

GUÍA RÁPIDA PARA LA FORMULACIÓN DE PROGRAMAS CON LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO (MML)

Unidad de Evaluación del Desempeño (UED)
Dirección de Capacitación a Dependencias y Entidades
Federativas

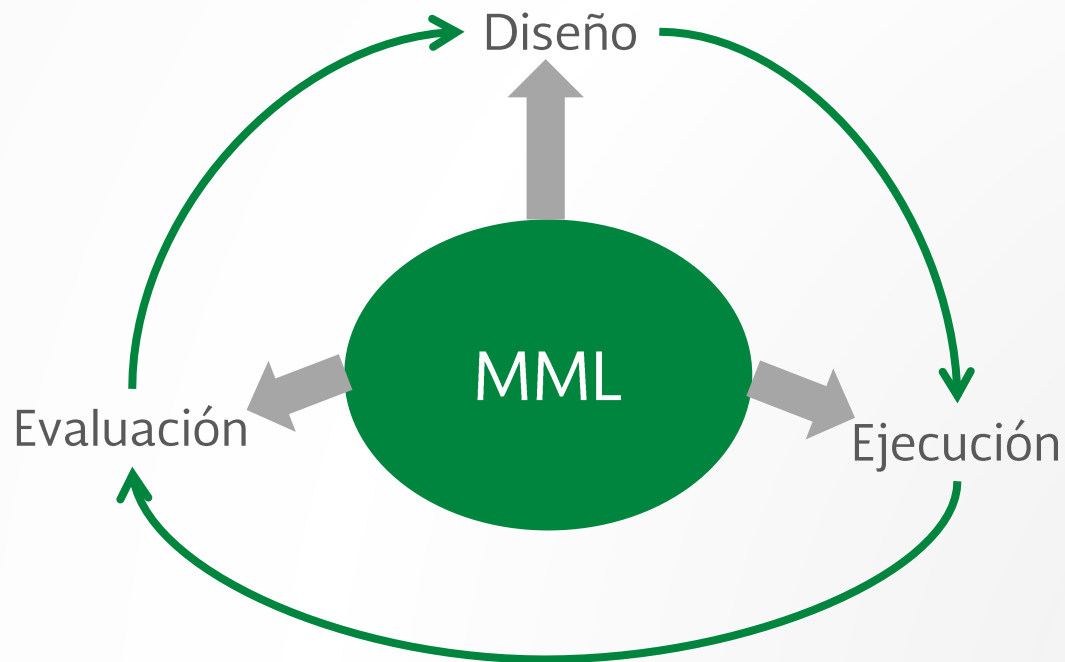


GOBIERNO DE
MÉXICO

HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

ANTECEDENTES DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

La Metodología de Marco Lógico (MML) fue desarrollada a fines de los años setenta y principios de los ochenta como una **herramienta para la conceptualización, el diseño y la ejecución** de proyectos de desarrollo.



OBJETIVOS DE LA MML

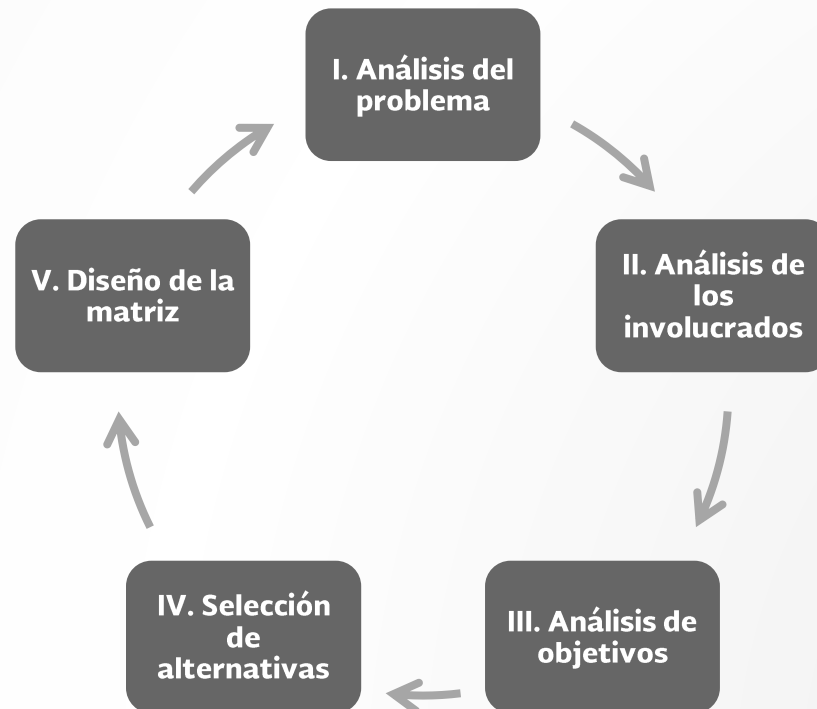
Desde su desarrollo, la MML ha sufrido adaptaciones por un gran número de organizaciones internacionales y nacionales, de acuerdo a las necesidades de cada institución.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a **tres problemas comunes**:

