



Gobierno de
México

Hacienda
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Curso - Taller Gestión para Resultados

Unidad de Política y Estrategia para Resultados



2025
Año de
La Mujer
Indígena

GESTIÓN PARA RESULTADOS | DEFINICIÓN



Gobierno de
México

Hacienda
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

ENFOQUE DE PROCESOS

Aplicación de vacunas durante los primeros dos años de vida

Despensas entregadas a la población en situación vulnerable

Apoyos y servicios entregados a las personas con discapacidad para su inclusión social

ENFOQUE DE RESULTADOS

Disminución de la tasa de contagio en menores de 7 años

Disminución de la pobreza alimentaria de la población en situación vulnerable

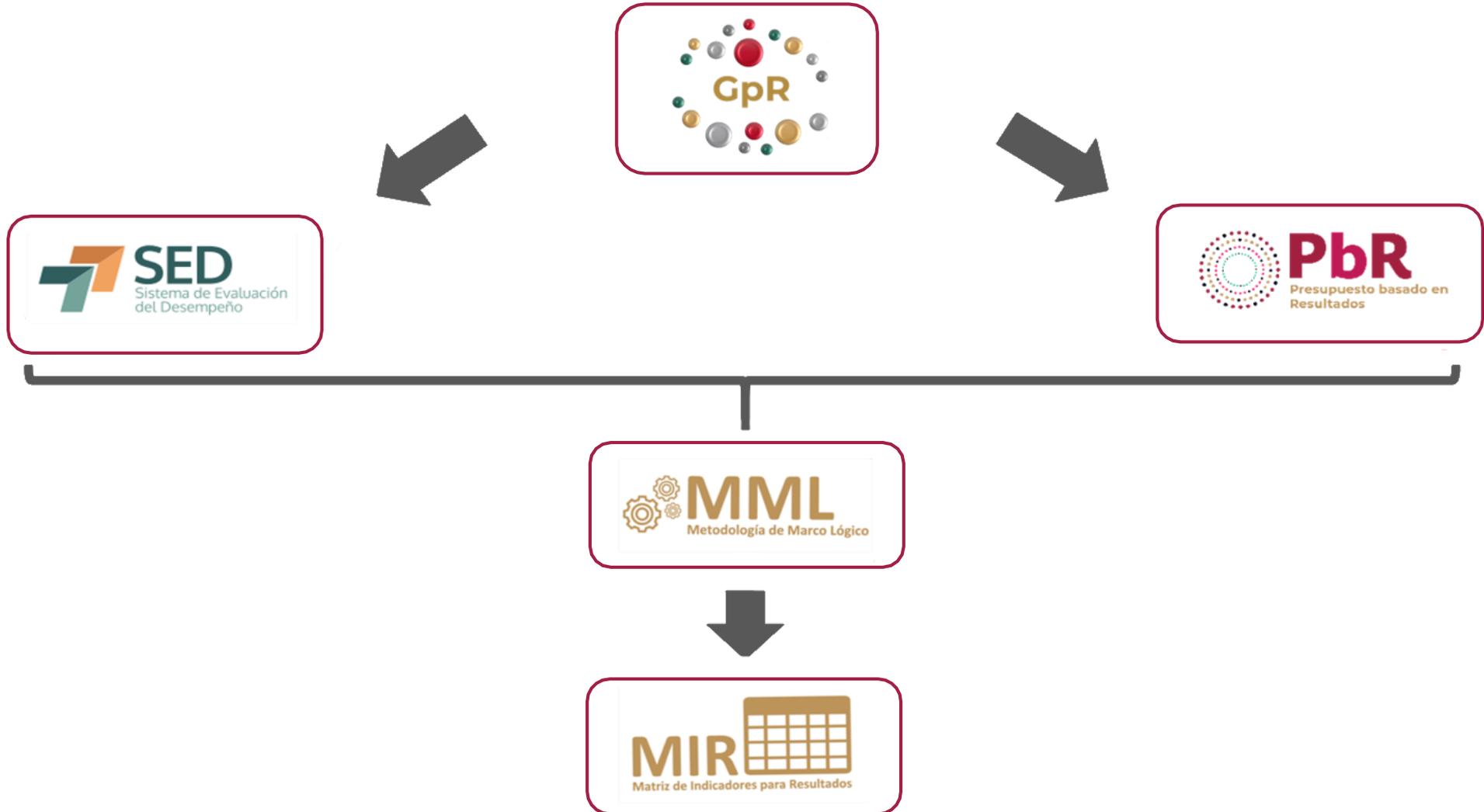
Incremento en las actividades económicas de personas con discapacidad



