

Metodología de Marco Lógico

La operación del **SED**, y en particular, las tareas de **seguimiento** y **evaluación** de los **Programas presupuestarios**, conlleva la utilización de **indicadores estratégicos y de gestión**, los cuales se definen a partir de la aplicación de la **Metodología de Marco Lógico (MML)**. Esta metodología permite delimitar correctamente un problema público con el fin de diseñar un Pp que lo atienda, y así establecer **objetivos** que serán medidos oportunamente a partir de **indicadores de desempeño**.

La **MML** es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2015: 13). Es el principal instrumento para la alineación de objetivos ya que representa el medio para vincular la **planeación nacional del desarrollo** con los **Pp** de las diferentes instancias gubernamentales. Además, proporciona elementos para el **seguimiento** y **evaluación** del desempeño con lo que se puede contribuir a mejorar las acciones.

Figura 6.1 Etapas de la Metodología de Marco Lógico



Fuente: Elaboración propia

En la **primera etapa** de la **MML** se establece la base de toda la metodología, por lo que es la más extensa. Se lleva a cabo un análisis orientado a la identificación o construcción del **problema** que recibirá atención gubernamental por medio de un **Pp**. Al final de esta etapa, se espera contar con un problema adecuadamente planteado, así como sus **causas** y **efectos** acomodados en un esquema que se conoce como **Árbol del Problema**.

En la **segunda etapa** se plantean los **objetivos** que tendrá el **Pp** para resolver las situaciones problemáticas identificadas en la primera etapa. De esta forma, el problema principal se convierte en el **objetivo central**, las **causas** en **medios** para resolver ese problema y los **efectos** en **fines**. En esta etapa se conserva la estructura del **Árbol del Problema**, pasando a conformar así el **Árbol de Objetivos**. Al concluir este, generalmente se cuenta con más de dos “raíces”, es decir, más de dos grupos de medios vinculados causalmente por la lógica vertical con el objetivo principal del árbol.

Figura 6.2 Árbol del Problema evoluciona en Árbol de Objetivos



Fuente: Elaboración propia

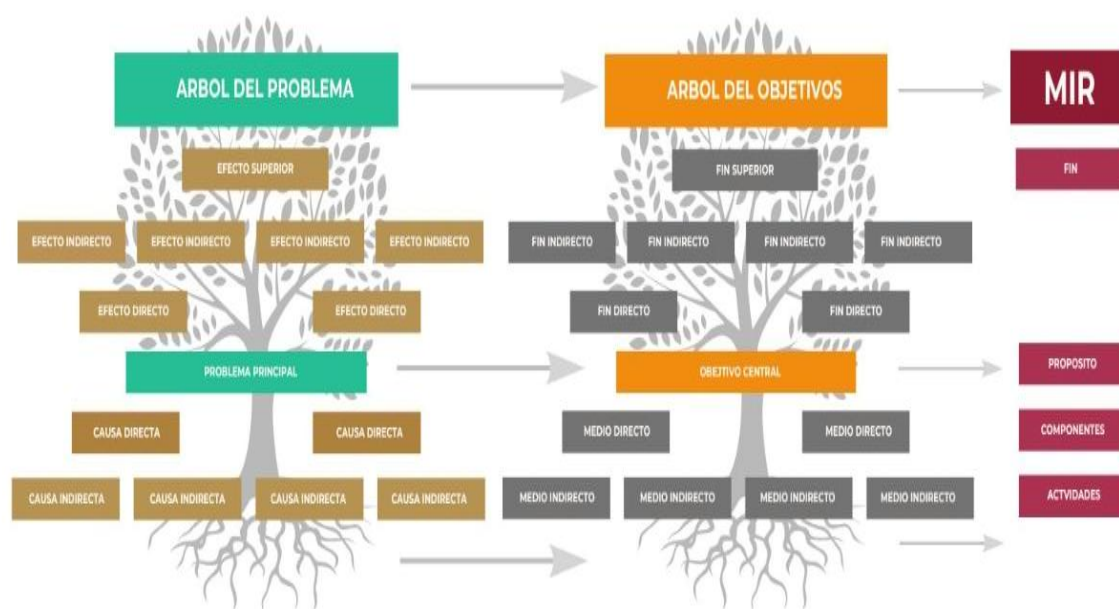


Fuente: Elaboración propia

En la **tercera etapa**, se llevan a cabo dos procesos: **la identificación de las acciones** que se deben realizar para lograr los medios y **la selección de las alternativas** que de acuerdo con un análisis de costo – beneficio y de viabilidad para los operadores del Programa, sean las mejores. Este paso es indispensable porque a lo largo del análisis del problema podemos identificar **causas** que, si bien son fundamentales para resolver un problema, no necesariamente corresponden al campo de intervención del Programa que se está creando. También, se pueden encontrar **alternativas** que podrían tener un fuerte impacto en la resolución del problema, pero con costos imposibles de asumir por parte de la **Unidad Responsable** del **Pp**.

