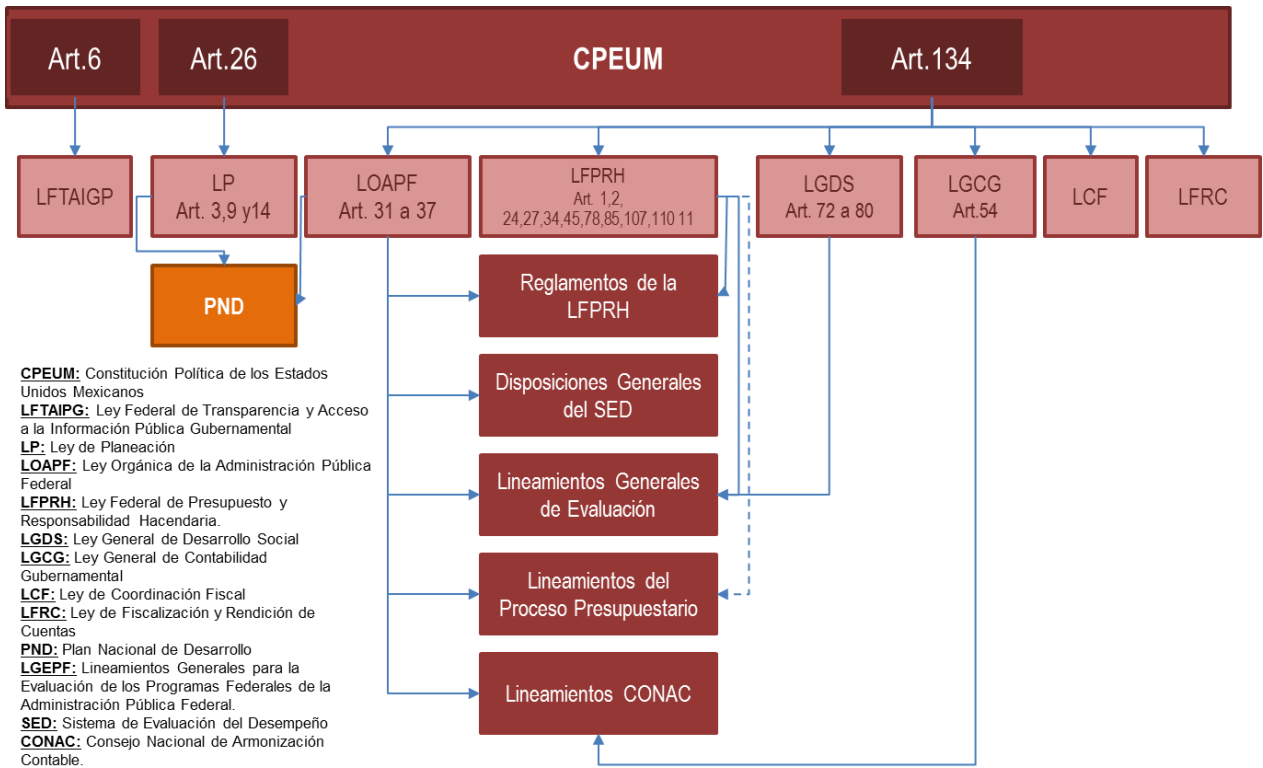
Con el fin de lograr dichos objetivos el 7 de mayo de 2008 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) la reforma constitucional en materia de gasto público y fiscalización, la cual forma parte de la Reforma Hacendaria por los que Menos Tienen, aprobada por el H. Congreso de la Unión. **En virtud de esta reforma, los tres órdenes de gobierno deberán evaluar los resultados que obtengan con los recursos públicos, y administrarlos bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, a fin de satisfacer los objetivos a los que estén destinados.**

MARCO JURÍDICO

El fundamento que da origen al Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y en consecuencia al Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) se encuentra en la modificación al Art.134 Constitucional, el cual establece que “Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados”.

Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación, los estados y el Distrito Federal, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo anterior. Lo anterior, sin menoscabo de lo dispuesto en los artículos 74, fracción VI y 79 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Con este fundamento a partir de 2008 se comenzaron a hacer modificaciones al marco normativo en los 3 niveles de gobierno que se presentan en la siguiente figura.

Figura: Principales modificaciones jurídicas derivadas de la Reforma Constitucional



Fuente: Guía para la Construcción de la MIR, varios años.

De entre las principales modificaciones se encuentran aquellas realizadas en materia de Contabilidad Gubernamental, Construcción de Indicadores, de Programas Presupuestarios y sobre la Evaluación de los mismos. A continuación se detallan las principales modificaciones en estos tres aspectos.

En cuanto a la Contabilidad Gubernamental

De acuerdo a las convenciones establecidas por el Consejo Nacional de Armonización Contable, mismo que tiene por objeto la emisión de las normas contables y lineamientos para la generación de información financiera que aplicarán los entes públicos. Desempeña una función única ya que emite el formato y operación de los instrumentos normativos, contables, económicos y financieros que deben ser implementados por los entes públicos.

En virtud de lo anterior, la clasificación que hace de los recursos se realiza conforme a las clasificaciones siguientes: *rubros de ingresos, administrativa, funcional, programática, por tipo de gasto, por objeto del gasto y por fuentes de financiamiento.*

Clasificación de los Recursos	Descripción
Por rubros de ingreso ¹	<i>Impuestos, los aprovechamientos, derechos y productos, las transferencias; los que proceden del patrimonio público como la venta de activos, de títulos, de acciones y las rentas de la propiedad; los que provienen de la disminución de activos y financiamientos.</i>
Administrativa ²	<i>Se refiere a la clasificación de los tres órdenes de gobierno para clasificar los entes públicos de su ámbito institucional, y a partir de ésta, cada uno de ellos aplicarán las sub-clasificaciones que estimen convenientes, atendiendo a su estructura organizacional y requerimientos de información.</i>
Funcional ³	<i>Agrupar los gastos según los propósitos u objetivos socioeconómicos que persiguen los diferentes entes públicos</i>
Programática ⁴	<i>Programas presupuestarios de los entes públicos, que permitirá organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas presupuestarios.</i>
Por Tipo de Gasto ⁵	<i>relaciona las transacciones públicas que generan gastos con los grandes agregados de la clasificación económica presentándolos en Corriente; de Capital; Amortización de la deuda y disminución de pasivos; Pensiones y Jubilaciones; y Participaciones</i>
Objeto del Gasto ⁶	<i>Resume, ordena y presenta los gastos programados en el presupuesto, de acuerdo con la naturaleza de los bienes, servicios, activos y pasivos financieros. Alcanza a todas las transacciones que realizan los entes públicos para obtener bienes y servicios que se utilizan en la prestación de servicios públicos y en la realización de transferencias, en el marco del Presupuesto de Egresos.</i>

¹ http://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_001.pdf

² http://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_002.pdf

³ http://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_003.pdf

⁴ http://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_004.pdf

⁵ http://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_005.pdf

⁶ http://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_006.pdf

Fuentes de Financiamiento	de	<i>Presenta los gastos públicos según los agregados genéricos de los recursos empleados para su financiamiento. (recursos fiscales, financiamientos internos y externos, ingresos propios, recursos federales y estatales y otros).</i>
---------------------------	----	---

Fuente: CONAC, Clasificadores Presupuestarios

En cuanto a la Construcción de Indicadores

En mayo 2013 se establecieron los “Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico”, que entre sus principales señalamientos expresan:

CUARTO.- Para la generación, homologación, actualización y publicación de los indicadores de desempeño de los programas operados por los entes públicos, éstos deberán considerar la MML a través de la MIR y podrán hacer uso de las Guías para la construcción de la MIR y para el diseño de indicadores que se encuentran disponibles en las páginas de Internet de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública y el CONEVAL

SEXTO.- Los indicadores deberán ser estratégicos y de gestión. Los indicadores estratégicos deberán medir el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios y deberán contribuir a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. Los indicadores de gestión deberán medir el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados. Incluyen los indicadores que dan seguimiento a las actividades y aquellos que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

En cuanto a Evaluación

Art 110, LFPRH: 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.79, LGCG: Los entes públicos deberán publicar en sus páginas de Internet a más tardar el último día hábil de abril su programa anual de evaluaciones, así como las metodologías e indicadores de desempeño.