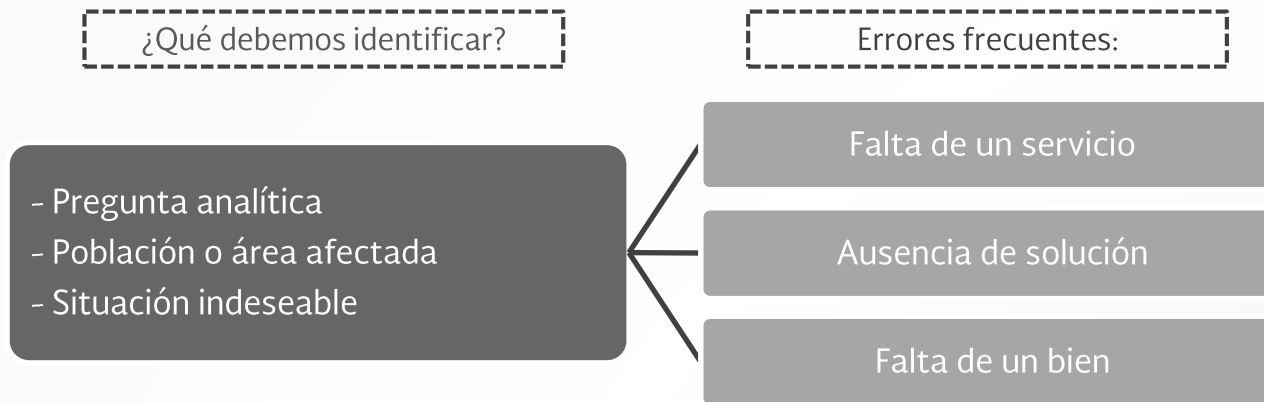
- Planeación de proyectos carente de precisión, con **objetivos múltiples** que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la **responsabilidad** del gerente del proyecto **no estaba claramente definida**.
- No existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores **no contaban con una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió** en la realidad.

ETAPAS DE LA MML

La MML es una **herramienta de planeación estratégica** basada en la **identificación y solución de problemas o aspectos a resolver**, organizando de manera 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; y evaluar el avance en la consecución de los mismos. Sus etapas son:



I. ANÁLISIS DEL PROBLEMA



PREGUNTA ANALÍTICA	RESPUESTA
¿Qué sucede con los bosques del occidente de México?	La superficie forestal del occidente de la República Mexicana enfrenta limitaciones para su conservación

Todo programa debe buscar:

- Solucionar un problema.
- Atender una necesidad.

GRAFICAR EL ÁRBOL DEL PROBLEMA



II. ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS

BENEFICIARIOS	EXCLUIDOS Y/O NEUTRALES	PERJUDICADOS Y/U Oponentes POTENCIALES

Personas

Instituciones

Grupos de Interés

Otros

¿Quiénes son los mayores afectados por el problema?
¿Quiénes se encuentran en situación de mayor necesidad?
¿En qué ubicación/área geográfica se encuentran?
¿En qué grupos de edad y género se encuentran los afectados?
¿Quiénes podrían ser aliados u oponentes en la resolución del problema?

III. ANÁLISIS DE OBJETIVOS

1. Población Potencial:

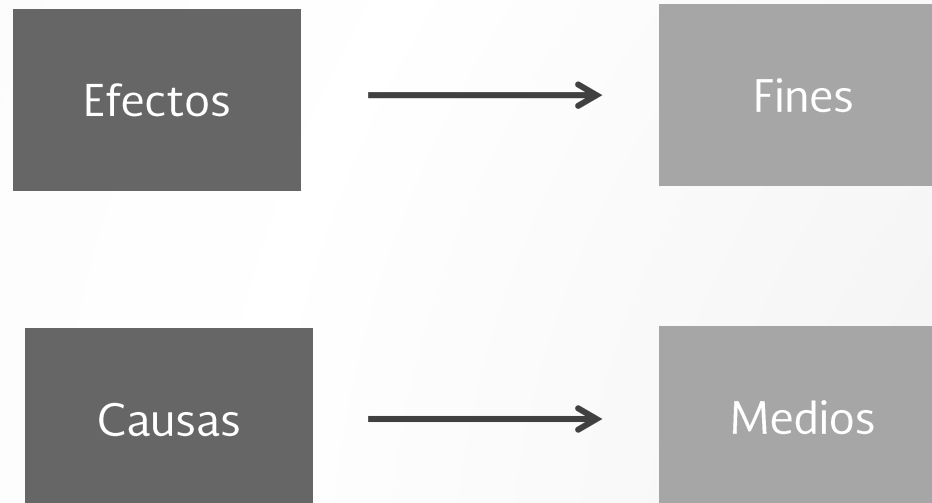
Aquella que presenta la necesidad y/o problema que justifica la existencia del programa y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención.

