



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

# Curso de Gestión para Resultados, Metodología de Marco Lógico e Indicadores de Desempeño

---

Unidad de Política y Estrategia para Resultados



**2025**  
Año de  
La Mujer  
Indígena

# GESTIÓN PARA RESULTADOS

## DEFINICIÓN

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

Es decir, es una **estrategia integral** para mejorar el desempeño de los procesos institucionales y **orientarlos a resultados**, con el fin de generar **valor público** mediante la atención de las necesidades y problemáticas de la población.



**2025**  
Año de  
**La Mujer  
Indígena**



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

### Enfoque de procesos

Porcentaje de mujeres preparadas a través del Instituto de Capacitación para el Trabajo

Número de patrullas en activo por hora.

Adquisición de 250 unidades de maquinaria agrícola.

### Enfoque de resultados

Aumento en el índice de participación económica de las mujeres

Disminución de la tasa de delincuencia en zonas urbanas.

Incremento en la productividad de pequeños y medianos productores agrícolas.

¿Qué se logra? y ¿cuál es su impacto?

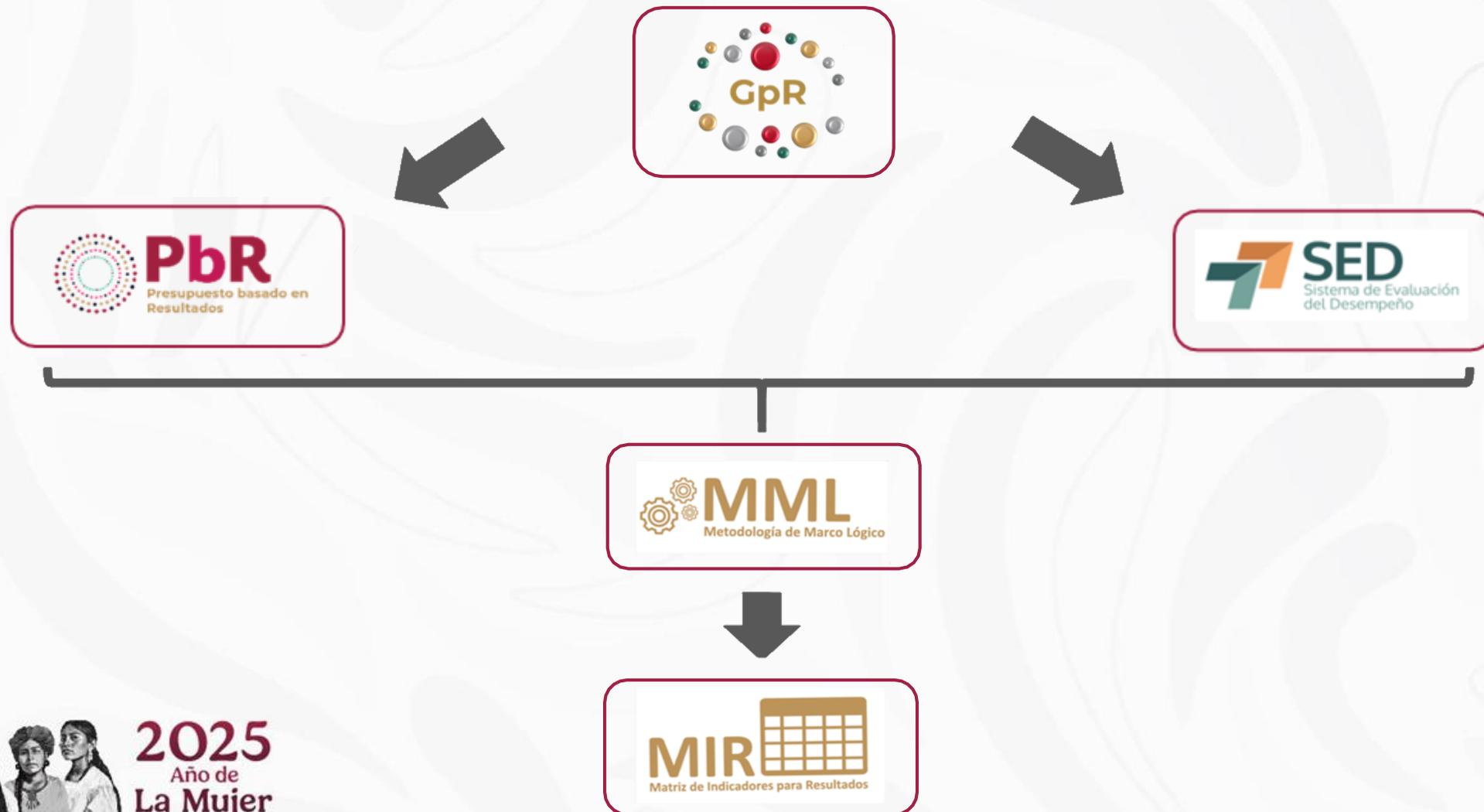
# GESTIÓN PARA RESULTADOS

## VINCULACIÓN CONCEPTUAL



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público



**2025**  
Año de  
La Mujer  
Indígena

# PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

## DEFINICIÓN

Es la herramienta que nos permite realizar la **asignación eficiente de los recursos públicos** de acuerdo con el desempeño de los Programas presupuestarios.

Para consolidarla, se requiere de una cuidadosa **planeación, objetivos** bien definidos y métodos de medición con base en **indicadores**, los cuales permitirán **evaluar** los resultados de los programas.



En general, el **PbR** busca la **transformación de la administración pública** planteándose objetivos dada la naturaleza de los cambios en la administración pública, en el contexto social y político.



**2025**  
Año de  
**La Mujer  
Indígena**

# SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

## DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Es el conjunto de elementos metodológicos que **mide el desempeño** de los Programas presupuestarios, en el grado de **cumplimiento de metas y objetivos** con base en **indicadores** estratégicos y de gestión, permitiendo conocer el **impacto social** de los programas y de los proyectos.