Pero no sólo el gobierno federal ha realizado modificaciones en la ley para mejorar la gestión pública también a nivel estatal se han realizado acciones.

Aplicación en las Entidades Federativas

A nivel estatal las reformas implementadas se pueden agrupar en:

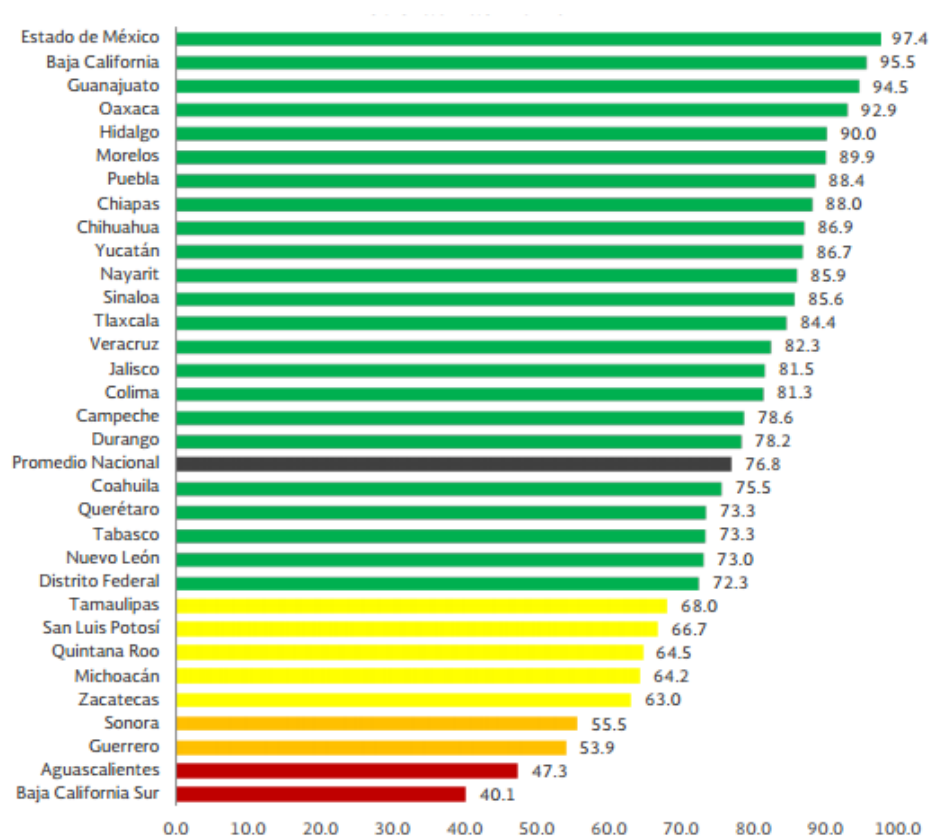
- **Adecuación del marco normativo:** A partir del mes de mayo del 2008 las entidades federativas realizaron cambios de mejora y actualizaciones al marco jurídico para regular la evaluación de los resultados intermedios y de impacto, el presupuesto con base en resultados, y los sistemas estatales de evaluación y seguimiento. Las principales adecuaciones se reflejaron en las siguientes leyes:
 - Constituciones Políticas de los Estados
 - Leyes de Presupuesto Estatales
 - Leyes de Transparencia y Acceso a la Información

- **Acciones de mejora en el desempeño de las instituciones,** con lo que se busca resolver las confusiones entre el nivel operativo de los objetivos de los Programas y el nivel táctico o estratégico de los objetivos institucionales, sectoriales y del Plan Estatal de Desarrollo.

- **Uso de herramientas metodológicas de planeación, análisis y evaluación,** con lo que se pretende:
 - Alineamiento de los objetivos de cada dependencia con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo
 - La identificación de programas públicos para cumplir los objetivos
 - El establecimiento de la Metodología del Marco Lógico para integrar programas presupuestarios.

Como resultado de las diversas modificaciones las entidades federativas han mostrado avances importantes en la implementación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR). La última medición disponible corresponde a mayo de 2015. Los resultados generales por entidad federativa se muestran a continuación:

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO, PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS,
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Como se puede observar, son los estados de México, Baja California y Guanajuato quienes ocupan los tres primeros lugares en cuanto a la implementación del modelo PbR-SED con niveles superiores al 94%; mientras que en el otro extremo se encuentran Guerrero, Aguascalientes y Baja California Sur, con niveles apenas superiores al 40%. El estado de Tlaxcala ha mostrado una evolución positiva importante y en esta medición se encuentra muy por encima de la media nacional (76.8%), con niveles de 84.4%.

Son 5 las secciones básicas que se evalúan:

- Presupuesto Basado en Resultados
- Transparencia
- Capacitación
- Adquisiciones y,
- Recursos Humanos

De entre estas, se reconoce que la referente a Recursos Humanos, es la sección que tiene los mayores rezagos, mientras que la de Adquisiciones, la que muestra los mayores avances.

CAPÍTULO 1. EL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PBR) EN EL CONTEXTO DEL PROCESO PRESUPUESTARIO

Objetivo

Establecer la importancia de contar con un Presupuesto Basado en Resultados que a través de su instrumento, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), sea el elemento básico para la correcta implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño.

1.1. La Gestión por Resultados (GpR)

¿Qué es la Gestión por Resultados? Un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos. Aunque también interesa la creación del valor público.

Figura: Principios de la gestión por resultados



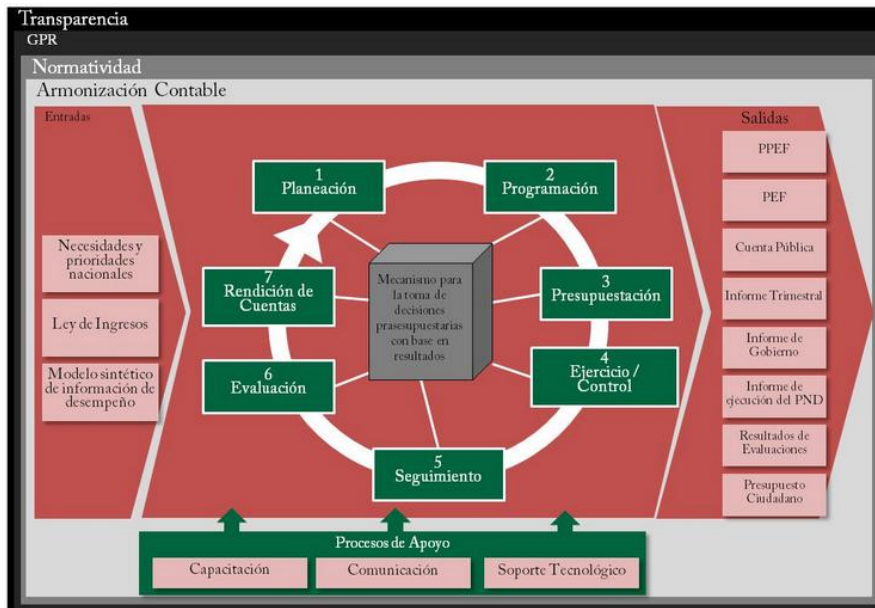
1.2. Presupuesto Basado en Resultados

¿Qué es el PbR? Es un componente de la GpR que consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos

públicos, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y promover una más adecuada rendición de cuentas. 7

1.3. El Proceso PbR-SED

El proceso PbR-SED se encuentra circunscrito en el proceso presupuestario, entendido este, como un esquema de entradas-procesos y salidas, en dónde se parte de las necesidades y prioridades nacionales y a través del proceso presupuestario se llega a los productos que genera este, bien el Presupuesto de Egresos, la Cuenta Pública, así como los informes de resultados que se entregan al Congreso y la ciudadanía.



Las Etapas del Proceso Presupuestario

Etapa	Objetivo de la etapa
Planeación	Concretar la visión de desarrollo social, económico y político nacional a través de estrategias e instrumentos factibles y adecuados
Programación	Cumplir con los objetivos de la planeación nacional a través de metas alcanzables
Presupuestación	Mejorar la asignación de recursos a los programas presupuestarios con base en resultados
Ejercicio y Control	Asegurar los resultados mediante un adecuado ejercicio y control de los recursos (ajustes presupuestarios)

7 “Sistema de Evaluación del Desempeño”, SHCP

Etapa	Objetivo de la etapa
Seguimiento	Generar la información necesaria para una adecuada programación, asignación y control de recursos para el efectivo cumplimiento de resultados.
Evaluación	Verificar los resultados de la ejecución de los programas, políticas públicas y desempeño institucional para identificar su eficacia, eficiencia, economía y calidad, así como aplicar las medidas conducentes y utilizar sus resultados en la toma de decisiones presupuestarias.
Rendición de Cuentas	Garantizar un adecuado ejercicio de los recursos con base en criterios establecidos por la normatividad en la materia.