2. Población Objetivo:

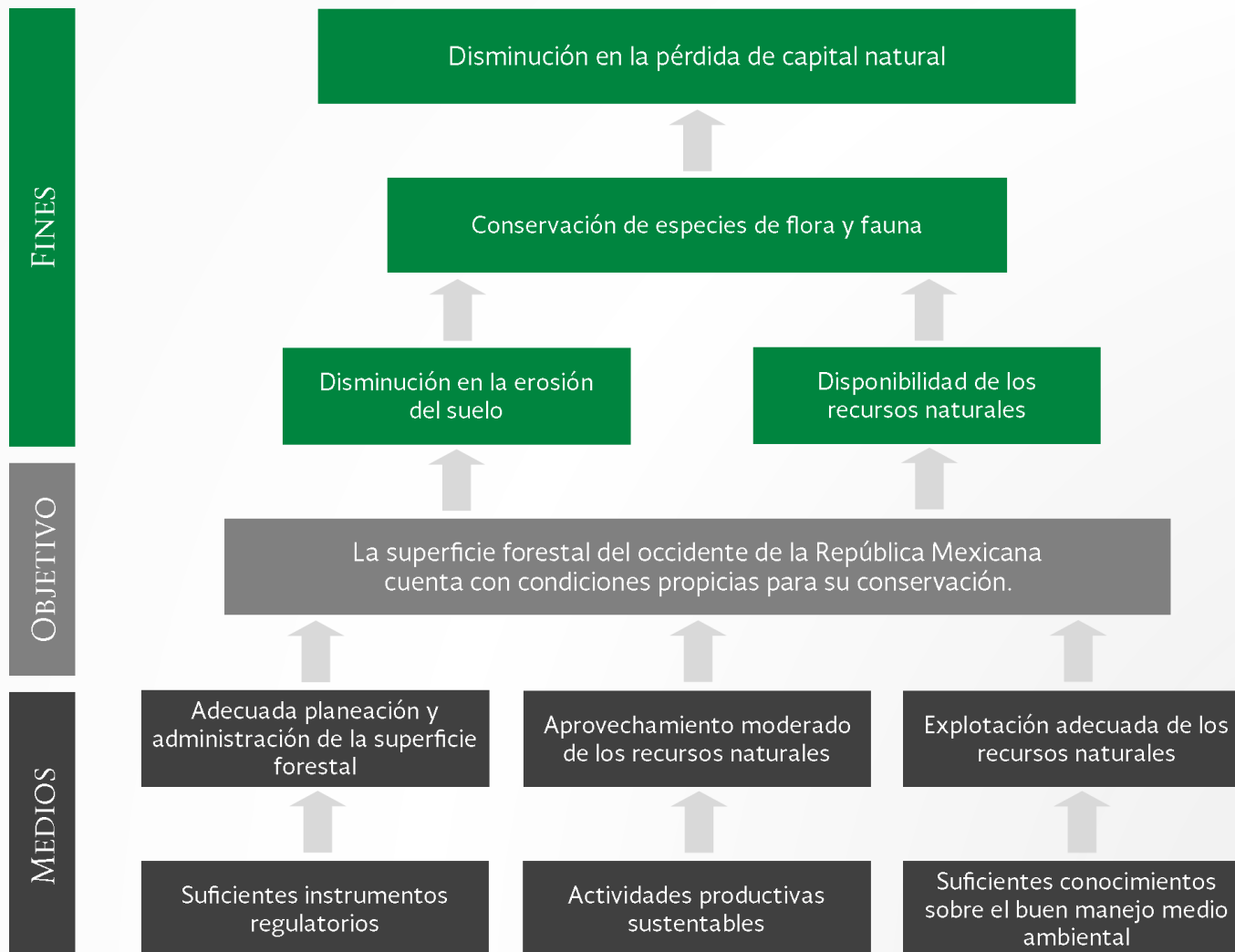
Aquella que el programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial.

3. Población o Área Atendida:

Se refiera a la población o área beneficiada por el programa en un ejercicio fiscal.