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

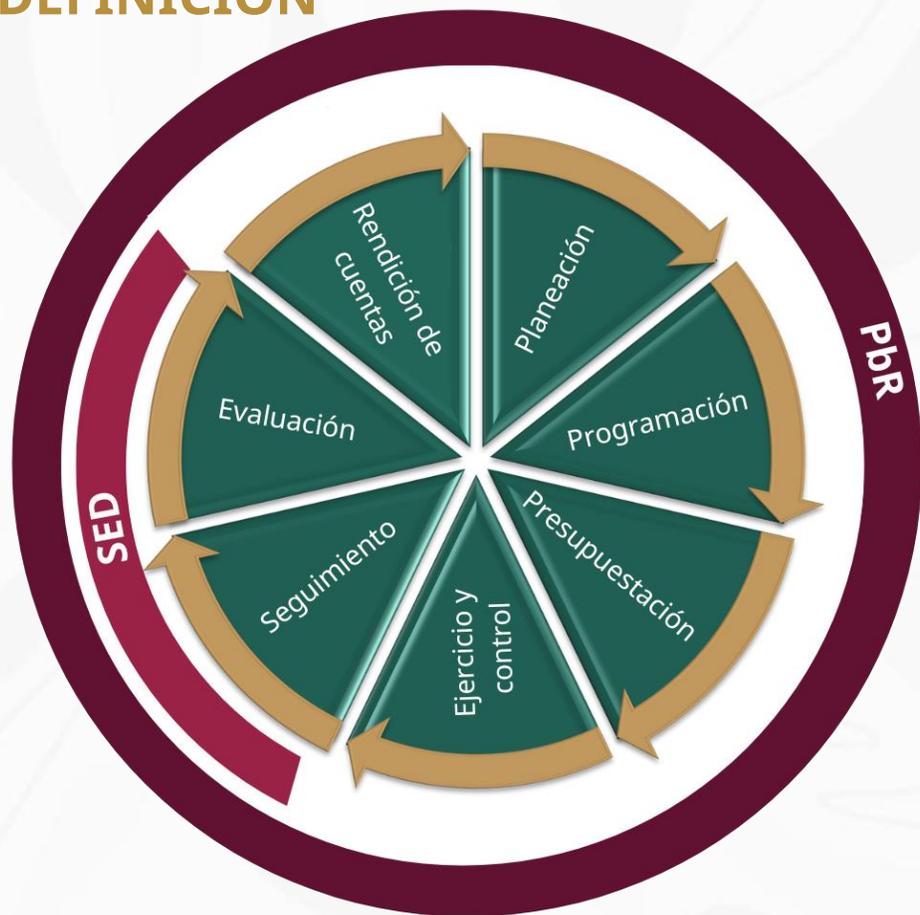
### Características del SED



**2025**  
Año de  
**La Mujer  
Indígena**

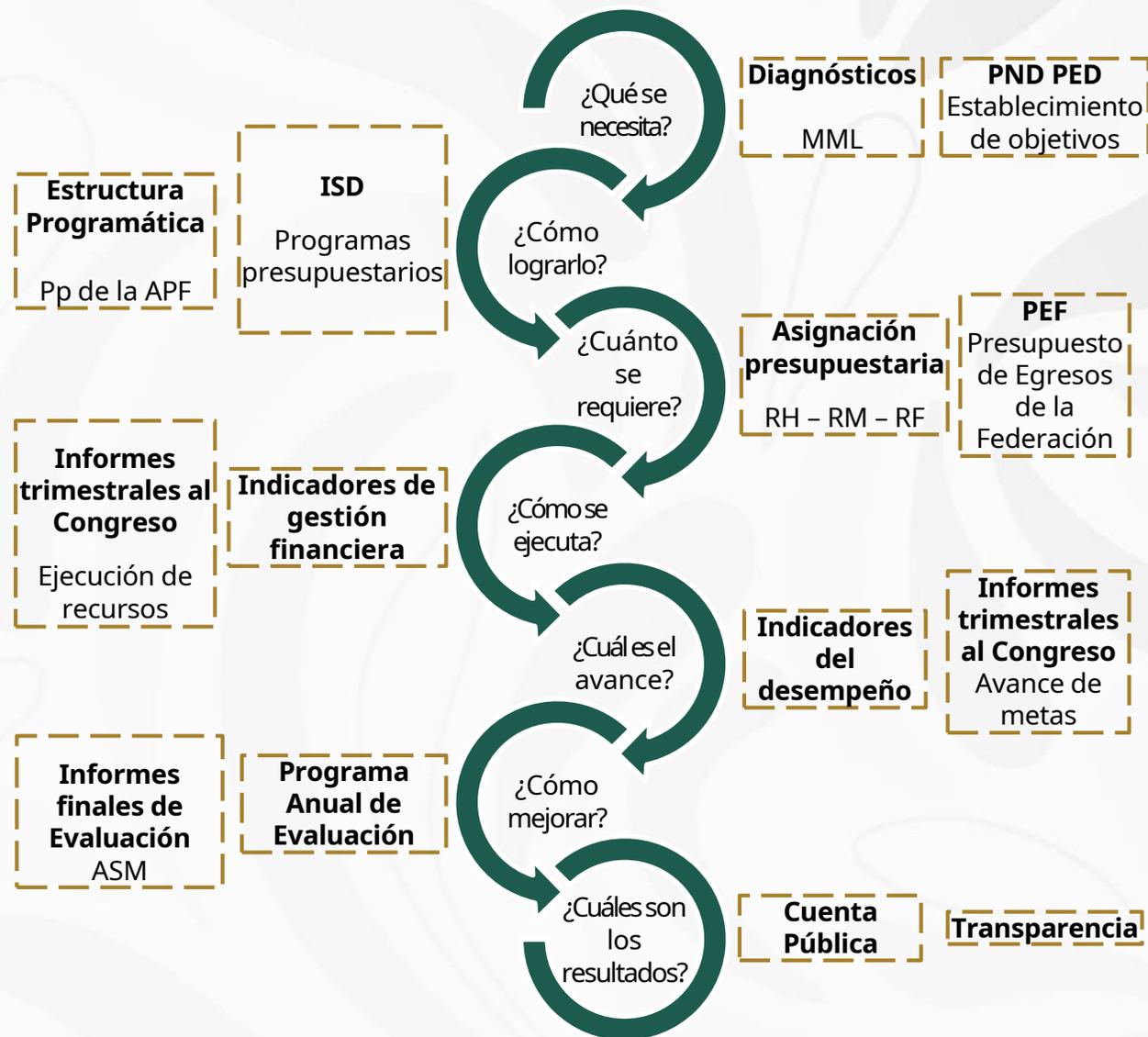
# CICLO PRESUPUESTARIO

## DEFINICIÓN



Gobierno de **México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público



**2025**  
Año de  
**La Mujer Indígena**

# ¿Qué es la planeación?

Es el conjunto de acciones que se realiza de forma estructurada para contribuir al logro de los objetivos trazados



Gobierno de México

Hacienda  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

## Niveles de Planeación Nacional

Porque una adecuada planeación nos permitirá alcanzar los objetivos planteados de una forma más eficaz y permitirá mejorar el desempeño de las políticas y programas públicos



2025  
Año de  
La Mujer  
Indígena

# Programación

## Concepto de Programa presupuestario

*“Categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas federales y del gasto federalizado a cargo de los ejecutores del gasto público federal para el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como del gasto no programable.”*