1.3.1 La Planeación

Como se definió arriba, la planeación consiste en la concreción de la visión de desarrollo social, económico y gubernamental, expresada en objetivos, estrategias y líneas de acción. A nivel nacional, esta se encuentra expresada en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. En los casos de la los Estados y Municipios, se encuentra en sus respectivos Planes Estatales y Municipales de Desarrollo.

La planeación nacional, como marco de las acciones gubernamentales, está regulada por la Ley de Planeación. De ahí se deriva el PND, rector de los programas que emanan de éste (institucionales, sectoriales, especiales y regionales), y que orienta la coordinación de las tareas del Poder Ejecutivo con las de los Poderes Legislativo y Judicial, y los órdenes de gobierno estatal y municipal⁸.

A través de la alineación entre el PND y los programas que de éste emanan, se busca coordinar el trabajo de las dependencias y entidades, y enfocarlo a la consecución de grandes objetivos y metas nacionales. Cada dependencia y entidad dentro de la Administración Pública debe tener claridad acerca de cómo contribuye al logro de lo planteado en el PND, de manera que todos los programas en cuya ejecución participa, constituyan un esfuerzo coordinado en torno a prioridades claras y estratégicas⁹

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 tiene la siguiente estructura:

⁸ Sistema de Evaluación del Desempeño, SHCP, p29

⁹*Ibid.*



Fuente: Unidad de Evaluación del Desempeño, SHCP

A partir del PND, se han estructurado los Planes Sectoriales, Institucionales derivados de este.

A nivel estatal, para el Estado de la Tlaxcala, a partir de su proceso de planeación estratégica se originó el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016



La Planeación Estratégica Gubernamental

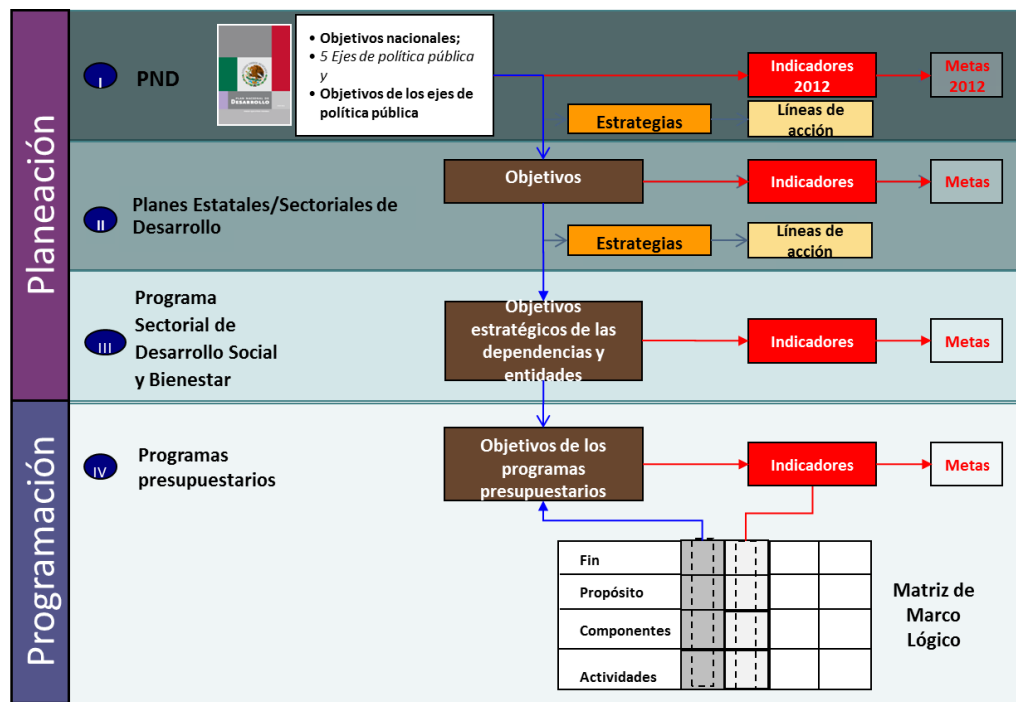
Series de acciones especificadas en documentos en los cuales se incluyen los pasos estructurados y fundamentados del cómo hacer para conseguir los objetivos del gobierno, instancia, etc. En estos

documentos se deben de especificar quienes, a través de qué medios y en que tiempos se van a realizar las actividades.

1.3.2 La Programación

Este se expresa a través de la estructura programática de las dependencias y entidades de la Administración Pública en los tres niveles (Federal, Estatal y Municipal) deben mostrar una alineación con la planeación en sus diferentes niveles y por lo tanto con los programas derivados en cada uno de los niveles de planeación (Programas Sectoriales, Estatales y el Plan Nacional de Desarrollo).

Para el caso de las entidades Federativas existe una alineación vertical que se muestra en el siguiente diagrama en dónde se puede apreciar que en la parte más alta está la planeación nacional que está materializada en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).



A partir de estas dos etapas fundamentales, se define la estructura presupuestal por programas presupuestarios, mismos que son la base para la siguiente etapa del proceso: *la presupuestación*,

Vínculo entre el PbR y el Presupuesto

La elaboración del Plan Estatal de Desarrollo (PED) junto con el diseño del Presupuesto de Egresos del Estado (PEE), son las piezas clave de la creación de valor público en el ámbito de gobierno. En el PEE se definen los recursos con que las instituciones públicas contarán para la producción de bienes y

servicios, por tanto, representa la concreción del PED y sus programas. De la articulación del PED y sus programas con el PEE depende en gran medida el éxito de la PbR.

Figura: Vinculación entre la planeación y la presupuestación



Un correcto vínculo entre el GpR y el presupuesto nos permite:

- El establecimiento del PED y sus respectivos programas que derivan de este, junto con el diseño del PED son las piezas clave para la creación de **Valor Público**.
- El GpR consiste en un cambio de paradigma en el funcionamiento del sector público en dónde serán **los resultados** los que determinen cómo se realizarán las asignaciones presupuestarias.
- El PEE es la concreción del PED y sus programas.
- De la articulación del PED con el PEE depende, en gran medida, el éxito del PEF.

De lo anterior se puede concluir que los **objetivos del PbR** son los siguientes:

- ✓ Mejorar la calidad del gasto público federal.
- ✓ Promover una más adecuada rendición de cuentas.
- ✓ Asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos para obtener los resultados esperados.

- ✓ Mejorar el desempeño institucional.
- ✓ Apoyar el desarrollo nacional sustentable.

1.4. Los Programas Presupuestarios

La implementación del PbR requiere de la utilización de metodologías de planeación estratégica que permitan la alineación del quehacer de las dependencias y entidades con los diversos niveles de planeación y su ejecución a través de los presupuestos estatales.

El PbR requiere para su funcionamiento, ser aplicado a programas presupuestales. Un programa presupuestal, es, por definición:

“Categoría programática que permite organizar de forma representativa y homogénea las asignaciones de recursos de los programas federales y del gasto federalizado a cargo de los ejecutores del gasto.”