La **cuarta etapa** corresponde a la definición de la **Estructura Analítica del Programa**, es decir, se hace una revisión **lógico-causal** en la que se identifica la coherencia interna del Programa y se verifica que las alternativas seleccionadas lleven al cumplimiento del **objetivo** o la **solución del problema**. Para ello se hace una lectura “vertical” de cada uno de los elementos del **Árbol de Objetivos**, es decir: si se llevan a cabo estas **acciones**, *entonces*, se logrará este **producto**; si se entregan todos los **productos** que se seleccionaron, *entonces*, se logrará el **objetivo principal**; y si se logra este **objetivo**, *entonces*, se contribuirá a **resolver un problema** de mayor magnitud. Se proyectan los cuatro niveles de la siguiente etapa. En la Figura 6.3 se presenta la Estructura Analítica de un Programa presupuestario cuya implementación de la MML permitió la identificación de los cuatro niveles de objetivos, dando como resultado una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Sin embargo, para los casos en los que no se pueden identificar los cuatro niveles de objetivos, dará como resultado una Ficha de Indicadores del Desempeño (FID) ya sea una Ficha de Monitoreo Estratégico o Ficha de Seguimiento a la Gestión, según corresponda.

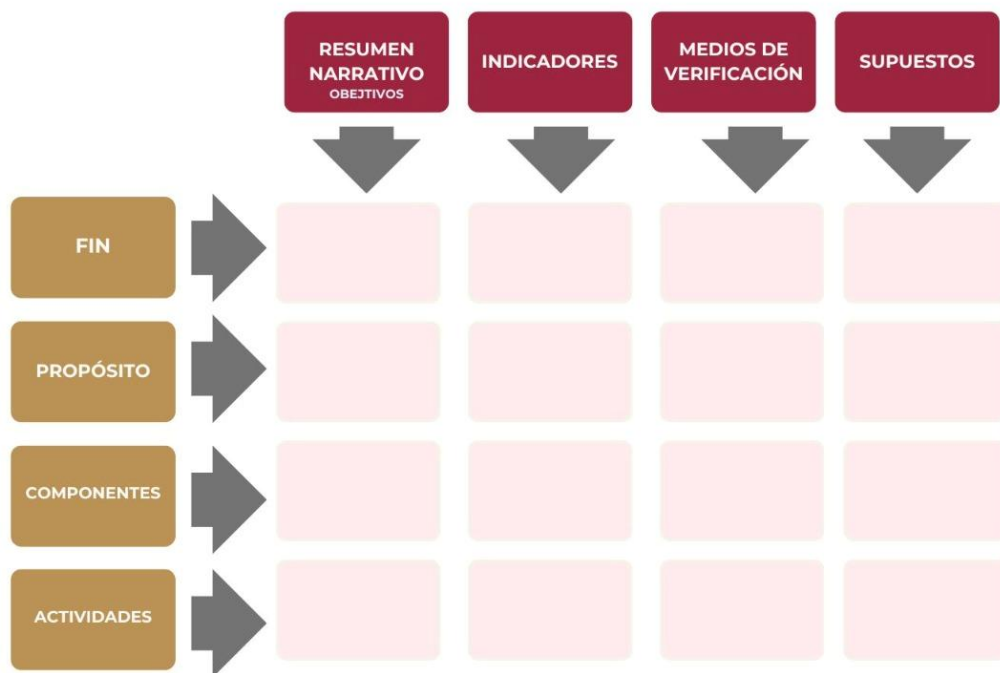
Figura 6.3 Cómo se integra la MIR conforme la MML



Fuente: Elaboración propia

En la **quinta etapa**, se integra el ISD, que en este caso corresponde a una **MIR**. Esta es una herramienta que permite vincular distintos elementos para la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas (SHCP, 2016b: 24). Los **cuatro niveles de planeación** que considera son: **Fin**, **Propósito**, **Componentes** y **Actividades**. Cada uno de estos niveles debe contar con **objetivos** claramente definidos, **indicadores** que ayuden a medir los resultados, **medios de verificación** que documenten el cumplimiento de los objetivos y los **supuestos** que son factores externos al ejecutor del gasto, pero que deben cumplirse para el éxito del **Pp**.