## Composición de la Clave Presupuestaria

Dígitos de la clave	2	3	1	1	2	3	4	5	1	1	2	11
Nombre	Ramo y/o Sector	Unidad Responsable	Finalidad	Función	Subfunción	Actividad institucional	Programa presupuestario	Objeto de Gasto	Tipo de Gasto	Fuente de Financiamiento	Entidad Federativa	Clave de Cartera
Siglas	R/S	UR	FI	FN	SF	AI	Pp	OG	TG	FF	EF	PPI
	Clasificación Administrativa		Clasificación Funcional-Programática				Clasificación Económica			Clasificación Geográfica		



**2025**  
Año de  
**La Mujer**  
**Indígena**

Nota: El concepto de Programa presupuestario se encuentra en el documento conocido como “Manual de Programación y Presupuesto”, emitido por la SHCP.

# METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

## ETAPAS

Es una **herramienta de planeación** que facilita el proceso de conceptualización y diseño de Programas presupuestarios, a través de la identificación de la lógica causal de un problema público y abarca hasta el establecimiento de parámetros para el seguimiento y evaluación.



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

### 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 de la MIR

Identificación y solución  
del problema.

Planificación de un  
Programa Ejecutable

# DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

## ¿QUÉ ES UN PROBLEMA PÚBLICO?



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Los problemas públicos son **construcciones analíticas** que se crean cuando en el **ámbito público** se identifican:

- Situaciones problemáticas;
- Situaciones no deseadas;
- Conflictos;
- Necesidades que requiera atención;
- Acciones que el Estado requiere realizar para su funcionamiento.

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**

# DEFINICIÓN DEL PROBLEMA PÚBLICO

## 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**

# DEFINICIÓN DEL PROBLEMA PÚBLICO

## ANÁLISIS DE POBLACIONES



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público



**2025**  
Año de  
La Mujer  
Indígena

# DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

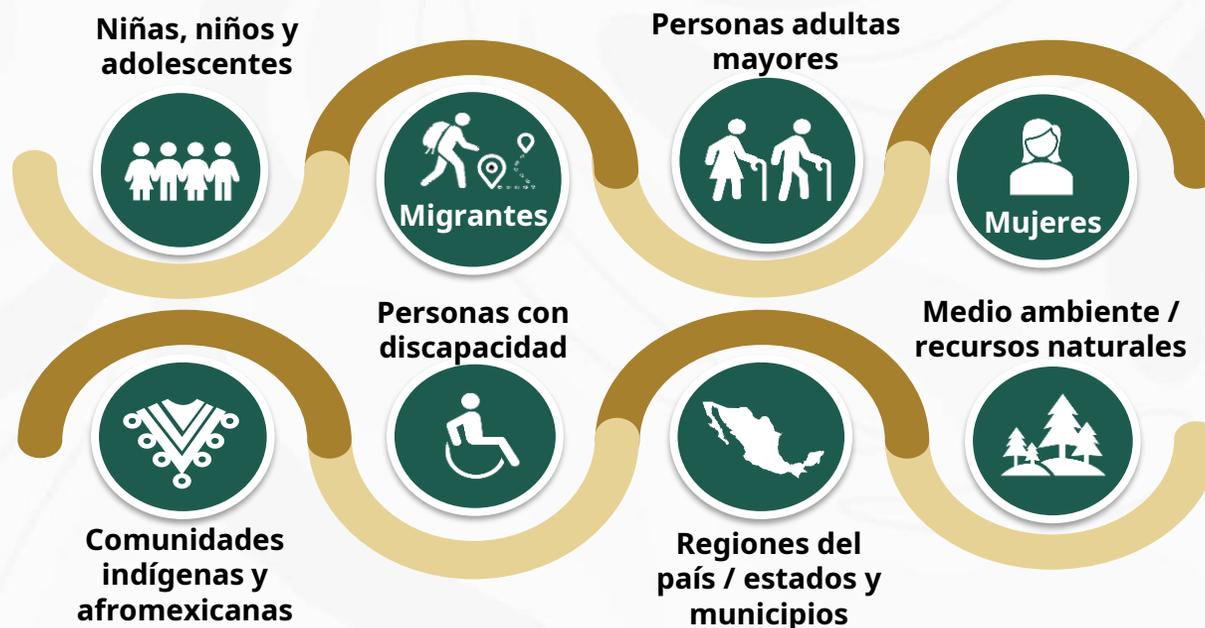
## AFECTACIONES DIFERENCIADAS



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Para el Análisis del Problema, es recomendable distinguir los efectos diferenciados que tiene el Problema público sobre algunos **grupos de población, territorios o medio ambiente**, derivado de las condiciones de vulnerabilidad que experimentan.