Sus principales características son:

Figura: Características de un Programa Presupuestario



1.4.1 Los Tipos de Programas Presupuestarios

De acuerdo a la clasificación de la CONAC, la tipología de los Programas Presupuestarios es la siguiente:

Tipo de Programas Presupuestarios	
Subsidios: Sector Social y Privado o Entidades federativas y Municipios	
Sujetos a Reglas de Operación	S
Otros Subsidios	U
Desempeño de las Funciones	
Prestación de Servicios Públicos	E
Provisión de Bienes Públicos	B
Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas	P
Promoción y fomento	F
Regulación y supervisión	G
Funciones de las Fuerzas Armadas	A
Específicos	R
Proyectos de Inversión	K
Administrativos y de Apoyo	
Apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la eficiencia institucional	M
Apoyo a la función pública y al mejoramiento de la gestión	O
Operaciones ajenas	W
Compromisos	
Obligaciones de cumplimiento de resolución jurisdiccional	L
Desastres Naturales	N
Obligaciones	
Pensiones y jubilaciones	J
Aportaciones a la seguridad social	T
Aportaciones a fondos de estabilización	Y
Aportaciones a fondos de inversión y reestructura de pensiones	Z
Programas de Gasto Federalizado (Gobierno Federal)	
Gasto Federalizado	I
Participaciones a entidades federativas y municipios	
Costo financiero, deuda o apoyos a deudores y ahorradores de la banca	D
Adeudos de ejercicios fiscales anteriores	H

Fuente: CONAC

1.4.2 La fundamentación de los programas presupuestario

Para la realización de este proceso se tomaron como referencia los siguientes elementos:

- La Clasificación Funcional del Gasto (CONAC)
- El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
- Los Programas Sectoriales derivados
- Los Planes Estatales de Desarrollo

En el caso de la planeación nacional, de ella se hablará en el siguiente capítulo

Clasificación Funcional del Gasto

Esta se origina en primera instancia como parte de las modificaciones en el marco normativo necesarias para la implementación del modelo de Gestión por Resultados.

Uno de los requerimientos para tal efecto era la armonización contable para lo cual en diciembre de 2008 se promulgó la nueva Ley de Contabilidad Gubernamental en que tiene como objeto establecer los criterios generales que regirán la Contabilidad Gubernamental y la emisión de información financiera de los entes públicos, con el fin de lograr su adecuada armonización, para facilitar a los entes públicos el registro y la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos y gastos y, en general, contribuir a medir la eficacia, economía y eficiencia del gasto e ingreso públicos.

Los objetivos de la clasificación funcional del gasto

- La descripción que permita informar sobre la naturaleza de los servicios gubernamentales y la proporción de gasto a cada uno de ellos.
- Saber en qué medida las instituciones cumplen con las funciones económicas, sociales y gubernamentales.
- El facilitar el análisis de la tendencia del gasto público.
- El facilitar las comparaciones naciones e internacionales.
- Favorecer el análisis del gasto.
- Cuantificar la proporción del gasto que las instituciones públicas destinan a las áreas de servicios públicos generales, económicos, sociales, etc.

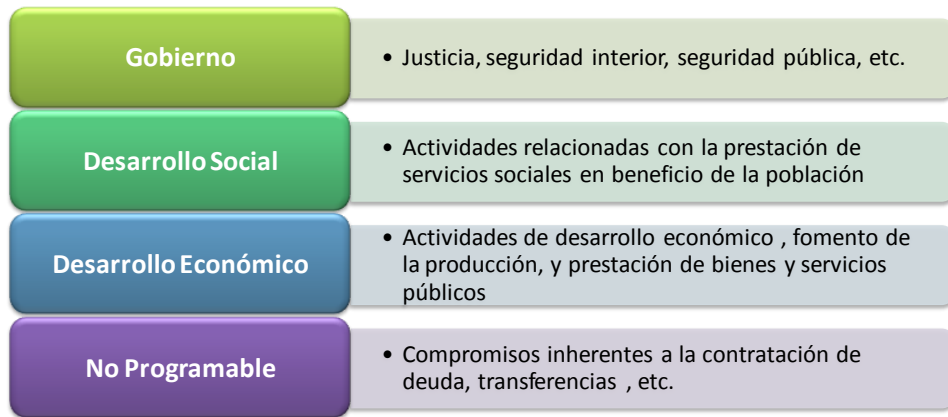
Estructura de la Clasificación Funcional

Cuenta con tres niveles:

- Finalidad:
- Función y
- Subfunción

El primer dígito, identifica si el gasto funcional es de gobierno, social, económico u otras no especificadas. En el segundo dígito, se desagregan las 29 funciones, de conformidad con la finalidad a la cual corresponde el gasto.

Figura: Finalidades del gasto público



1.4.3 La construcción de programas presupuestarios

El 16 de mayo de 2013, la SHCP estableció la normatividad en materia de construcción y diseño de indicadores de desempeño, a través de los "Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico", en estos, se establece:

"CUARTO.- Para la generación, homologación, actualización y publicación de los indicadores de desempeño de los programas operados por los entes públicos, éstos deberán considerar la MML a través de la MIR y podrán hacer uso de las Guías para la construcción de la MIR y para el diseño de indicadores que se encuentran disponibles en las páginas de Internet de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública y el CONEVAL.

Lo anterior nos lleva a que en el entendido que el proceso de evaluación de desempeño, se fundamenta en la revisión del grado de cumplimiento de los programas presupuestarios, y esta evaluación se lleva a cabo con base en indicadores, será necesario encontrar una congruencia para la construcción de los mismos a través de la utilización de la Metodología del Marco Lógico y su producto, la Matriz de Indicadores para Resultados, es decir, la MIR.

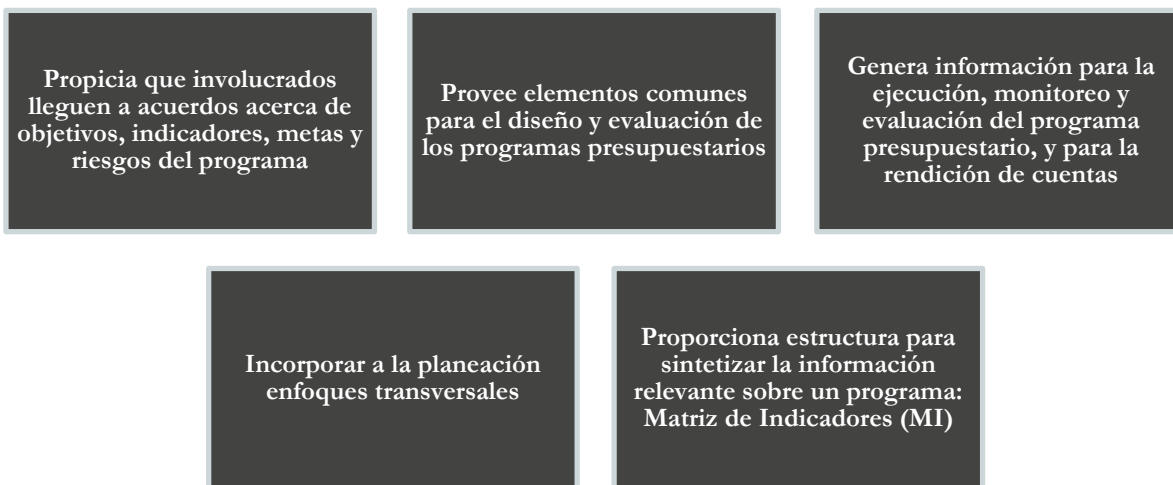
La utilización de la MML presenta las siguientes ventajas:

- Esclarece la lógica de los objetivos de los programas
- Favorece la articulación con los objetivos de la planeación para el desarrollo.
- Ofrece una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto.

Además se puede utilizar para:

- Apoyar la ejecución y operación.
- Realizar el monitoreo y la evaluación

De entre algunas de las ventajas que favorecieron su utilización, se encuentran:



CAPÍTULO 2. LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)

Objetivo

Explicar el diseño de los programas presupuestarios a partir de la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados.

2.1 La Metodología del Marco Lógico

La Metodología de Marco Lógico (MML) es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de programas o proyectos, así mismo facilita la participación y la comunicación entre las partes interesadas. En otras palabras, la MML es una herramienta de planeación que alinea la contribución de los programas presupuestarios a: (1) los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades; (2) los objetivos de los programas derivados del PND; y, (3) en consecuencia, los objetivos del PND.

