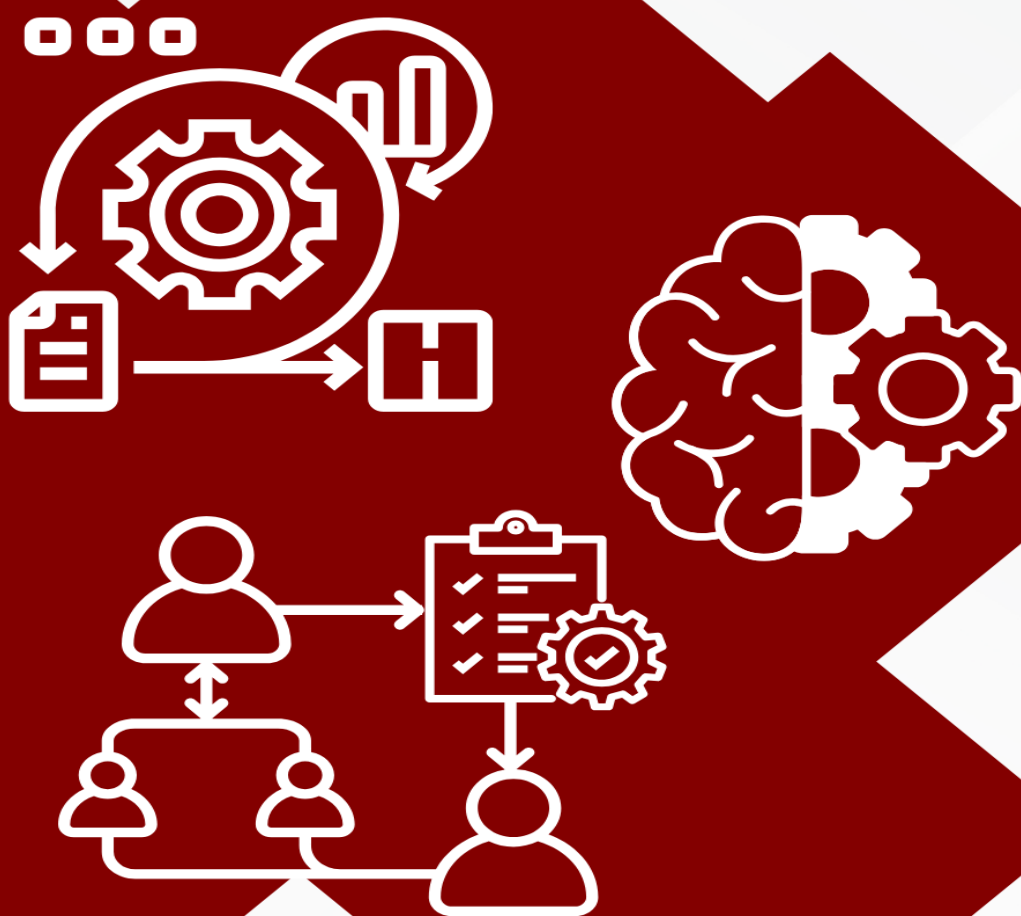




ZAPOTLÁN DE JUÁREZ
TRANSFORMANDO JUNTOS
2024-2027

METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO 2024-2027

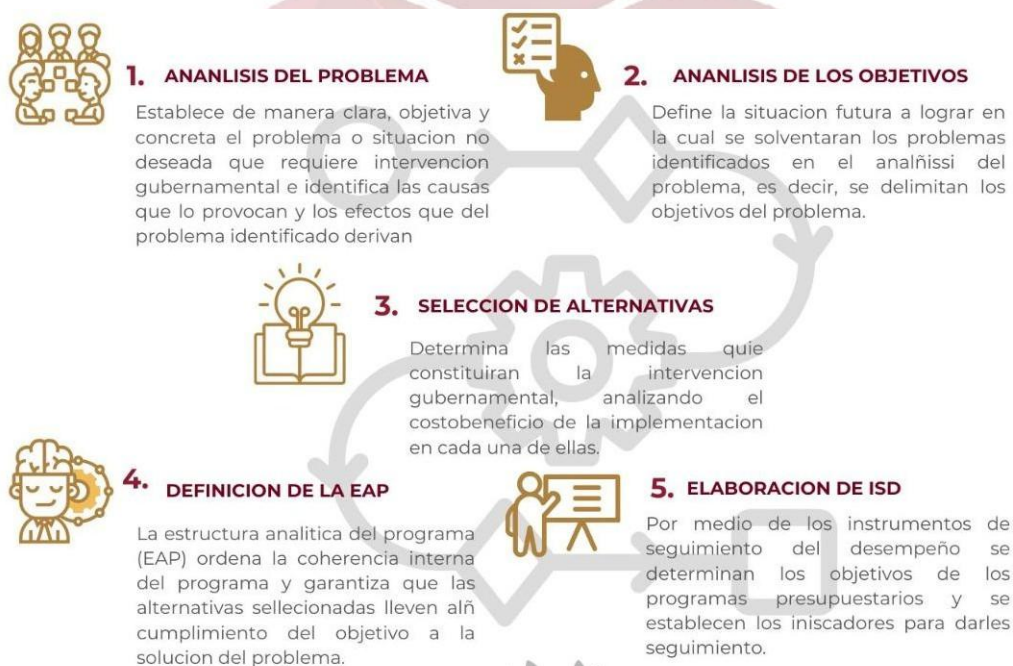