Identificar y analizar los efectos diferenciados nos permite diseñar intervenciones públicas mucho más integrales, así como conocer el impacto real de los Programas presupuestarios (tanto en el alcance de objetivos estratégicos, como en términos presupuestarios).



Los efectos diferenciados deben verse reflejados tanto en el apartado de *Definición del problema*, como en el *Árbol del Problema*, el *Árbol de Objetivos* y la *Vinculación con instrumentos nacionales e internacionales*, encontrados en los Diagnósticos ampliado y simplificado.



**2025**  
Año de  
**La Mujer Indígena**

# ANÁLISIS DEL PROBLEMA

## DEFINICIÓN

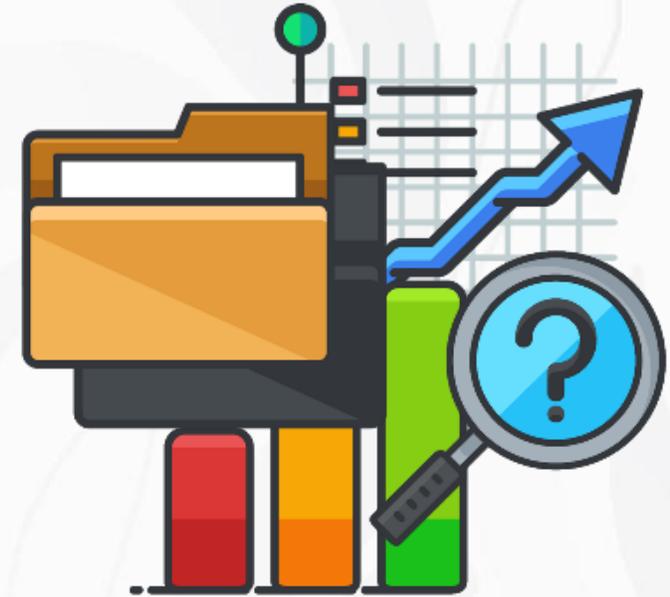
El objetivo de esta etapa de la MML es la identificación de las **causas y efectos** del problema central o principal (problema público), y en su caso, hacer los ajustes necesarios.

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**.