El método ha tenido gran importancia como respuesta a tres problemas comunes de los programas o proyectos que las Dependencias y Entidades enfrentan:

- Planificación de programas o proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Programas o proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no está claramente definida.
- Y no existe una imagen clara de cómo lucirá el programa o proyecto si tiene éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planea con lo que sucede en la realidad

Ante esta problemática la MML trata de resolver estos problemas y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

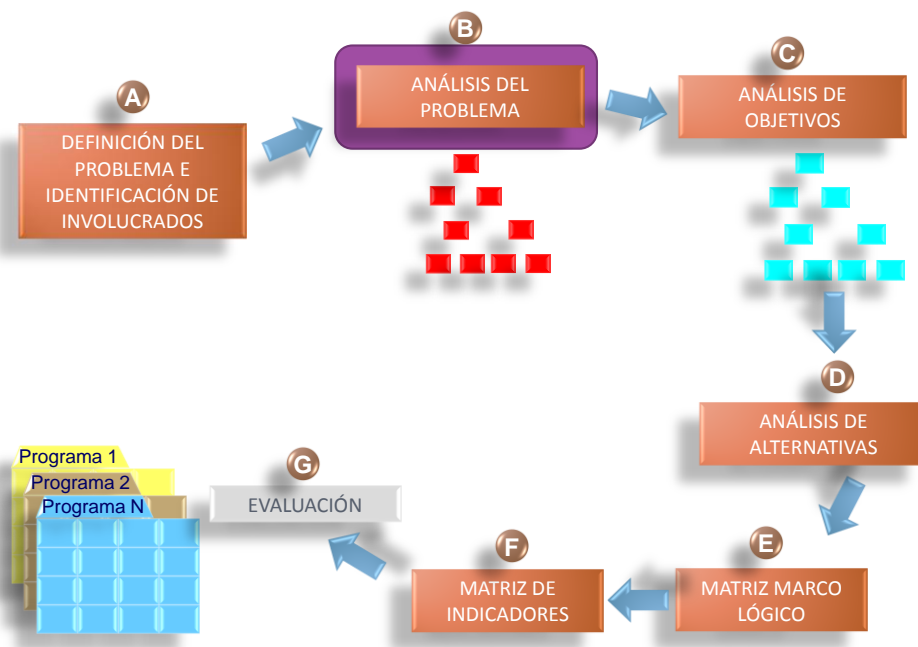
- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto;
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, como también para la interpretación de éste;
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable.

2.1.1 El Proceso de Formulación de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) a través de la Metodología del Marco Lógico

La formulación de la MIR comprende una serie de análisis auxiliares para lograr la definición de un programa o proyecto.

El siguiente esquema muestra la secuencia que se sigue para su construcción:

Figura: Proceso de la metodología del marco lógico (mml)¹⁰



Cómo se observó en el flujo anterior, los principales componentes de la Metodología de Marco lógico son los siguientes:

- A. Definición del Problema y Análisis de Involucrados
- B. Análisis del Problema
- C. Definición de Objetivo
- D. Selección de Alternativa
- E. Elaboración de la Matriz Indicadores para Resultados

Estos componentes conforman parte de la construcción para la Matriz de Indicadores de Resultados que en el siguiente capítulo se retomarán.

¹⁰Este proceso se aplica para el diseño de programas nuevos, sin embargo, para programas previamente diseñados, se aplica la técnica llamada "Reversa"

a) Definición del problema

El problema es la respuesta a una pregunta analítica. La respuesta (o definición del problema) resume la situación problemática de forma clara y breve.

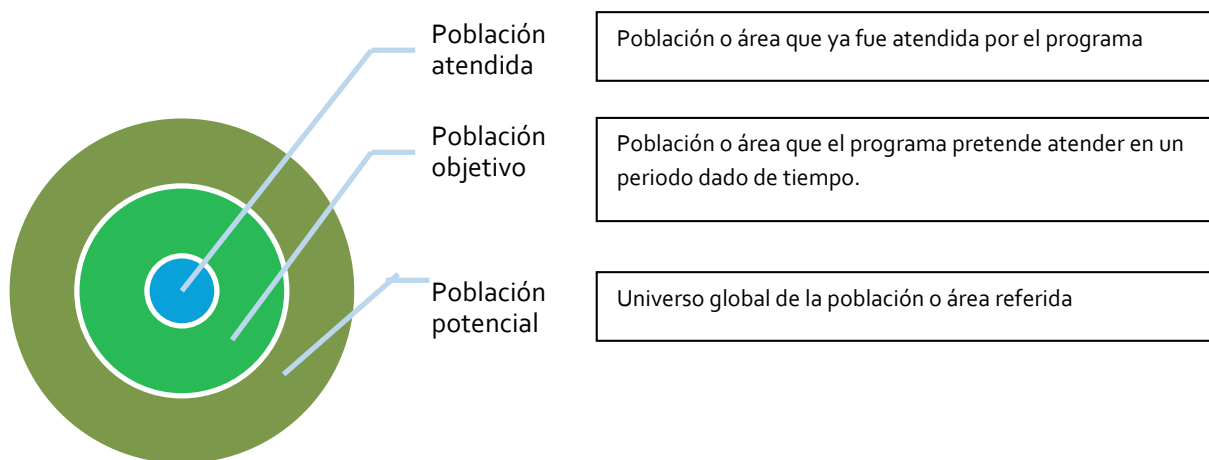
Características:

- Resume la situación problemática de forma clara y breve.
- Se formula como un hecho negativo, o como una situación que debe ser revertida.
- Define la población afectada o área de enfoque
- Describe la situación de la problemática central
- Hace una referencia cuantitativa que permite una verificación empírica.

El adecuado planteamiento de un problema es un eficaz detonador de soluciones.

Los beneficiarios de un Pp pueden ser **poblaciones o áreas de enfoque**; en el caso concreto de áreas de enfoque se hace referencia a beneficiarios que no pueden ser referidos como poblaciones.

La dependencia o entidad deberá describir la población o área de enfoque que presenta el problema, necesidad u oportunidad que justifica al programa, es decir, la que se ha elegido o pudiera ser elegible para ser beneficiaria del mismo. Se considerarán las siguientes definiciones:



Así pues, los **elementos mínimos** que debemos establecer en la **expresión del problema** son:

1. **Población o área de enfoque.**
2. **Descripción** de la situación o **problemática central** (identificar el problema real no los síntomas).
3. **Magnitud del problema:** línea base.

d) Análisis de Alternativas

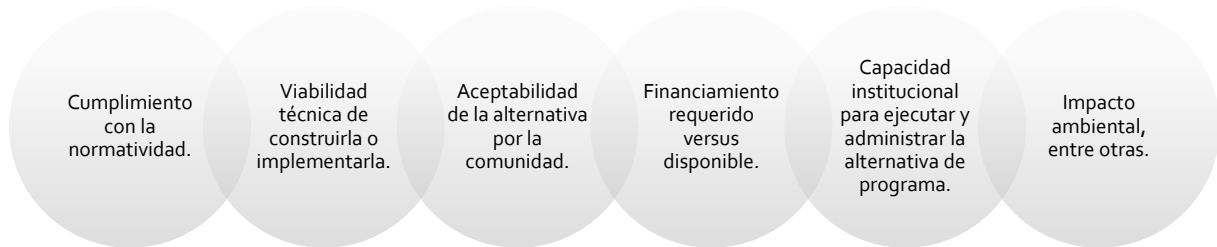
Tomando en cuenta los medios propuestos para alcanzar el objetivo, se consideran aquéllos que están en el ámbito de competencia de la unidad responsable del programa.

La selección de la alternativa se realiza aplicando la siguiente secuencia sobre el árbol de objetivos:

- Identificar la **cadena de medios-objetivo-fines** que puede tener **mayor incidencia sobre las causas-problema-efecto**, que se pretende superar;
- Identificar la **cadena de medios-objetivo-fines** que tiene **mayor aceptación social y consenso** entre los involucrados;
- Identificar la **cadena de medios-objetivo-fines** que está dentro del **ámbito de competencia de la Unidad Responsable del programa**.

Una vez definidas las alternativas de solución, se analizará en forma preliminar la factibilidad de cada una, considerando los siguientes aspectos:

Figura: Aspectos a considerar en el análisis de Alternativas

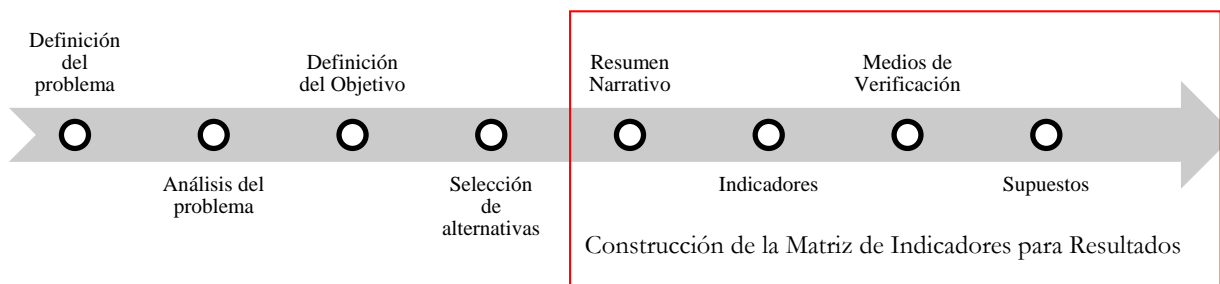


De las alternativas identificadas se seleccionará la que cuente con mayor pertinencia eficiencia y eficacia.

e) Secuencia en la elaboración de la MIR

La construcción de una Matriz de Indicadores para Resultados implica realizar una serie de pasos de manera secuencial para lograr un mejor proceso de planeación.