GRAFICAR EL ÁRBOL DE OBJETIVOS



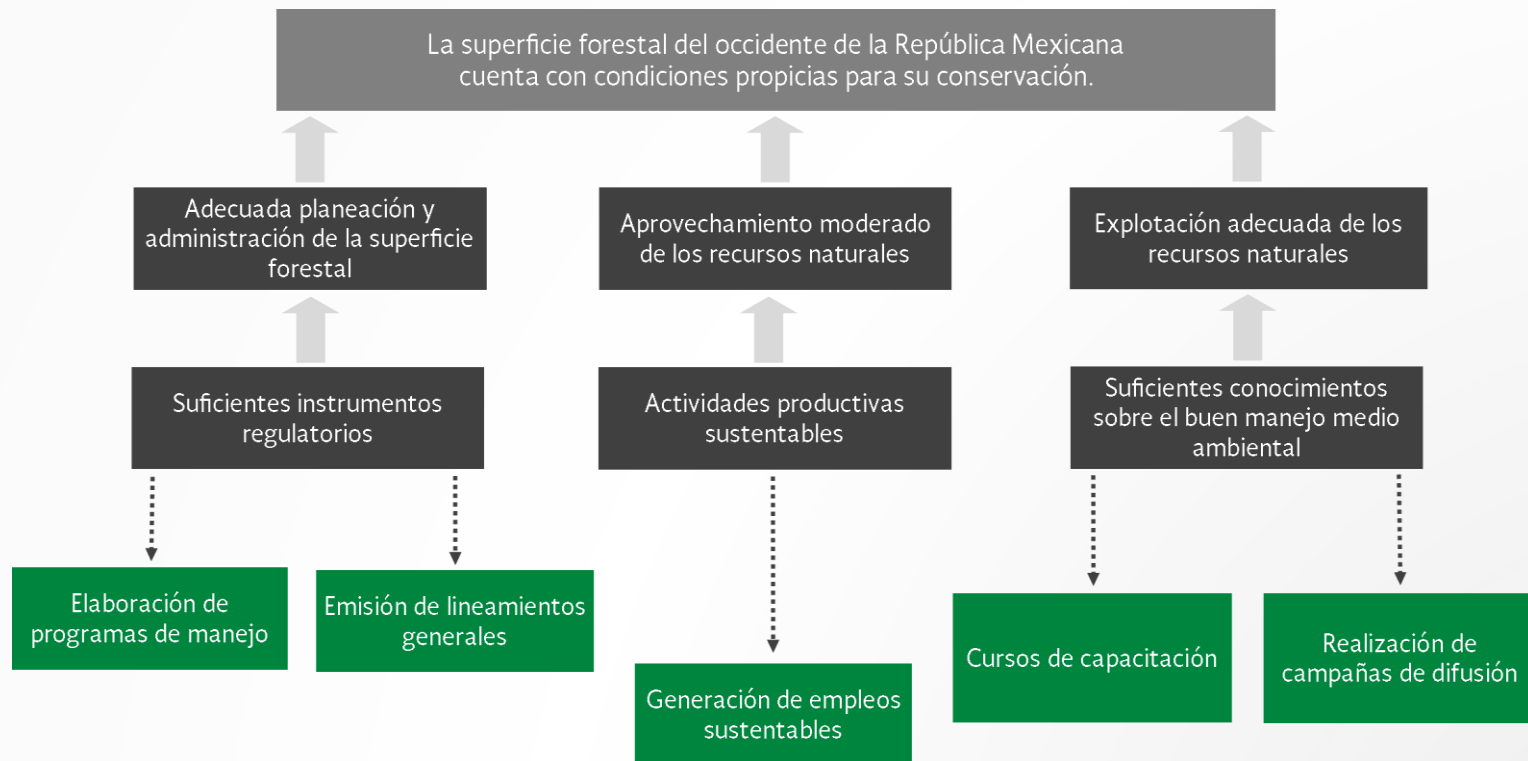
IV. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

1. Antes de seleccionar las alternativas se requiere **definir las acciones** que permitirán materializar a los medios establecidos en el Árbol de Objetivos. Se sugiere que cada medio cuente con más de una opción.
2. Para elegir la(s) estrategia(s) óptima(s) para la solución del problema se requiere:
 - **Análisis interno:** Presupuesto disponible y recursos técnicos y humanos disponibles.
 - **Análisis del entorno:** Contexto social, económico, o ambiental.

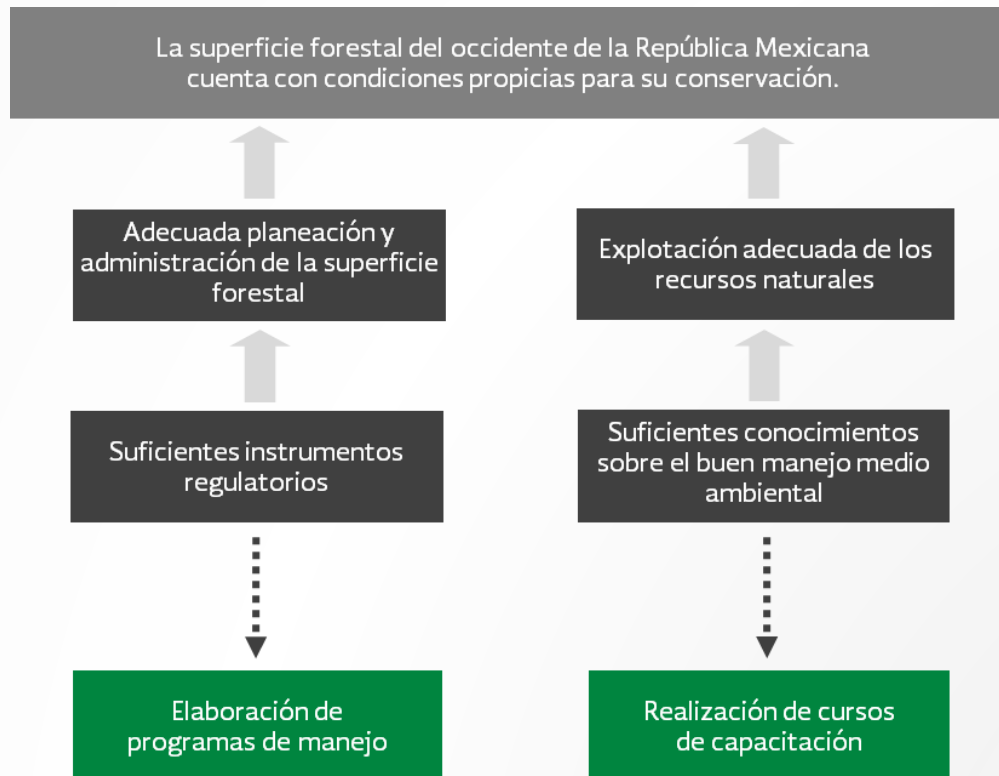
Algunas sugerencias para la selección son:

- Descartar los **objetivos que sean imposibles** de conseguir.
- Descartar **objetivos que persigan otros programas.**
- Realizar un **análisis de factibilidad** de los beneficios y las probabilidades de ser logrados.

DEFINICIÓN DE ACCIONES



ELEGIR LAS ESTRATEGIAS ÓPTIMAS



V. ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA

La Estructura Analítica del Programa (EAP) **apoyará a la esquematización del programa**. Ésta es un instrumento que **identifica** a manera de un árbol de objetivos, la intervención en cuatro **niveles jerárquicos de planeación** y da pie a la definición del Resumen Narrativo de la MIR.



VI. DISEÑO DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

Árbol de Problemas



Árbol de Objetivos



**Matriz de Indicadores
para Resultados (MIR)**

Efecto



Objetivo



Fin

Problema Principal



Problema Superado



Propósito

Causas



Medios Entregables



Componente

Causas



Medios



Actividad

OBJETIVOS DE LA MIR

- ✓ Permitir **ordenar, conducir y orientar las acciones** hacia el desarrollo integral de un país, estado, municipio o institución.
- ✓ **Alinear entre los niveles estratégicos** y de gestión para el logro del objetivo principal.
- ✓ **Identificar los responsables de cada objetivo**, así como su relación con los involucrados para el logro de los mismos.
- ✓ Brindar **información útil para mejorar la toma de decisiones** sobre la asignación presupuestaria a programas.
- ✓ Favorecer la **transparencia y acceso a la información** integrando los resultados de los programas de manera homogénea.

ESTRUCTURA DE LA MIR

Herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad el **diseño del Programa presupuestario (Pp)**. Contiene cuatro filas y cuatro columnas. La MIR es un conjunto de hipótesis lógicas de causa-efecto.

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN				
PROPÓSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				

FILAS DE LA MIR

FIN	Es la contribución del programa al logro de un objetivo superior, en el mediano o largo plazo.
PROPÓSITO	Es el resultado directo a ser logrado en la población o área de enfoque como consecuencia de la utilización de los Componentes producidos o entregados por el programa .
COMPONENTES	Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir con su Propósito.
ACTIVIDADES	Son las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los Componentes.

COLUMNAS DE LA MIR

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Objetivos esperados para cada nivel de la MIR (Fin, Propósito, Componente y Actividad).	Expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas que proporciona un medio sencillo y fiable para medir el cumplimiento de los objetivos establecidos.	Indican las fuentes precisas de información que se utilizarán para estimar el valores de los indicadores.	Son los factores externos al funcionamiento del programa y sus operadores, que tienen que suceder para garantizar el logro de los objetivos .

REGLAS DE SINTAXIS

MIR	RESUMEN NARRATIVO
Fin	Contribuir + Objetivo Sectorial + Mediante + Solución del problema (Propósito del programa)
Propósito	Sujeto beneficiario (población objetivo o área de enfoque + Verbo en presente + Resultado logrado)
Componente	Producto terminado o servicio proporcionado + Verbo en participio pasado
Actividad	Sustantivo derivado de un verbo + Complemento

RESUMEN NARRATIVO

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Detener y revertir la pérdida de capital natural mediante la conservación de la superficie forestal del occidente de la República Mexicana.			
PROPÓSITO	La superficie forestal del occidente de la República Mexicana cuenta con condiciones propicias para su conservación.			
COMPONENTES	Instrumentos regulatorios implementados			
	Educación en materia ambiental proporcionada			
ACTIVIDADES	Elaboración de programas de manejo			
	Realización de cursos de capacitación			

INDICADORES

Cada uno de los **resúmenes narrativos, se traducirá en variables susceptibles de cálculo** a través de los indicadores. Cada indicador deberá reflejar en la MIR su:

Los indicadores de desempeño son una **herramienta para el seguimiento representada como 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.

Estos instrumentos permiten:

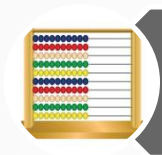
- Evaluar resultados e impactos del Pp.
- Definir de los datos que será necesario recopilar para realizar la evaluación.
- Proporcionar información objetiva del desempeño.