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

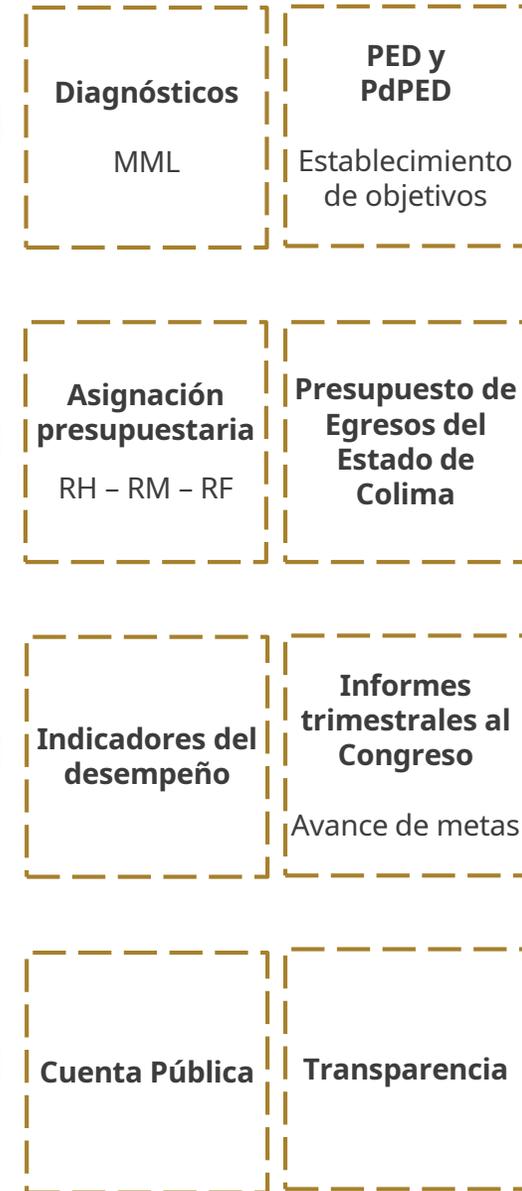
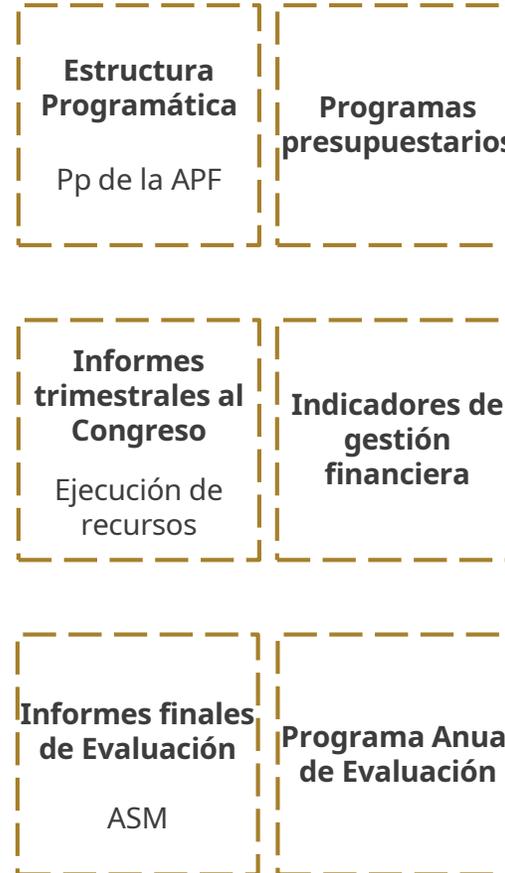
Aunque también le interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia, **qué se logra y cuál es su impacto.**

GpR | VINCULACIÓN CONCEPTUAL



GpR | CICLO PRESUPUESTARIO

El PbR – SED se aplica en todas las etapas del **Ciclo Presupuestario**:



Metodología del Marco Lógico

¿Por qué usamos la MML para operar el PbR-SED?

Ante la necesidad de sistematizar la información presupuestaria, la MML demostró ser una herramienta práctica para su homologación, ya que abarca desde la conceptualización y diseño de un Programa hasta el establecimiento de parámetros para el seguimiento y evaluación.

2. METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO | ETAPAS



Es una **herramienta de planeación** que se utiliza para diseñar, ejecutar y evaluar los programas presupuestarios, presenta de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad.



2025
Año de
**La Mujer
Indígena**

ETAPAS DE LA MML

SHCP

CEPAL

Definición del problema



Análisis del problema



Definición del objetivo



Selección de alternativas



Definición de la Estructura
Analítica del Programa



Elaboración del ISD

Identificación y solución
del problema.

Planificación de un
Programa Ejecutable



Gobierno de
México



ETAPA 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA PÚBLICO



1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | ¿QUÉ ES UN PROBLEMA PÚBLICO?



Gobierno de
México

Hacienda
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Para definir un **problema** se debe identificar de manera clara, objetiva y concreta una **situación no deseada** o una necesidad que requiere atención, analizando su origen, comportamiento y consecuencias.

La correcta delimitación del problema público es indispensable para orientar adecuadamente las intervenciones gubernamentales. A esto se le llama la “**Definición del problema Público**” y es la primera etapa de la MML.



2025
Año de
**La Mujer
Indígena**

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | ANÁLISIS DE POBLACIONES



Gobierno de México

Hacienda
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

El primer elemento que contiene la definición del problema es la **población objetivo**. Para identificarla correctamente, es necesario realizar un análisis de poblaciones:

Los seres humanos son la población objetivo y el área de enfoque es todo aquello que no son grupos de seres humanos.



2025
Año de
La Mujer
Indígena

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | ELEMENTOS DEL PROBLEMA PÚBLICO



Gobierno de
México

Hacienda
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Para que la definición del problema público funcione como herramienta analítica, deberá contar con los siguientes elementos:

Población o área de enfoque afectada por el problema y que será atendida



Situación negativa a ser atendida

Adicionalmente, se deberá considerar que:

- Debe ser formulado como un hecho negativo que puede ser revertido.
- Se debe definir de manera clara, concreta, acotada.
- Debe ser una única situación negativa a ser atendida.
- La población objetivo debe estar delimitada de forma clara y concreta.