Figura: Secuencia lógica para elaboración de la MIR



2.2 La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) 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.

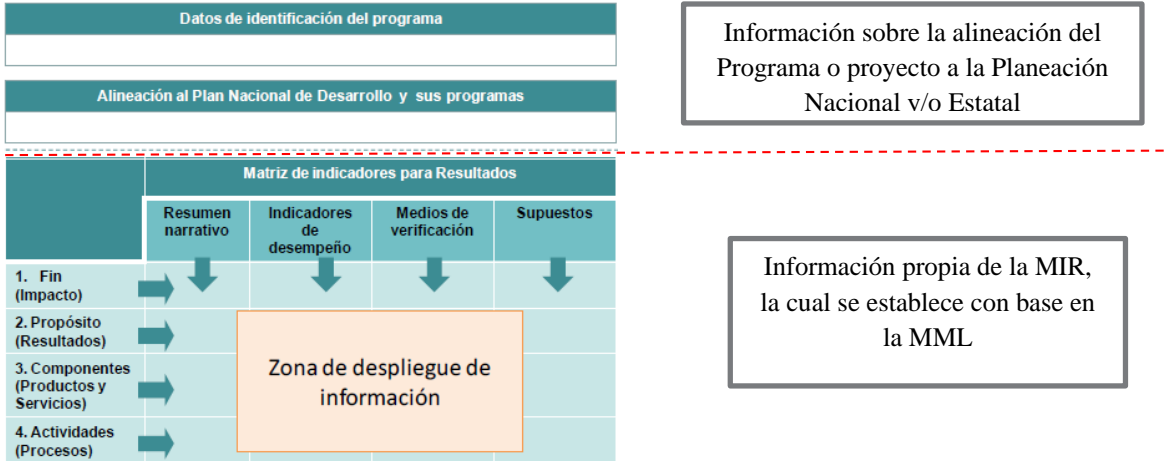
Es una **herramienta de planeación estratégica** que en forma resumida y sencilla:

- Establece con claridad los objetivos del Programa presupuestario o proyecto y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y estatal.
- 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 o proyecto 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.

La MIR organiza los **objetivos, indicadores y metas** en la estructura programática, vinculados al Programa presupuestario (Pp). Con base en ello, sólo deberá existir una MIR por Pp.

2.2.1 Contenido de la MIR

Los elementos a considerar en la Matriz de Indicadores para Resultados se muestran en la siguiente figura.

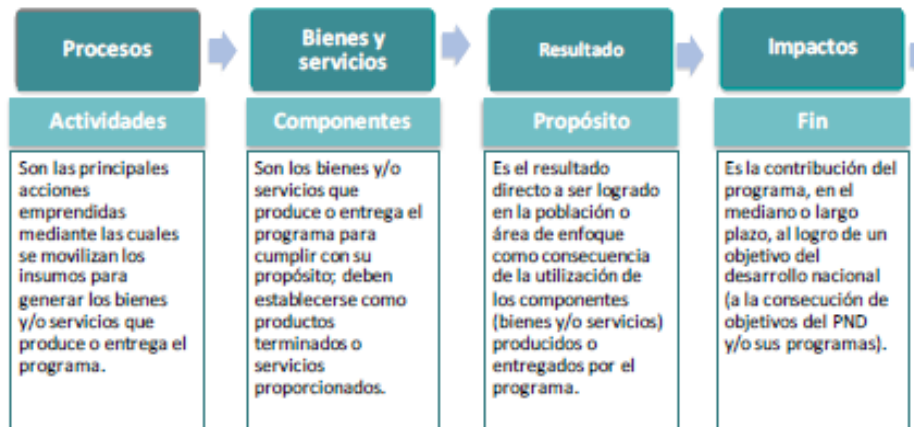


A continuación se detalla cada una de ellas.

Resumen Narrativo

En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, el resumen narrativo corresponde a la **primera columna** de la matriz. Éste equivale a los objetivos que se pretenden alcanzar con el Pp. En el resumen narrativo de la MIR, se deben incorporar los 4 niveles de objetivos que corresponden a los tramos de control del proceso de un programa para alcanzar los impactos esperados:

Figura: Lógica horizontal de la MIR



Lógica Vertical

Si el programa está bien diseñado, se pueden examinar las relaciones causa-efecto entre los diferentes niveles del resumen narrativo en dirección ascendente.

Figura: Lógica Vertical de la MIR

	Resumen narrativo
Fin	El Fin es una respuesta un problema importante en el sector o región.
Propósito	Si se logra el Propósito, el proyecto, contribuirá al logro del Fin.
Componentes	Cada Componente es necesario para lograr el Propósito. No debe faltar ningún Componente
Actividades	Las Actividades son las necesarias y suficientes para producir cada Componente.

Se recomienda que cada MIR se integre por:

- Un solo objetivo para el nivel de **Fin**.
- Un solo objetivo para el nivel de **Propósito**.
- A nivel de **Componente**, un objetivo por cada tipo de bien o servicio entregado
- Las **Actividades** imprescindibles y más relevantes para la generación de los componentes, asegurando que cada uno de los Componentes cuente con al menos una Actividad relevante.

2.2.2 Medios de Verificación

En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, los **medios de verificación** se informan en la **tercera columna** de la matriz. Representan la **fuentes de evidencias sobre los resultados logrados**.

Son las **fuentes de información** que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos a través del cálculo de los indicadores. Pueden incluir: estadísticas, material publicado, Inspección, encuestas, informes de auditoría, registros contables.

2.2.3 Supuestos

En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, los **supuestos** se informan en la **cuarta columna** de la matriz.

- Cada supuesto corresponde a un riesgo que enfrenta el programa y que está más allá del control directo de la gerencia del programa.
- Sólo se consideran los riesgos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia y que representan situaciones contingentes a solventar

CAPÍTULO 3. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

Objetivo

Proveer los elementos metodológicos para el diseño y construcción de indicadores de desempeño que sirvan de base para diseñar el Sistema de Evaluación del

3.1 Indicadores de Desempeño

En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, los **indicadores** se informan en la **segunda columna** de la matriz y todos ellos son considerados como indicadores de desempeño.

¿Qué es un 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, la programación y el presupuesto, 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).



3.1.1 Tipos de Indicadores

Los tipos de indicadores de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), pueden clasificarse de la siguiente manera:

Estratégicos

- Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Pps.
- 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 el 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

3.1.2 Elementos del Indicador

Componente	Definición	Recomendaciones
Nombre del indicador	Es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él.	<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser claro y entendible en sí mismo, pero o presentarse como definición • No contiene el método de cálculo, pero debe ser consistente con el mismo • Debe ser único y corto • El nombre del indicador no debe reflejar una acción; no incluye verbos en infinitivo
Dimensiones	<p>Según el aspecto del logro de los objetivos que miden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia.- mide el nivel de cumplimiento de los objetivos. • Eficiencia.- busca medir qué también se han utilizado los recursos en la producción de resultados. • Calidad.- busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por la organización, el programa o proyecto respecto a normas o referencias externas. • Economía.- mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros. 	
Definición del indicador	Debe ser utilizada para explicar brevemente y en términos sencillos, qué es lo que mide el indicador.	<p>Se debe precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.</p> <p>No debe repetir el nombre del</p>