INDICADORES Y DATOS

Tipos de datos:



Cualitativos: La información cualitativa o de datos requieren un análisis con el fin de interpretar su significado



Cuantitativos: se relacionan con los números y son un reflejo de los elementos fáciles de medir.

Tipos de indicadores:

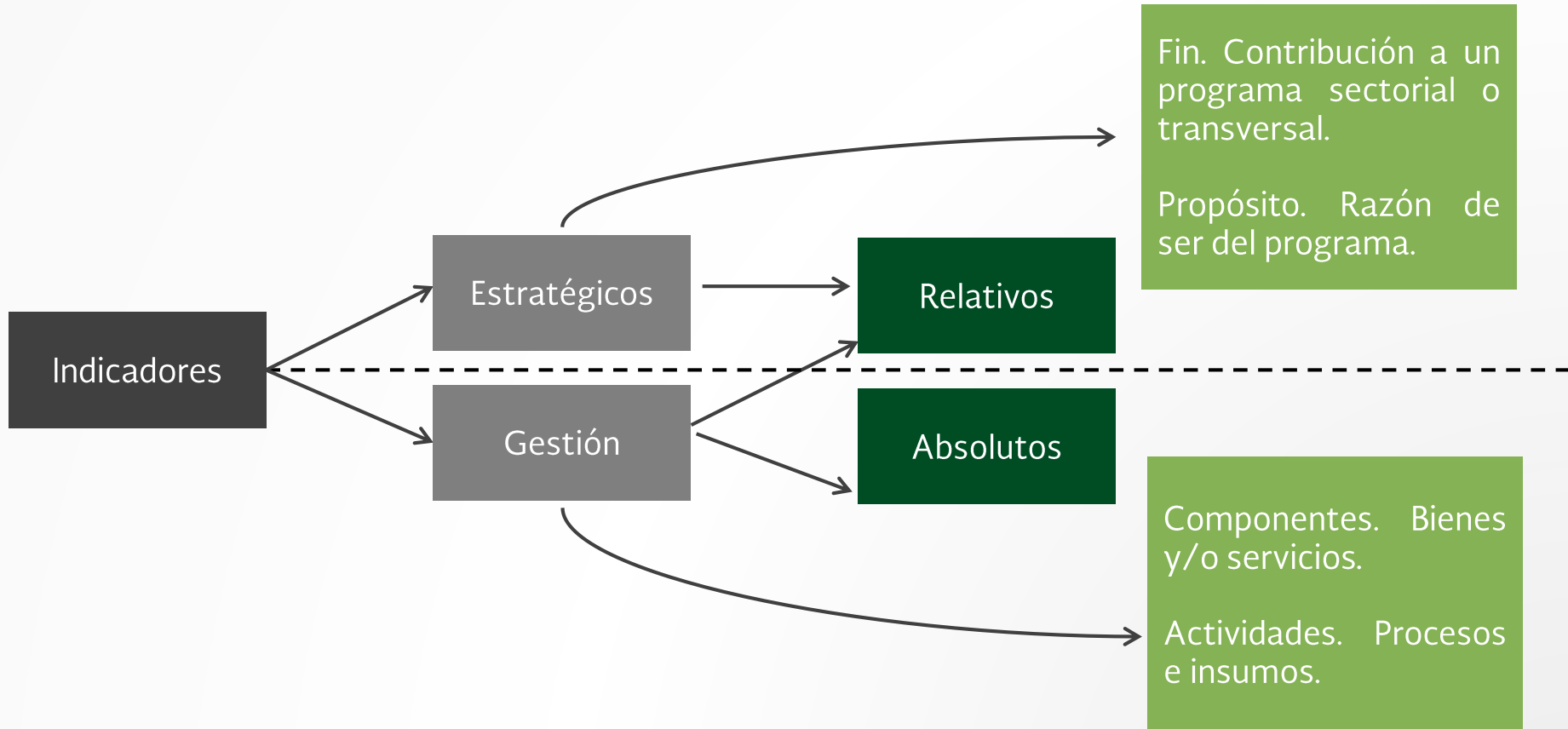


Estratégicos: Miden el grado de cumplimiento de los objetivos y contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.



De gestión: 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.

TIPOS DE INDICADORES Y VALORES



DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO

Eficacia

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos.

Calidad

Mide los atributos, propiedades o características que deben de tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos del Programa.

Eficiencia

Mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados.

Economía

Mide la capacidad del programa o de la institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros.

INDICADORES POR NIVEL DE LA MIR

CADENA DE RESULTADOS	NIVEL DE LA MIR	DIMENSIÓN DEL DESEMPEÑO			
		EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD	ECONOMÍA
Impacto	Fin	Dark Green	Light Gray	Light Gray	Light Gray
Resultados	Propósito	Dark Green	Light Green	Light Gray	Light Gray
Productos Servicios	Componentes	Dark Green	Light Green	Dark Green	Light Gray
Procesos Insumos	Actividades	Dark Green	Light Green	Light Gray	Light Green

El cuadro no implica que tenga que existir un indicador para cada dimensión del desempeño, solamente constituye una guía sobre lo que se recomienda medir para cada nivel.