Figura 6.4 Estructura de la MIR

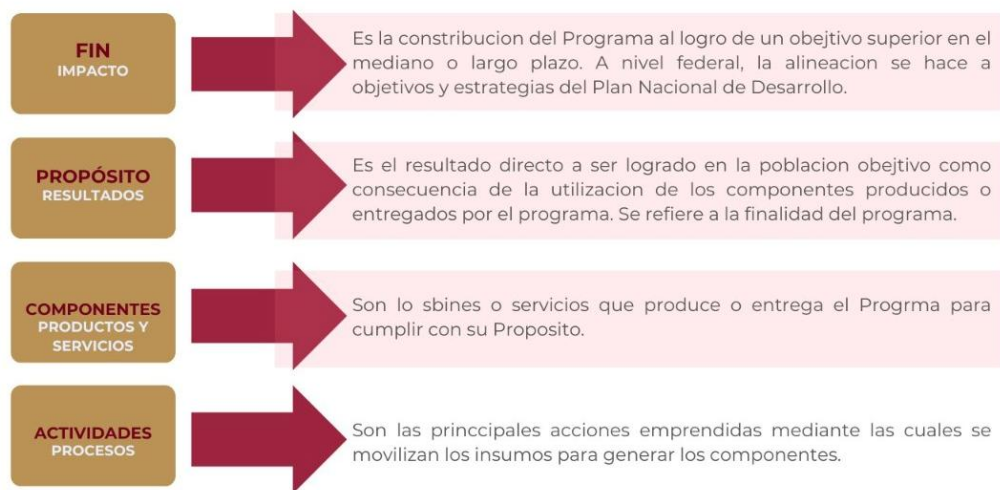


Fuente: Elaboración propia

Lógica vertical

Conforme la estructura de la **MIR**, en las **filas** se establecen los **objetivos** (Resumen Narrativo) del **Pp** a distintos **niveles de planeación**. De esta forma, las cuatro filas deben vincularse mediante una *secuencia causal* donde al cumplirse satisfactoriamente el objetivo inferior (Actividad), se habilita la consecución del siguiente y así, sucesivamente, hasta llegar al superior (Fin).

Figura 6.5 Filas de la MIR (lógica vertical)



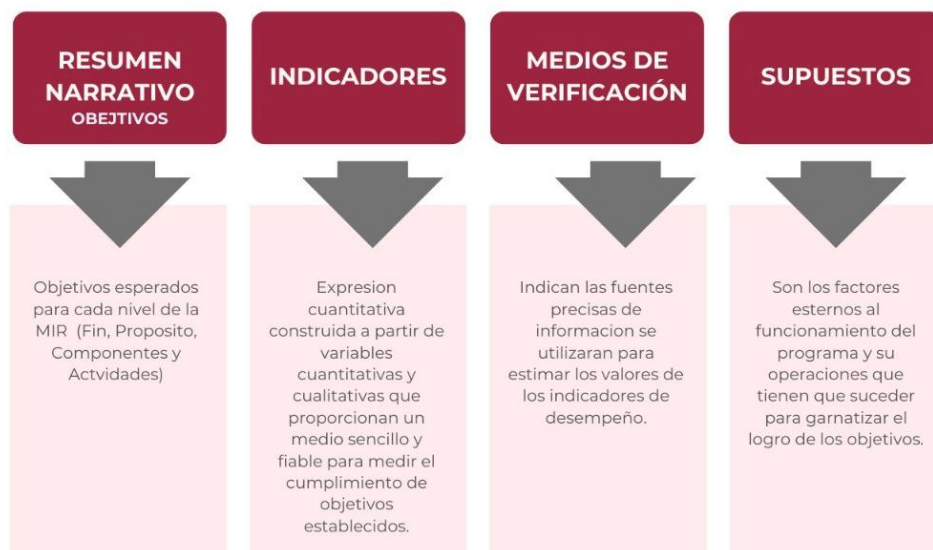
Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia SHPC-UPER, con base en SHCP (2016b).

Lógica horizontal

Por otra parte, las **columnas** en la estructura de la **MIR** brindan información muy importante vinculada con los **objetivos**, por un lado, la medición de su **avance** (indicadores), la forma en que se **comprueban** dichos logros (medios de verificación), y las **condiciones** (supuestos) que deben cumplirse para que puedan lograrse los objetivos establecidos.