Metodología de Marco Lógico

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

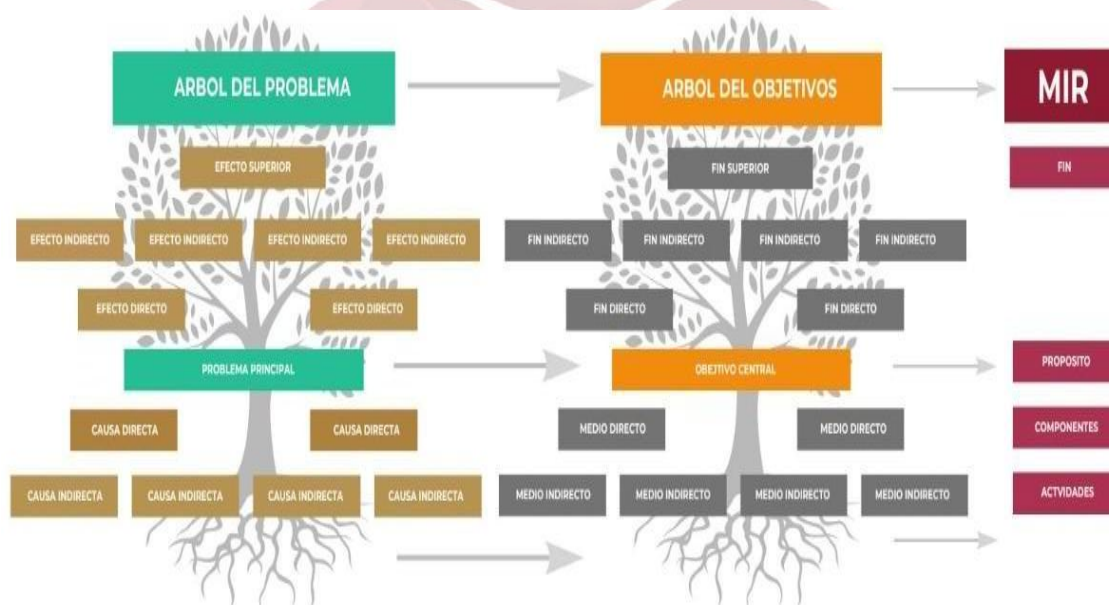


Fuente: Elaboración propia

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.