2025
Año de
**La Mujer
Indígena**



Gobierno de
México



ETAPA 2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA PÚBLICO



2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA | DEFINICIÓN

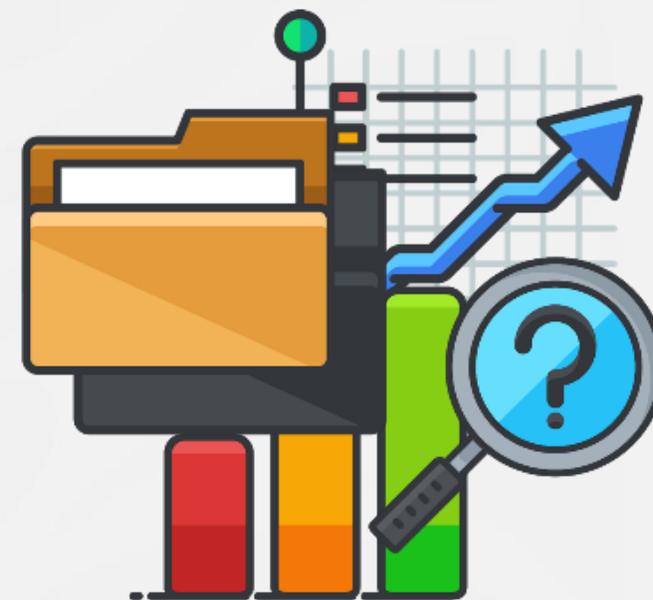


Gobierno de
México

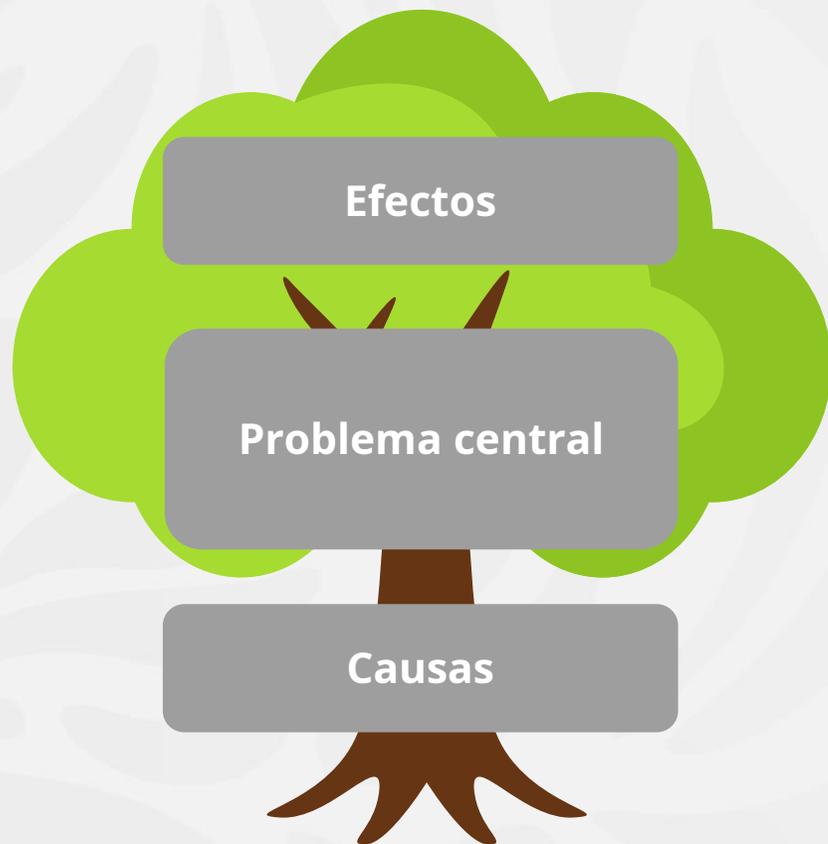
Hacienda
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

El objetivo de esta etapa de la MML es la identificación de las **causas y efectos** del problema central o principal (problema público), y en su caso, hacer los ajustes necesarios.

Para poder ser exhaustivos en el análisis, se puede utilizar la herramienta llamada “lluvia de ideas”. Al emplearla es **INDISPENSABLE** que el ejercicio sea **informado, producto de la investigación** realizada previamente y con apego a la **normativa vigente**.



2025
Año de
**La Mujer
Indígena**



¿Qué es el árbol del problema?