Figura 6.6 Columnas de la MIR



Fuente: Elaboración propia

Utilidad del MIR

La **MIR** es una herramienta imprescindible para las **Unidades Responsables** porque es un poderoso instrumento de planeación de los **Pp**. Permite diseñar un Programa presupuestario de manera que se identifique el efecto de cada acción en el cumplimiento de los objetivos del programa y en los grandes objetivos estratégicos del **PND**. Como se mencionó anteriormente, su utilidad trasciende la etapa de la planeación, ya que es el instrumento empleado para llevar a cabo el **seguimiento** de los **Pp**, y finalmente, también se emplea como base para llevar a cabo la **evaluación** del desempeño. De esta forma, no se puede esperar que un **Pp** esté bien valorado en la etapa de **seguimiento** o **evaluación** si desde un principio no cuenta con una **MIR** que aplique adecuadamente la **MML**, y cumpla tanto con la lógica vertical como horizontal.

Cada año, en el **PEF** se establece que los programas que determine la **SHCP**, tendrán una **MIR** en la cual estarán contenidos los **objetivos, indicadores y metas** de los mismos, así como su vinculación con los objetivos de los Programas sectoriales y metas derivadas del **PND 2019-2024**. La aplicación de la **MML** ofrece la posibilidad de consolidar un

curso de acción sólido y con fundamento. Con la finalidad de regular la información de las **MIR**, así como el proceso de **seguimiento** de los **indicadores**, cada año la **SHCP** expide los *Criterios para el registro y actualización de los Instrumentos de Seguimiento del Desempeño de los Programas presupuestarios*.

Figura 6.7 La MIR como instrumento de planeación, seguimiento y evaluación



Fuente: Elaboración propia

Una vez que se sabe lo que se quiere lograr con determinado **Pp**, a qué **objetivo** de la planeación nacional se encuentra alineado y las **actividades** que se deben realizar para llevarlo a cabo, es posible definir con mayor precisión acciones de **seguimiento** y **evaluación**. Así, resulta imprescindible establecer, desde la etapa de **planeación**, los **objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos** del **Pp** para cada uno de los niveles de la **MIR**: **Fin, Propósito, Componentes y Actividades**.

A continuación, se muestra un ejemplo de una **Matriz de Indicadores para Resultados**, herramienta indispensable para llevar a cabo el **seguimiento** de las políticas y programas públicos.

Tabla 6.1 Ejemplo de Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Contribuir a detener y revertir la pérdida de capital natural.	Índice de recuperación del capital natural.	Sistema nacional de información ambiental y de recursos naturales . SEMARNAT, 2021	Las condiciones meteorológicas favorecen la preservación del capital humano.
PROPÓSITO	La superficie forestal del occidente de México cuenta con las condiciones para su conservación.	Tasa de variación de la superficie forestal conservada.	Sistema nacional de información ambiental y de recursos naturales . SEMARNAT, 2021	Los estados de la zona occidental implementan los mecanismos necesarios.
COMPONENTES	Superficie forestal regulada.	Porcentaje de superficie forestal que cuenta con programas de manejo.	CONANP 2021 Programa de manejo coordinados y publicados.	Las personas de la región cumplen con lo establecido en los instrumentos implementados.
	Educación en materia ambiental proporcionada.	Porcentaje de habitantes que cuentan con conocimiento en materia.	Listas de asistencia a cursos de capacitación, elaboradas y ubicadas en la dirección de capacitación de SEMARNAT, 2021.	Los asistentes al curso de capacitación aplican los conocimientos adquiridos.
ACTIVIDADES	Delimitación de zonas de conservación.	Porcentaje de zonas boscosas delimitadas.	Registros internos de exploración de la superficie forestal, elaborados y ubicados físicamente en la dirección de regulación de la SEMARNAT.	Las personas de la región respetan las zonas delimitadas.
	Realización de cursos de capacitación.	Promedio de satisfacción con los cursos impartidos.	Informe de cursos de capacitación impartidos durante el año. Respaldo ubicado en la dirección de capacitación de la SEMARNAT.	Las personas asisten a los cursos de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

SEGUIMIENTO PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

METODOLOGÍA DEL MARCO LOGICO (MML)



Es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos.

1. Analisis de l problema
2. Analisis de los objetivos
3. Selecccion de alterbativas
4. Elaboracion de la MIR.



LOGICA HORIZONTAL MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)

Las columnas en la estrucutura de la MIR brindan informacion muy importante vinculada con:

- Los objetivos (resumen narrativo).
- La medicion de su avance (indicadores)
- La forma en que se comprueban dichos logros (medios de verificacion).
- Las condiciones (supuestos) que deben cumplirse para que puedan lograrse los objetivos establecidos.

ESTRUCTURA DE LA MIR

LOGICA VERTICAL

En las filas se establecen los objetivos (resumen narrativo) del Pp a distintos niveles de planeacion:

- Fin
- Proposito
- Componente
- Actividad



La MIR es una herramienta imprescindible para las Unidades Responsables por que es un poderoso Instrumento de planeacion de los Pp.