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO, PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS,
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Componente	Definición	Recomendaciones
		indicador ni el método de cálculo
Método de cálculo	Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas, no palabras. • Expresar de manera puntual las características de las variables y de ser necesario, el año y la fuente de verificación de la información de cada una de ellas. • En el caso de que el método de cálculo del indicador contenga expresiones matemáticas complejas, colocar un anexo.
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.	<ul style="list-style-type: none"> • La unidad de medida deberá corresponder, invariablemente, con el método de cálculo del indicador y con los valores expresados en la línea base y las metas. • Los indicadores cuyo método de cálculo resulta en un porcentaje, índice, proporción y, por ende, el valor de la meta esté expresado en términos relativos, la unidad de medida deberá referirse a una noción estadística, pero no a una unidad absoluta.
Frecuencia de medición	Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador. Frecuencia de medición mínima a utilizar es mensual.	
Línea de base	Es valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.	<p>El registro del valor de la línea base y del año al que corresponde esa medición, es obligatorio para todos los indicadores.</p> <p>En caso de que el indicador sea de nueva creación y no pueda establecerse la línea base, se tomará como línea base el primer resultado alcanzado en el ejercicio fiscal en curso con el que se cuente.</p>
Metas	Permiten establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por la organización, y permite enfocarla hacia la mejora. Se debe: Asegurar que son cuantificables Asegurar que están directamente	<ul style="list-style-type: none"> • Debe seleccionarse solamente una opción del tipo de valor (absoluto o relativo), éste debe estar en términos de la unidad de medida del indicador, guardando consistencia con el método de cálculo y el nombre del indicador. • Debe de existir consistencia en el

Componente	Definición	Recomendaciones
	<p>relacionadas con el objetivo.</p> <p>La meta deberá: Estar orientada a mejorar en forma significativa los resultados e impactos del desempeño institucional (retadora). Ser factible de alcanzar.</p>	<p>valor registrado.</p>
<p>Sentido del indicador</p>	<p>Hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo.</p> <p>Sentido ascendente: la meta siempre será mayor que la línea base. Si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo.</p> <p>Sentido descendente: la meta siempre será menor que la línea base. Si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño.</p>	<p>Cuando la meta del indicador es constante, de todas formas se deberá indicar si el sentido esperado del indicador es ascendente o descendente.</p>

CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Objetivo

Dar a conocer los elementos necesarios para la evaluación de programas presupuestarios, así como las modalidades existentes de acuerdo al tiempo de maduración de los mismos.

4.1 El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)

Como lo habíamos mencionado en apartados anteriores, la implementación del PbR requiere como siguiente fase la definición de un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) que permita evaluar los resultados de los programas presupuestarios.

De la implantación de un SED se busca:

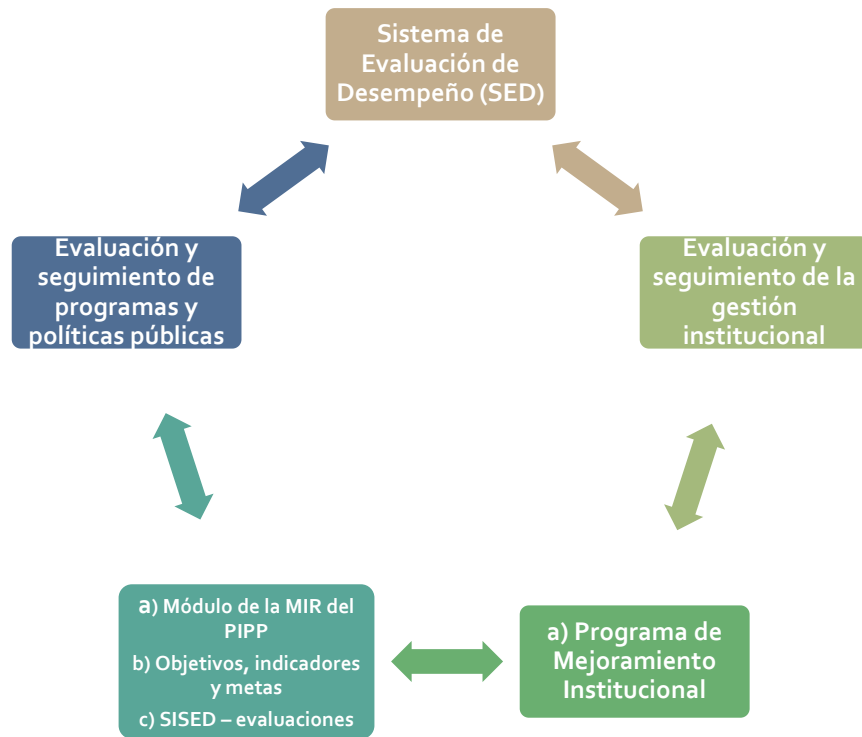
- Propiciar un nuevo modelo gubernamental para la gestión de las asignaciones presupuestarias, orientado al logro de resultados;
- Elevar la eficiencia gubernamental y del gasto público y un ajuste en el gasto de operación;
- Contribuir a mejorar la calidad de los bienes y servicios públicos; y,
- Fortalecer los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

4.2 El modelo PbR-SED

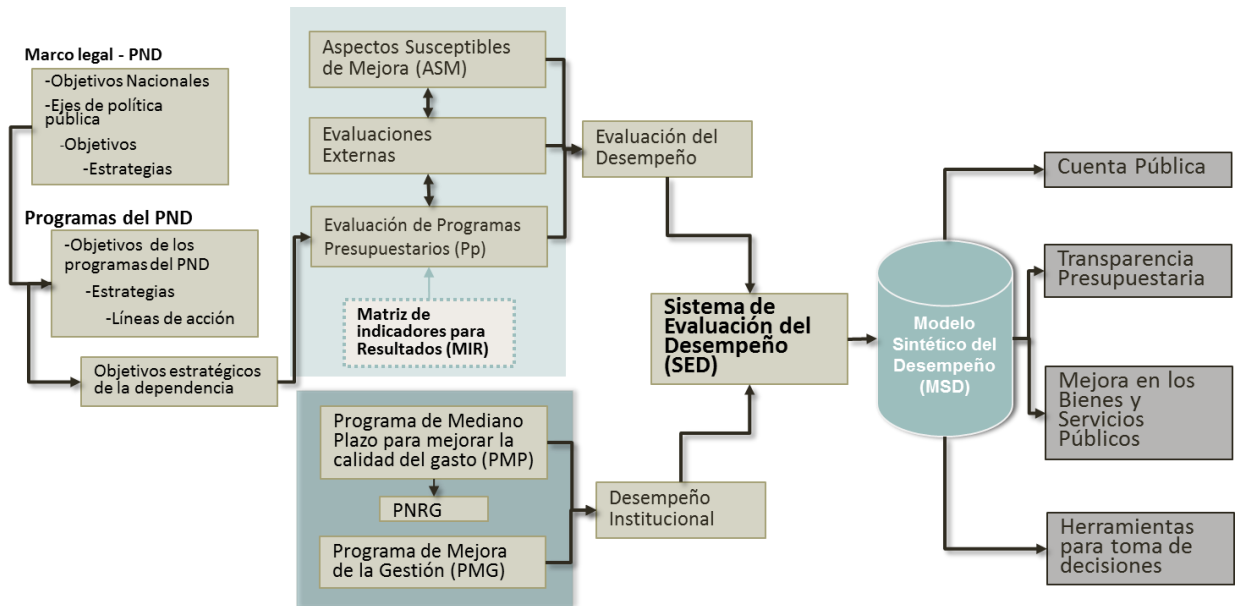
El modelo PbR-SED consta de dos etapas

- I. Uno, de la evaluación de las políticas públicas y programas presupuestarios, mediante el cual se verificará el grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión; y,
- II. Otro, de la gestión para la calidad del gasto, mediante el cual se impulsará la puesta en marcha de acciones que incidan en el funcionamiento y resultados de las instituciones públicas, a fin de que éstas eleven sustancialmente su eficiencia y eficacia; modernicen y mejoren la prestación de los servicios a su cargo; y, promuevan la productividad en el desempeño de sus funciones y la reducción de su gasto de operación.

Modelo conceptual del SED



Modelo operativo del SED en la APF



4.2.1 Evaluación de los Programas Presupuestarios

Como se podrá observar, el modelo operativo del SED parte de la planeación nacional, pasando por la estatal y sectorial que sirve como fundamento para la evaluación de los programas, que por un lado deben justificar el logro de sus objetivos pero en función de la alineación con los sistemas de planeación a los diferentes niveles de gobierno.