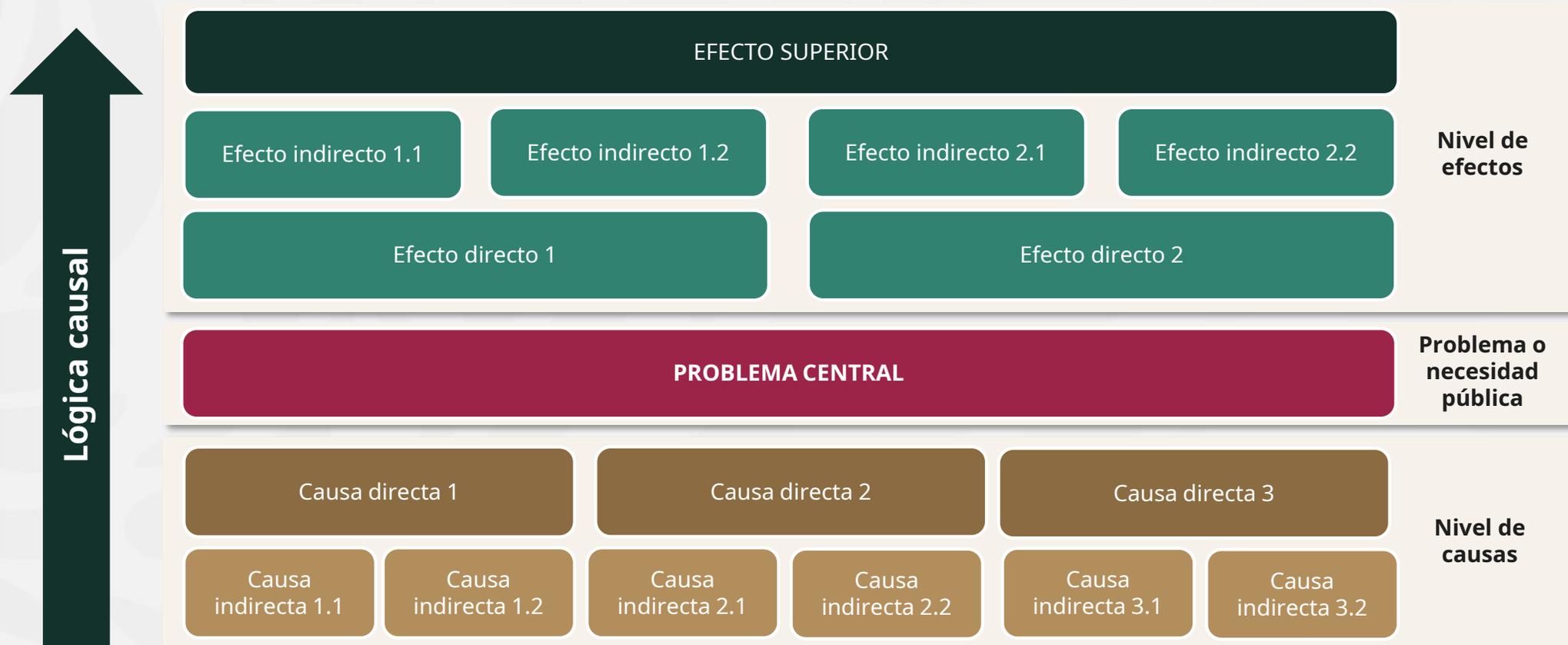
- El árbol del problema es un esquema gráfico que permite analizar las **causas y efectos** del problema central que debe solucionarse o atenderse con el Pp.
- Tanto las causas como los efectos se subdividen en **directos e indirectos**.
- Todos los elementos del árbol del problema están expresados a manera de **problema** en **sentido negativo**.
- Todos los elementos del árbol del problema deben tener congruencia temática (lógica).



2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA | ÁRBOL DEL PROBLEMA



El esquema del árbol del problema presenta la siguiente estructura*:



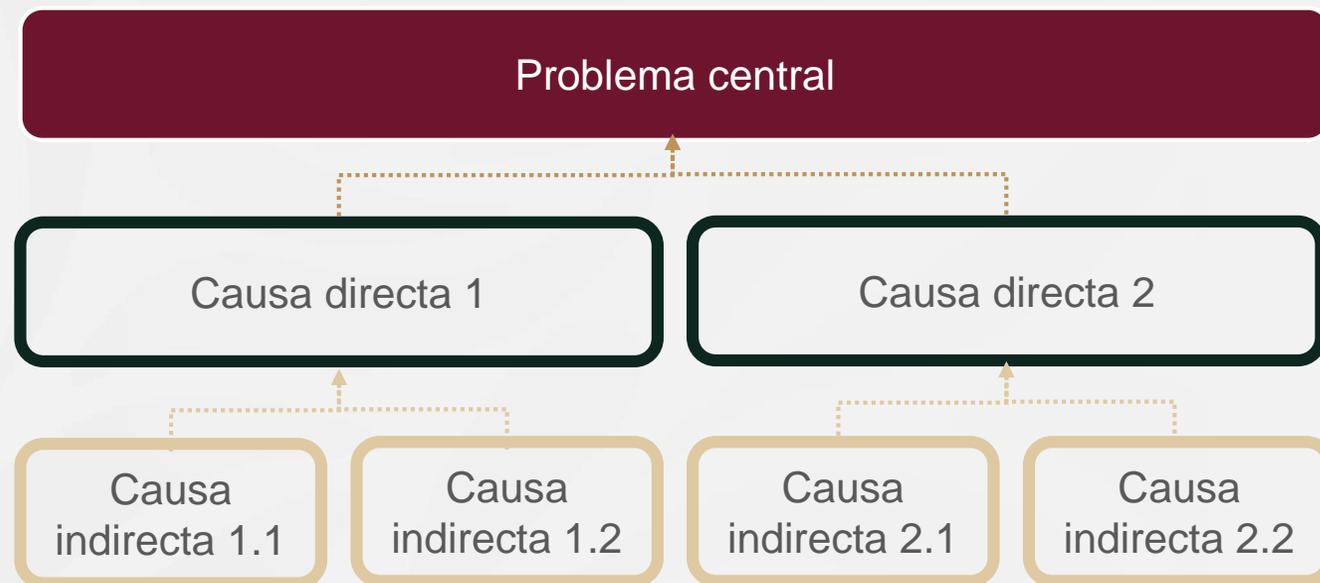
* Estructura con fines ilustrativos, el número de causas y efectos puede variar de acuerdo con el problema definido y la naturaleza del Pp.

2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA | ANÁLISIS DE CAUSAS



Alineación de causas

- No definir causas como ausencias.
- Recuperar lo identificado en la lluvia de ideas.
- No hay un mínimo ni máximo de raíces, pero se recomienda no exceder de 5.
- Se recomienda no incluir más de tres niveles de causas.
- Cada raíz deberá estar conformada por al menos una causa directa y una indirecta.
- Cada raíz deberá tener congruencia temática.