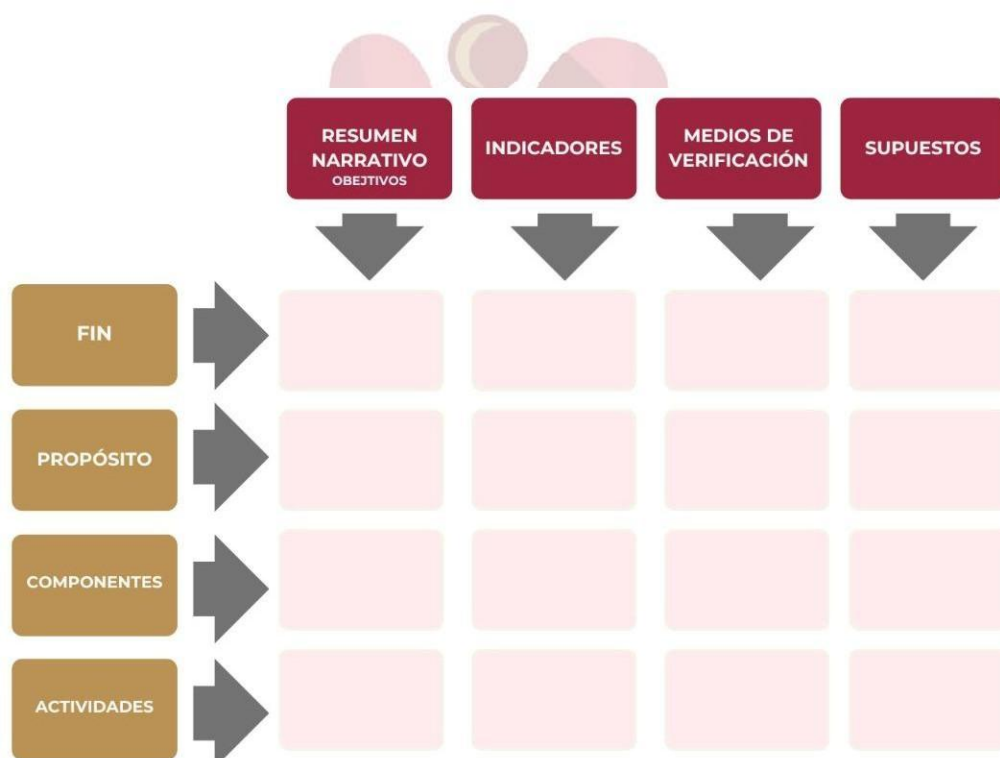
La cuarta etapa corresponde a la definición de la Estructura Analítica del Programa, es decir, se hace una revisión lógico-causal en la que se identifica la coherencia interna del Programa y se verifica que las alternativas seleccionadas lleven al cumplimiento del objetivo o la solución del problema. 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



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.

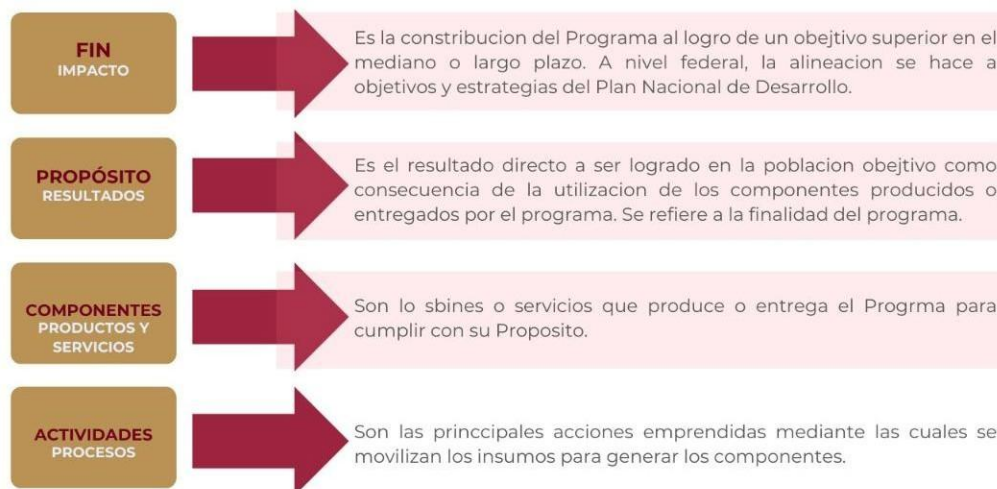
Figura 6.4 Estructura de la MIR



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)



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 De La 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, elaboradas y ubicadas 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

Infografía MML

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 estrcutura 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.

Fuente: Elaboración propia



ZAPOTLÁN DE JUÁREZ
TRANSFORMANDO JUNTOS
2024-2027



HIDALGO
PRIMERO EL PUEBLO
— 2022-2028 —

ELABORÓ *



ING. ANA DE LA MAZQUEZ
DIRECTORA DE PLANEACIÓN DEL
MUNICIPIO DE ZAPOTLÁN DE JUÁREZ, HGO.

AUTORIZO



LIC. CYNTHIA LINDA MARTINEZ
PRESIDENTA MUNICIPAL CONSTITUCIONAL
DEL MUNICIPIO DE ZAPOTLÁN DE JUÁREZ, HGO.

ZAPOTLÁN DE JUÁREZ
TRANSFORMANDO JUNTOS
2024-2027