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN DE INDICADORES

Claro

Los indicadores deben ser claros, es decir, entendibles.

Relevante

Debe proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir; deben estar definidos sobre lo importante, con sentido práctico.

Económico

Todos los indicadores tienen costos e implicaciones para su construcción y medición; se deben elegir aquellos que estén disponibles a un costo razonable.

Monitoreable

Los indicadores deben poder sujetarse a una comprobación independiente.

Adecuado

Provee suficientes bases para medir. Un indicador no debería ser ni tan indirecto ni tan abstracto que estimar el desempeño se convierta en una tarea complicada y problemática.

Aportación Marginal

En el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

NIVEL DE LA MIR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	OBSERVACIONES
FIN	Anual o Superior	El Fin no depende del programa, es sólo una contribución y tal vez no se logre en un año.
PROPÓSITO	Anual	Se propone lograr el propósito al término de un año por cuestiones de planeación.
COMPONENTES	Semestral	Dado que requieren de ciertas actividades para su entrega se proponen medir cada seis meses.
ACTIVIDADES	Trimestral	Se deben medir con mayor frecuencia ya que hablan sobre actividades cotidianas y específicas.

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Son las **fuentes precisas de información** que se utilizarán para medir cada uno de los indicadores (variables) en cada nivel de la MIR.

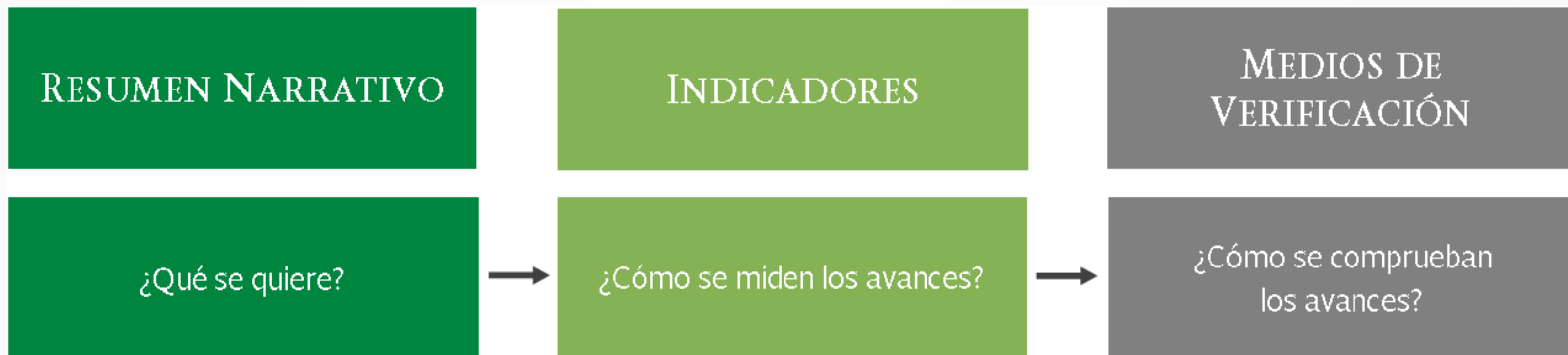
- a) El **nombre completo del documento** que sustenta la información.
- b) Nombre del **área que genera, administra o publica** la información.
- c) Año o **periodo en que se emite** el documento. Éste debe coincidir con la frecuencia de medición del indicador.
- a) La **ubicación física del documento**, o en caso de que la información esté disponible en línea, la liga de la página en la que se encuentre.

INDICADORES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Detener y revertir la pérdida de capital natural mediante la conservación de la superficie forestal del occidente de la República Mexicana.	Índice de recuperación del capital natural	Sistema Nacional de Indicadores Ambientales, generado por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), 2015. Disponible en: www.semarnat.gob.mx	
PROPÓSITO	La superficie forestal del occidente de la República Mexicana cuenta con condiciones propicias para su conservación.	Tasa de variación de la superficie forestal conservada	Sistema Nacional de Indicadores Ambientales, generado por la SEMARNAT, 2015. Disponible en: www.semarnat.gob.mx	
COMPONENTES	Instrumentos regulatorios implementados	Porcentaje de superficie forestal que cuenta con programas de manejo	Programas de Manejo coordinados y publicados por la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), 2015. Disponible en: www.conanp.gob.mx	
	Educación en materia ambiental proporcionada	Porcentaje de habitantes que cuenta con conocimientos en la materia	Listas de asistencia a cursos de capacitación, elaboradas y ubicadas en la Dirección de Capacitación de la SEMARNAT, 2015	
ACTIVIDADES	Elaboración de programas de manejo	Porcentaje de programas de manejo elaborados	Programas de Manejo coordinados y publicados por la CONANP, 2015. Disponible en: www.conanp.gob.mx	
	Realización de cursos de capacitación	Promedio de satisfacción de los capacitados	Encuestas de satisfacción elaboradas y ubicadas físicamente en la Dirección de Capacitación de la SEMARNAT, 2015	

LÓGICA HORIZONTAL

Es el **conjunto de Resumen Narrativo – Indicadores – Medios de Verificación**. Busca proporcionar a los responsables del Pp, una carta de navegación, donde puedan encontrar indicadores para determinar si en su acción, el Pp sigue alineado con sus objetivos, ya sea en cuanto a resultados esperados, como en el uso racional de recursos.