Adicionalmente, se realizan evaluaciones externas por parte de instituciones académicas y el CONEVAL

Como complemento en cuanto a la evaluación externa de los programas presupuestarios, se encuentran los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) que son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de los programas con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas por el evaluador externo a fin de mejorar los programas presupuestarios

4.2.2 Desempeño Institucional

Por otro lado se encuentran una serie de medidas y estrategias o instrumentos para mejorar la calidad del gasto público al promover la eficiencia y eficacia en la gestión pública, a través de acciones que modernicen y mejoren la prestación de servicios públicos, promuevan la productividad en el desempeño de las funciones de las dependencias y entidades, y permitan reducir los gastos de operación.

La administración estatal, y en consecuencia las dependencias y entidades, y en particular el SNDIF deberían buscar construir un SED que se nutra de dos tipos de información:

- Por un lado la información del desempeño de los programas sustantivos de las dependencias y entidades
- Y por otro lado, la información sobre el desempeño institucional sobre la forma en que ejercen el gasto, la eficiencia, economía, pero que es información que NO se encuentra vinculada a la operación de los programas sustantivos de las dependencias y entidades pero que sirve para observar el funcionamiento de las instituciones.
- En conjunto, la suma de estos dos tipos de información debería servir para poder analizar el funcionamiento y la contribución a los objetivos de los Planes de Desarrollo como una herramienta para la toma de decisiones.

4.3 La Evaluación de los Programas Presupuestarios

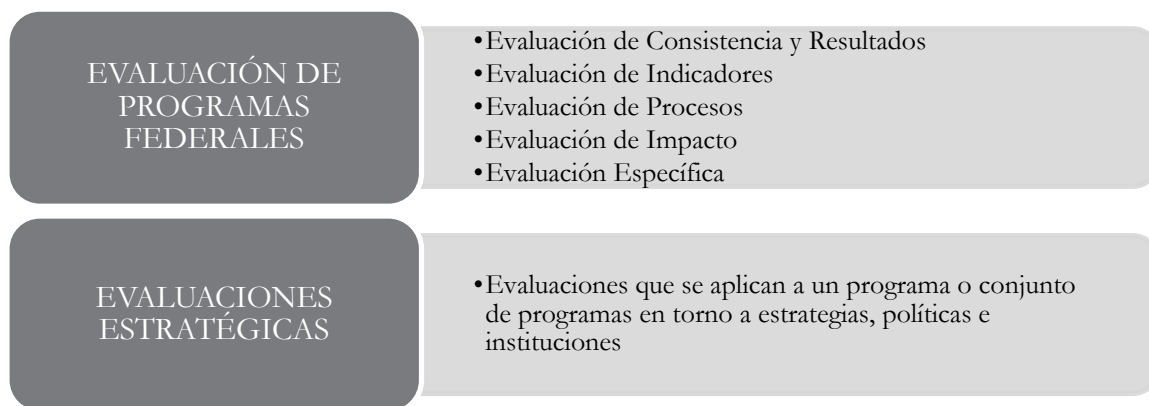
4.3.1 El concepto de evaluación

Una evaluación, por definición, es un análisis sistemático y objetivos de los programas federales y que tiene como finalidad determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad. Los tipos de evaluación son diferentes de acuerdo al tipo de programas que se requieran evaluar.

4.3.2 Los Tipos de Evaluación

De acuerdo a los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal las evaluaciones, **para garantizar su evaluación orientada a resultados**, se clasifican de la siguiente manera:

Figura: Tipos de Evaluaciones



A continuación de detalla cada una de ellas:

Tabla: Tipos de Evaluación a Programas Federales

Evaluación de Programas Federales	Consistencia y Resultados: Analiza sistemáticamente el diseño y el desempeño global de los programas federales, para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados en base a la Matriz de Indicadores
	Indicadores: Analiza mediante el trabajo de campo la pertinencia y alcance de los indicadores de un programa federal para el logro de resultados.
	Procesos: analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de su gestión.
	Impacto: identifica con metodologías rigurosas el cambio de los indicadores a nivel de resultados atribuible a la ejecución del programa federal.
	Específica: aquellas evaluaciones no comprendidas en las anteriores y que se realizarán mediante el trabajo de gabinete y de campo.

A continuación se describen os aspectos esenciales de cada una de los tipos de evaluaciones.

Evaluación de Consistencia y Resultados

Este tipo de evaluación, busca evaluar mediante trabajo de gabinete y apoyado en información proporcionada por el programa, la dependencia o entidad, la consistencia del Programa sujeto de evaluación en cuanto a su diseño, planeación estratégica, cobertura y focalización, operación, percepción de la población objetivo y resultados. Lo anterior, con el fin de que las recomendaciones de este análisis puedan retroalimentar el diseño y la gestión del programa.

La evaluación comprende los siguientes temas:

- Diseño
- Planeación Estratégica
- Cobertura y Focalización
- Operación
- Percepción de la Población Objetivo y,
- Resultados

Evaluación de Indicadores

Analiza mediante el trabajo de campo la pertinencia y alcance de los indicadores de un programa federal para el logro de resultados.

Evaluación de Procesos

Busca hacer un análisis sistemático de la gestión operativa del programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del programa. Los objetivos específicos de la evaluación son los siguientes:

- Describir la gestión operativa del programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la operación del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al objetivo del programa.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el programa pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

Evaluación de Impacto

Permiten medir los efectos que tiene un programa en sus beneficiarios con respecto a individuos que tienen características similares pero que no reciben los beneficios del mismo. La importancia de la evaluación de impacto radica en la medición de los efectos netos del programa sobre los beneficiarios, cuyos resultados permiten obtener conclusiones importantes acerca de la eficacia de éste para resolver el problema al que está enfocado.

Por su parte, **de acuerdo al objetivo** de las mismas, los tipos de evaluaciones se pueden clasificar de otra manera:

Mejora continua de programas y políticas públicas

- **De indicadores:** Analiza, en gabinete y en campo, su pertinencia y alcance para el logro de resultados
- **De procesos:** Analiza eficacia y eficiencia de los procesos operativos del programa, así como su contribución al mejoramiento de la gestión
- **De consistencia y resultados:** Analizar el diseño y el desempeño global del programa
- **Específicas:** Analiza aspectos particulares de mejora de programas
- **Complementarias:** Atiende aspectos relevantes no considerados en alguna de las evaluaciones anteriores, y se realiza la iniciativa de las dependencias y entidades

Impacto social y económicos del gasto público

- **De impacto:** identifica el cambio logrado por el programa, respecto de una población de referencia con características similares a las que atiende el programa
- **Estratégicas:** Analiza diversos aspectos en torno a estrategias, políticas e instituciones

Programa presupuestarios nuevos

- **Diagnóstico:** Justifica la creación o modificación de los programas nuevos
- **Matriz de indicadores:** Analiza la lógica vertical y horizontal del programa
- **Funcionamiento y operación:** Analiza los principales procedimientos del programa

Como se podrá observar, para programas nuevos o de reciente creación, se debe realizar una evaluación de diseño o de diagnóstico.

4.3.3 El Programa Anual de Evaluación (PAE)

El PAE es el instrumento clave del Modelo PbR-SED que permite hacer una revisión gradual de los Pp's para asegurar que estos cumplen con sus objetivos en sus distintos aspectos. Los objetivos generales que tiene el PAE son los siguientes:

- Determinar los tipos de evaluación que se aplicarán a los programas presupuestarios.
- Establecer el cronograma de ejecución de las evaluaciones
- Vincular el cronograma de ejecución de las evaluaciones con el calendario de actividades de programación y presupuestación para el ejercicio fiscal correspondiente.
- Articular los resultados de las evaluaciones de los programas presupuestarios como elemento del PbR y el SED.

REFERENCIAS

1. Clasificación Funcional del Gasto, CONAC
2. Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados, SHCP
3. Guía para la Construcción de Indicadores Estratégicos, SHCP
4. Indicadores de desempeño en el sector público, CEPAL
5. Lineamientos para la Evaluación de Programas Federales de la Administración Pública Federal.
6. Metodología de Evaluación del desempeño para el Sector Público, Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño
7. Modelo de Términos de Referencia para la evaluación en materia de diseño, CONEVAL
8. Modelo de Términos de Referencia para la evaluación en materia de procesos, CONEVAL
9. Modelo de Términos de Referencia para la evaluación en materia de impacto, CONEVAL
10. Sistema de Evaluación del Desempeño, SHCP