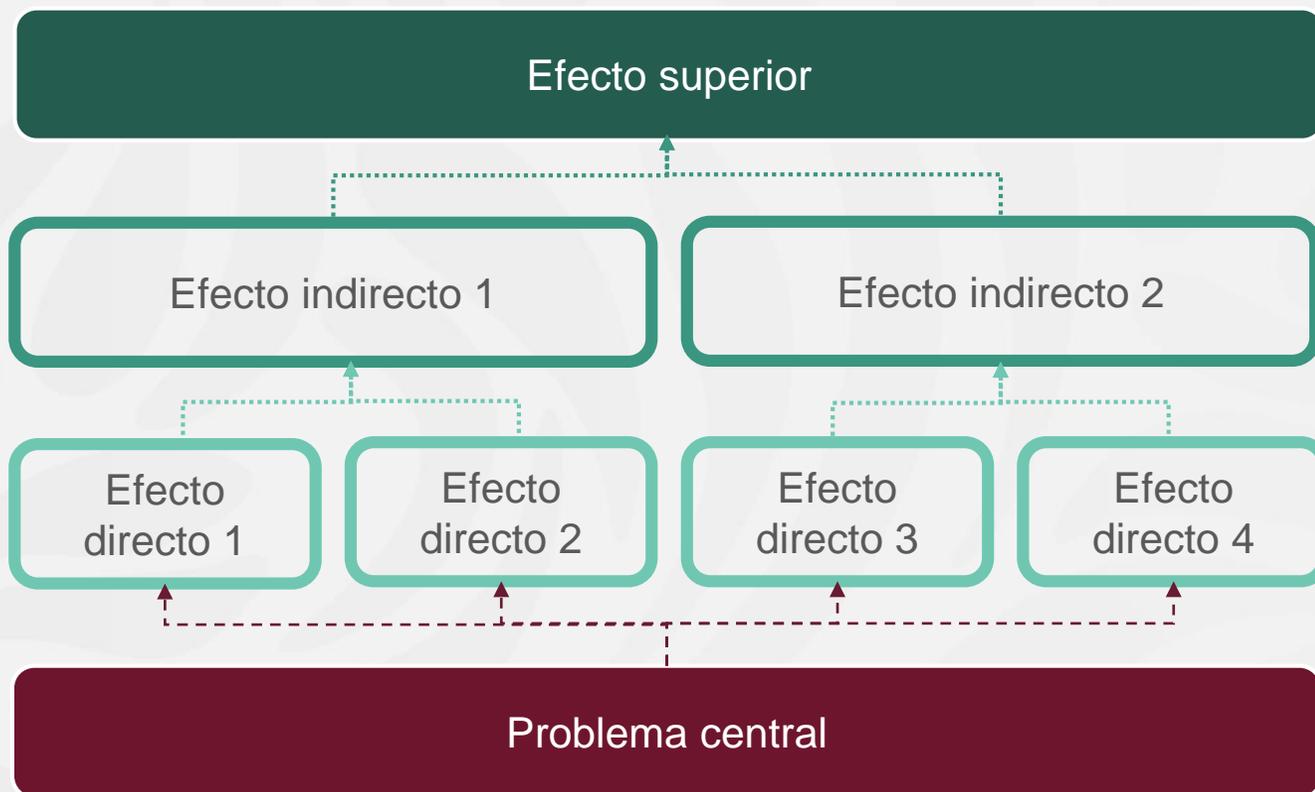


2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA | ANÁLISIS DE EFECTOS



Gobierno de
México

Hacienda
Secretaría de Hacienda y Crédito Público



Alineación de efectos

- Se recomienda que los efectos sean condiciones negativas, aunque en este caso, pueden ser “ausencias”.
- No hay límite de “ramas”, pero se sugiere limitarse a las sustantivas.
- Pueden ser distinto número de ramas (efectos) y de raíces (causas).
- Se recomienda al menos dos y máximo tres niveles de causas.
- Al finalizar, se hace una verificación de la “lógica causal” desde las causas hasta los efectos.



2025
Año de
**La Mujer
Indígena**



Gobierno de
México



ETAPA 3. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS



3. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS | DEFINICIÓN



En el análisis de los objetivos se realiza una proyección de la **situación futura deseada** que se alcanzará a partir de la atención o solución del problema central mediante un Programa.

Para definir la situación futura a lograr, se desarrolla el análisis de objetivos, a través del Árbol de Objetivos.



El Árbol de Objetivos es una representación de la situación esperada después de resuelto el problema.

Parte del Árbol del Problema planteando las condiciones negativas como positivas.



3. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS | TRANSICIÓN AL ÁRBOL DE OBJETIVOS