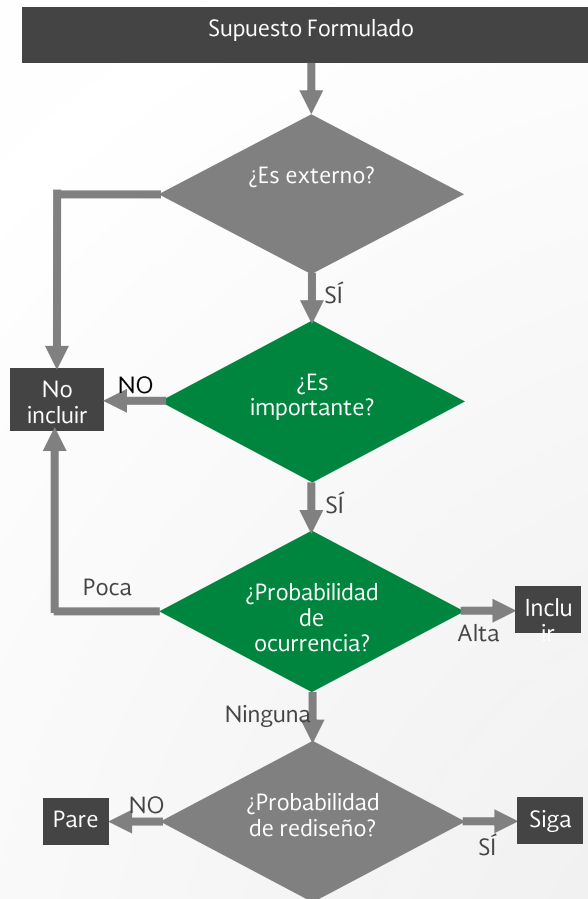


SUPUESTOS

Son los **factores externos** al funcionamiento del programa y sus operadores, que **tienen que suceder** para **el logro de los objetivos** del programa.

Consideraciones para su redacción:

- Se redactan en positivo.
- Escribirlo como condición.
- Evitar repetir el mismo supuesto en varios niveles.
- Colocar el supuesto en un nivel incorrecto.
- Incluir supuestos irrelevantes.



SUPUESTOS

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Detener y revertir la pérdida de capital natural mediante la conservación de la superficie forestal del occidente de la República Mexicana.	Índice de recuperación del capital natural	Sistema Nacional de Indicadores Ambientales, generado por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), 2015. Disponible en: www.semarnat.gob.mx	Las condiciones meteorológicas favorecen la preservación del capital natural.
PROPÓSITO	La superficie forestal del occidente de la República Mexicana cuenta con condiciones propicias para su conservación.	Tasa de variación de la superficie forestal conservada	Sistema Nacional de Indicadores Ambientales, generado por la SEMARNAT, 2015. Disponible en: www.semarnat.gob.mx	Los estados de la zona occidente logran coordinar esfuerzos para implementar los mecanismos.
COMPONENTES	Instrumentos regulatorios implementados	Porcentaje de superficie forestal que cuenta con programas de manejo	Programas de Manejo coordinados y publicados por la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), 2015. Disponible en: www.conanp.gob.mx	Las personas observan lo establecido en los instrumentos implementados.
	Educación en materia ambiental proporcionada	Porcentaje de habitantes que cuenta con conocimientos en la materia	Listas de asistencia a cursos de capacitación, elaboradas y ubicadas en la Dirección de Capacitación de la SEMARNAT, 2015	Los asistentes al curso de capacitación aplican los conocimientos adquiridos.
ACTIVIDADES	Elaboración de programas de manejo	Porcentaje de programas de manejo elaborados	Programas de Manejo coordinados y publicados por la CONANP, 2015. Disponible en: www.conanp.gob.mx	Los consultores externos cumplen con los criterios técnicos establecidos en los Términos de Referencia para desarrollar los PM.
	Realización de cursos de capacitación	Promedio de satisfacción de los capacitados	Encuestas de satisfacción elaboradas y ubicadas físicamente en la Dirección de Capacitación de la SEMARNAT, 2015	Las personas asisten a los cursos de capacitación que se imparten.

LÓGICA VERTICAL

La lógica vertical permite **verificar la relación causa-efecto** directa que existe entre los diferentes niveles de la MIR. Trata de asegurar que las **acciones** que se emprenden en un programa tengan una **clara correspondencia** con las razones que se tuvieron en cuenta para crear el programa, sin que sobren o falten acciones conducentes a la obtención de una solución a un problema.