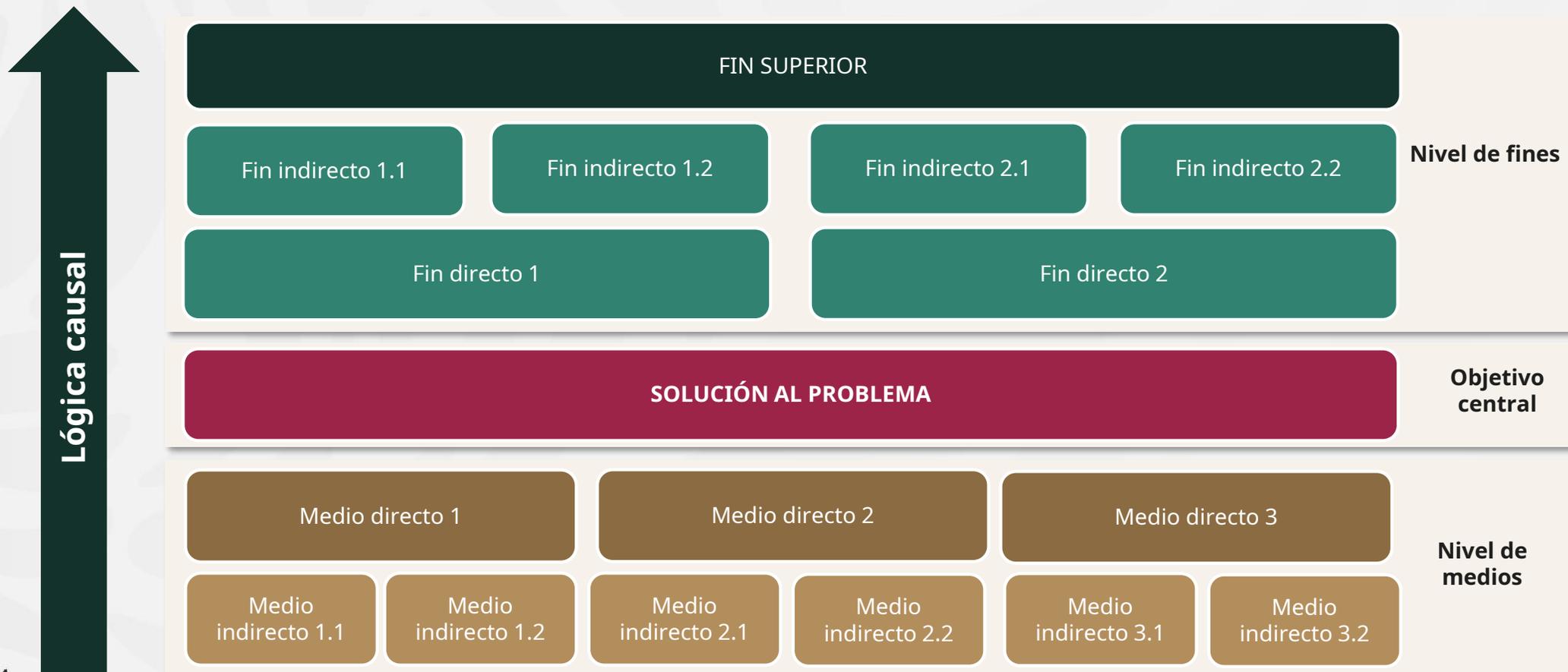
Del problema hacia la situación deseada:



3. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS | ÁRBOL DE OBJETIVOS



El esquema del árbol de objetivos presenta la siguiente estructura*:





Gobierno de
México



ETAPA 4. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS



4. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS | DEFINICIÓN



Gobierno de
México

Hacienda
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

¿En qué consiste la Selección de Alternativas?

Es la etapa en la que se configuran las alternativas de solución **viables, pertinentes y comparables**, escogiendo la(s) mejor(es) de acuerdo con los criterios que definen al Programa.

Sugerencias generales para realizar la Selección de Alternativas

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



2025
Año de
**La Mujer
Indígena**



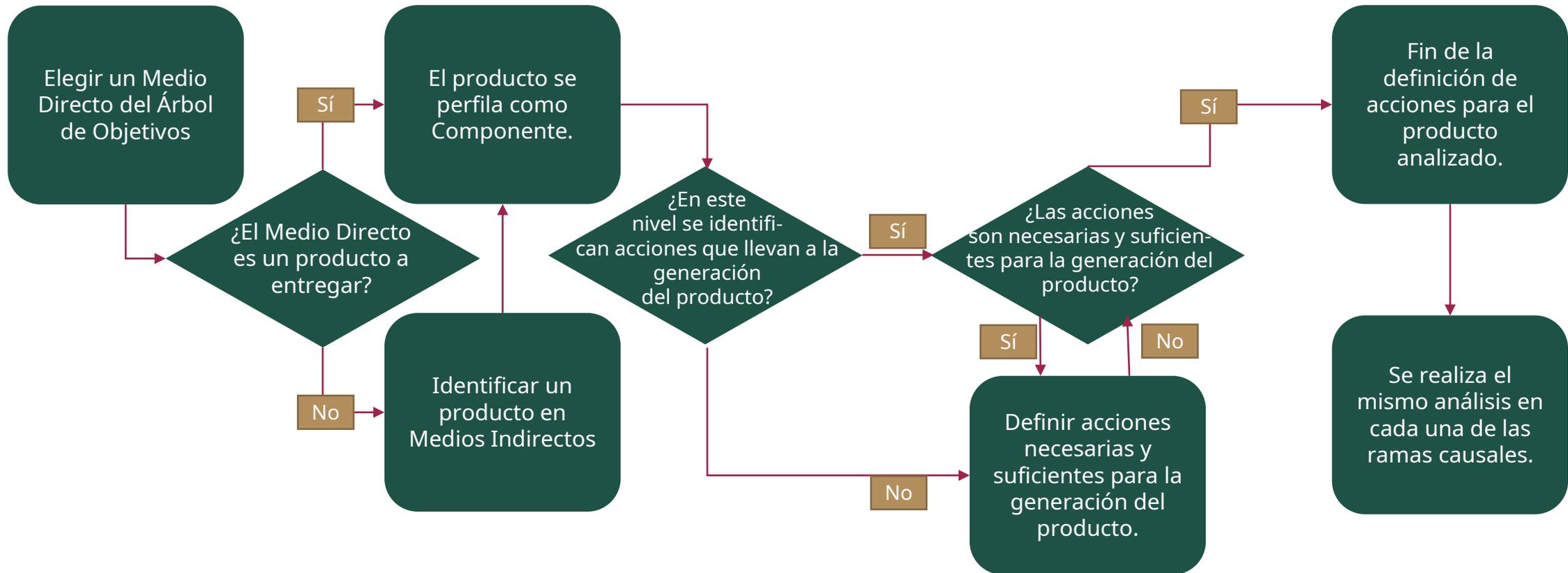
4. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS | ÁRBOL DE ALTERNATIVAS



A partir de la especificación del árbol de objetivos, es posible seleccionar las alternativas de atención, dando como resultado el árbol de alternativas.



4. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS | IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES





Gobierno de
México



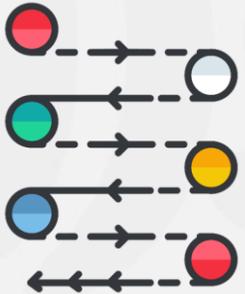
ETAPA 5. ESTRUCTURA ANALITICA DEL PROGRAMA



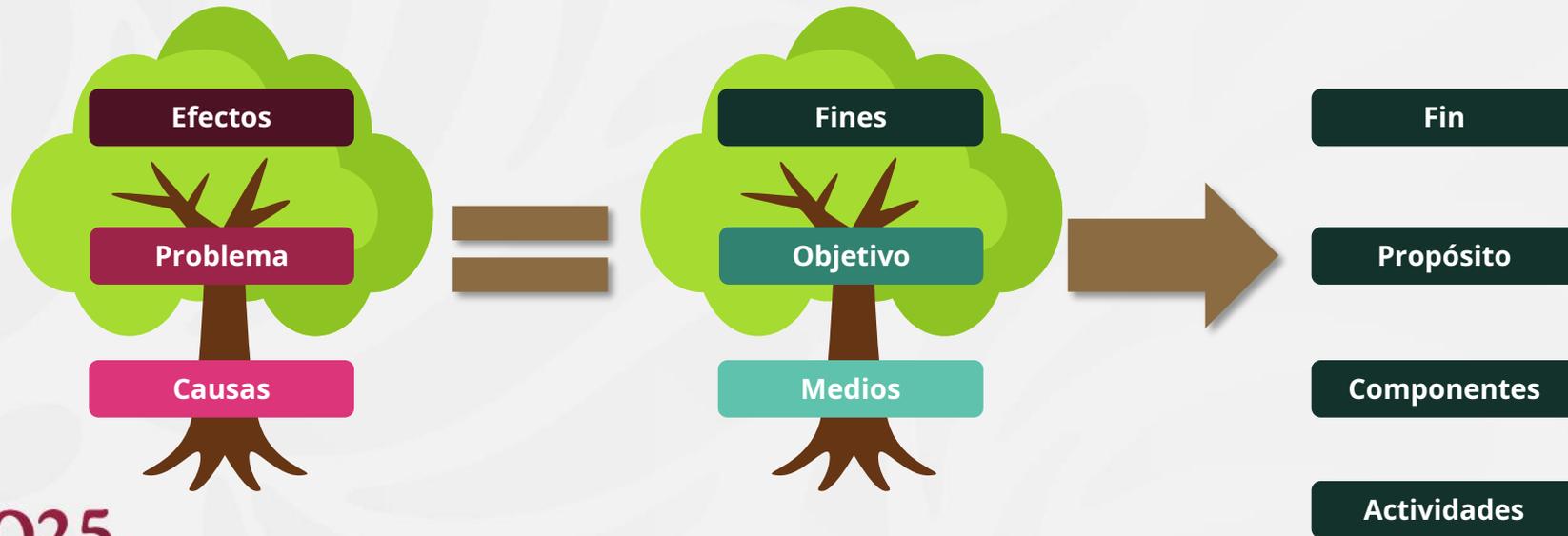
5. EAP | DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA



¿Qué es la Estructura Analítica del Programa (EAP)?



Es la etapa de la MML en la que se validará la lógica causal entre árboles y se buscará esquematizar el Programa en cuatro niveles jerárquicos de planeación, a partir de los cuales, se planteará el Resumen Narrativo de la MIR.



NIVELES DE OBJETIVOS

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 objetivo como consecuencia de la utilización de los Componentes. Es la razón de ser del Programa.

COMPONENTES

Son los bienes y servicios que produce o entrega el Programa para el cumplimiento de su Propósito.

ACTIVIDADES

Son las principales acciones que se deben realizar para movilizar los insumos que generan los Componentes del Programa.



ELEMENTO CLAVE

La validación de la Estructura Analítica del Programa consiste en verificar que el cumplimiento de los objetivos de los niveles inferiores garanticen el cumplimiento de los niveles superiores, esto es, la lógica vertical.

ACTIVIDADES	COMPONENTES	PROPÓSITO	FIN
¿Las Actividades son las necesarias y suficientes para lograr cada Componente?	¿Los Componentes son los suficientes y necesarios para lograr el Propósito?	¿El logro del Propósito ayuda o resulta en una contribución significativa al logro del Fin?	¿El Fin contribuye de forma significativa al logro de un objetivo superior?



2025
Año de
La Mujer
Indígena



Gobierno de
México



ETAPA 6. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS



6. MIR | MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)



Instrumento de planeación estratégica que resume de forma sencilla, armónica y clara los objetivos y diseño del Pp.

Estructura de la MIR

La MIR permite representar de forma sintética los principales elementos del Pp, tales como sus objetivos, indicadores del desempeño, las fuentes y medios para verificar la información y los supuestos que deben suceder para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Pp.

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				



6. MIR | COLUMNAS DE LA MIR



Gobierno de
México

Hacienda
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

RESUMEN NARRATIVO

Son los objetivos esperados para cada nivel de la MIR (Fin, Propósito, Componente y Actividad).

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Expresiones cuantitativas que proporcionan un medio sencillo y fiable para medir el cumplimiento de los objetivos establecidos.

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Indican las fuentes precisas de información que se utilizarán para estimar los valores de los indicadores.

SUPUESTOS

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



2025
Año de
**La Mujer
Indígena**

6. MIR | RESUMEN NARRATIVO



Gobierno de
México

Hacienda
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

REGLAS DE SINTAXIS DEL RESUMEN NARRATIVO

En la columna de objetivos o **Resumen Narrativo** se estructuran los objetivos y las relaciones causales entre éstos en sus distintos niveles. Para garantizar que el establecimiento de los objetivos se realice de acuerdo con las necesidades de cada nivel de la MIR, se cuenta con reglas de sintaxis.

FIN

CONTRIBUIR + **objetivo superior** +
MEDIANTE + **Propósito** del Pp.

PROPÓSITO

Sujeto beneficiario (población objetivo o área de enfoque) + **verbo en presente** + **resultado** logrado (derivado de la entrega de Componentes).

COMPONENTES

Producto (bien o servicio) entregado (derivado de la realización de las Actividades) + **verbo** en participio pasado.

ACTIVIDADES

Sustantivo derivado de un verbo + complemento



2025
Año de
**La Mujer
Indígena**

6. MIR | VERIFICACIÓN DE LA LÓGICA HORIZONTAL



¿ Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del Programa y evaluar adecuadamente el logro de sus resultados?

¿ Los Medios de Verificación son necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos por los Indicadores?

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Esta valoración sirve para identificar si la MIR contiene todos los indicadores para una correcta medición de los avances de los objetivos contenidos en el Resumen Narrativo, y si estos indicadores cuentan con Medios de Verificación prácticos y confiables.

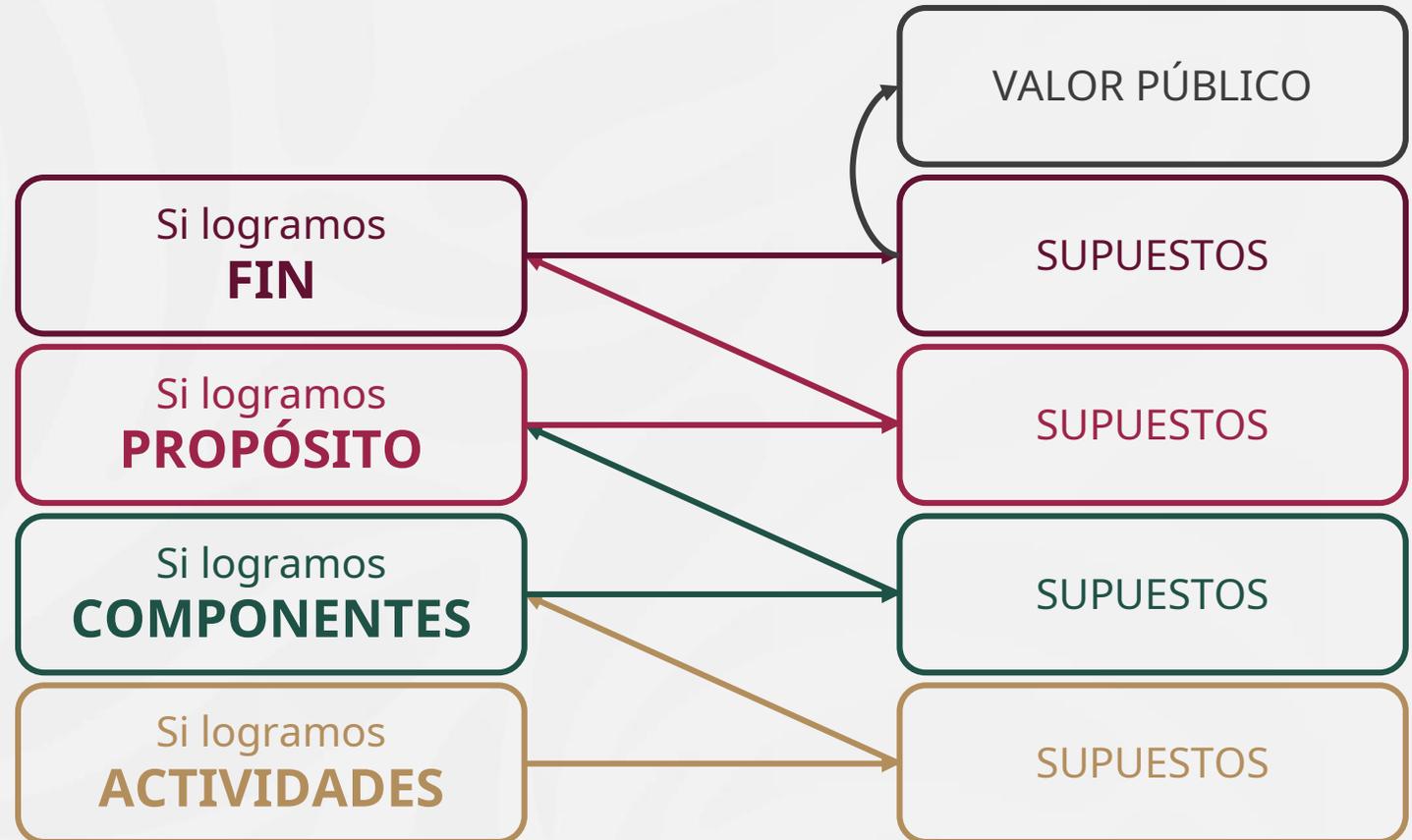


6. MIR | VERIFICACIÓN DE LA LÓGICA DE LA MATRIZ



La revisión de la lógica vertical y horizontal 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.



CONCLUSIONES | CICLO DE VIDA DE UN PROGRAMA PRESUPUESTARIO



Gobierno de
México

Hacienda
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

ETAPAS DE VIDA DE UN PROGRAMA PRESUPUESTARIO



2025
Año de
**La Mujer
Indígena**



2025
Año de
**La Mujer
Indígena**

¡Gracias!