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público



**2025**  
Año de  
**La Mujer  
Indígena**

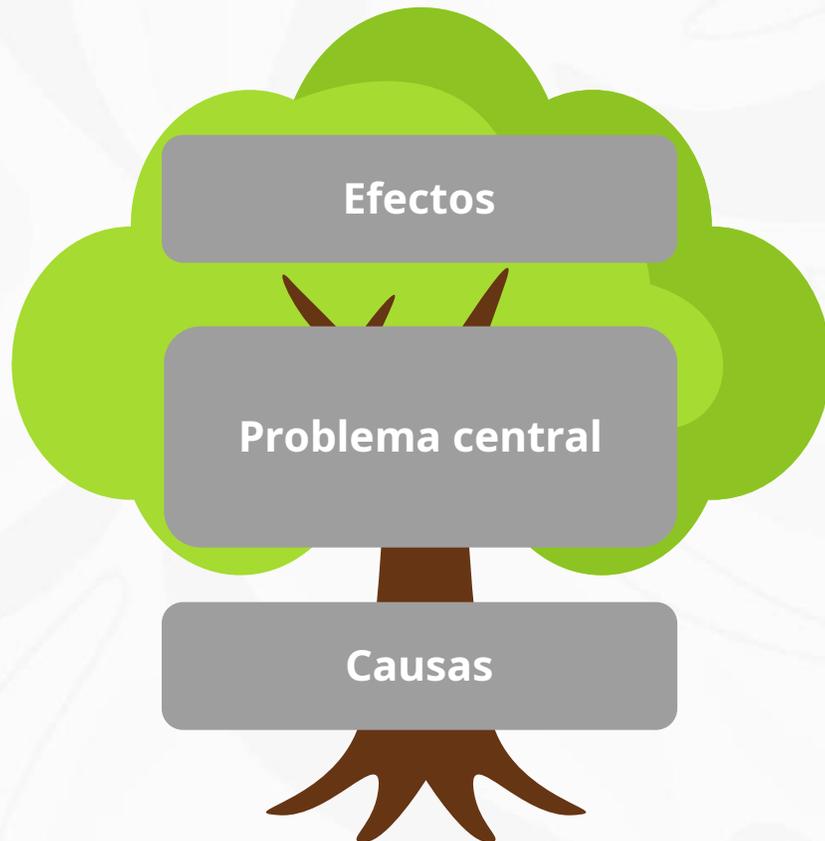
# ANÁLISIS DEL PROBLEMA

## ÁRBOL DEL PROBLEMA



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público



### ¿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).



**2025**  
Año de  
**La Mujer  
Indígena**

# ANÁLISIS DEL PROBLEMA

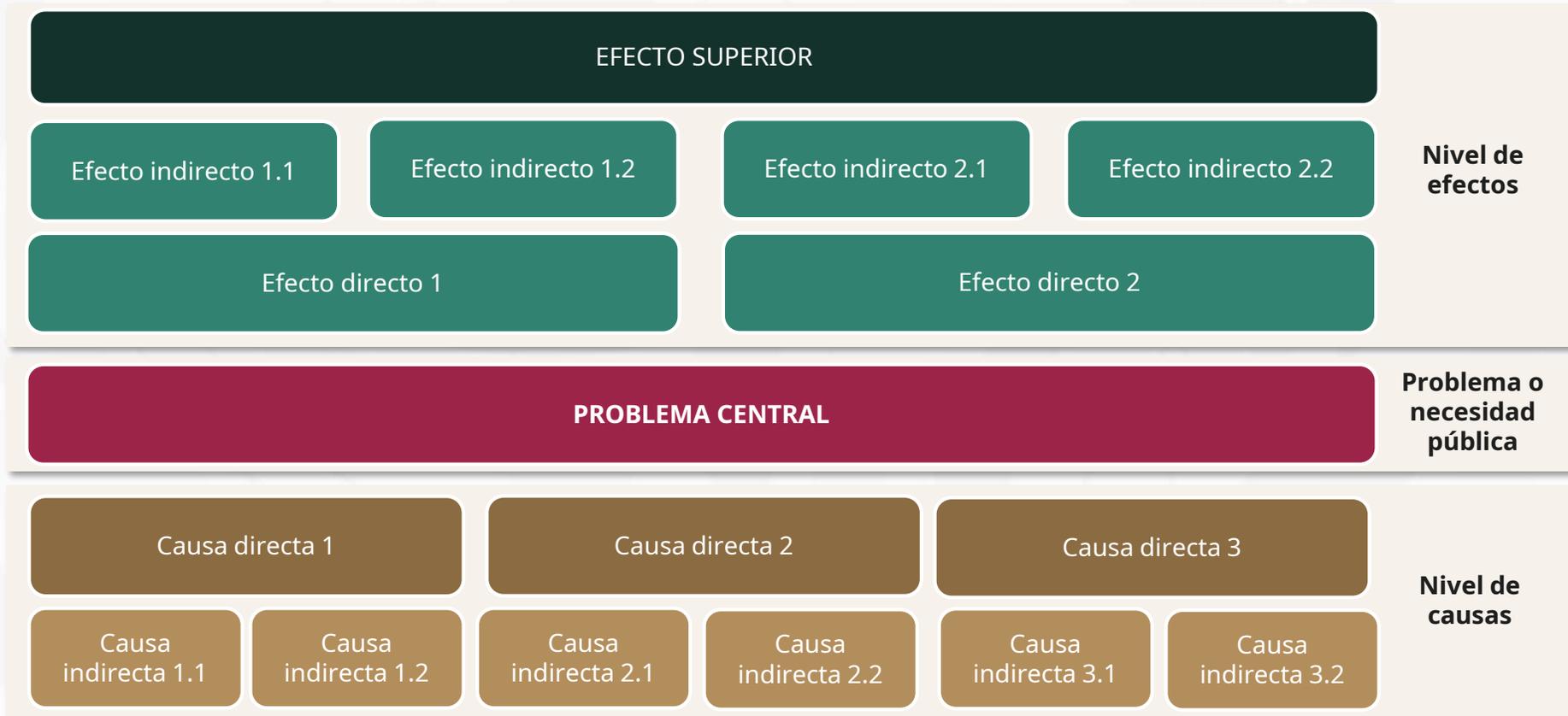
## ÁRBOL DEL PROBLEMA



Gobierno de México

Hacienda  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Lógica causal ↑



2025  
Año de  
La Mujer  
Indígena

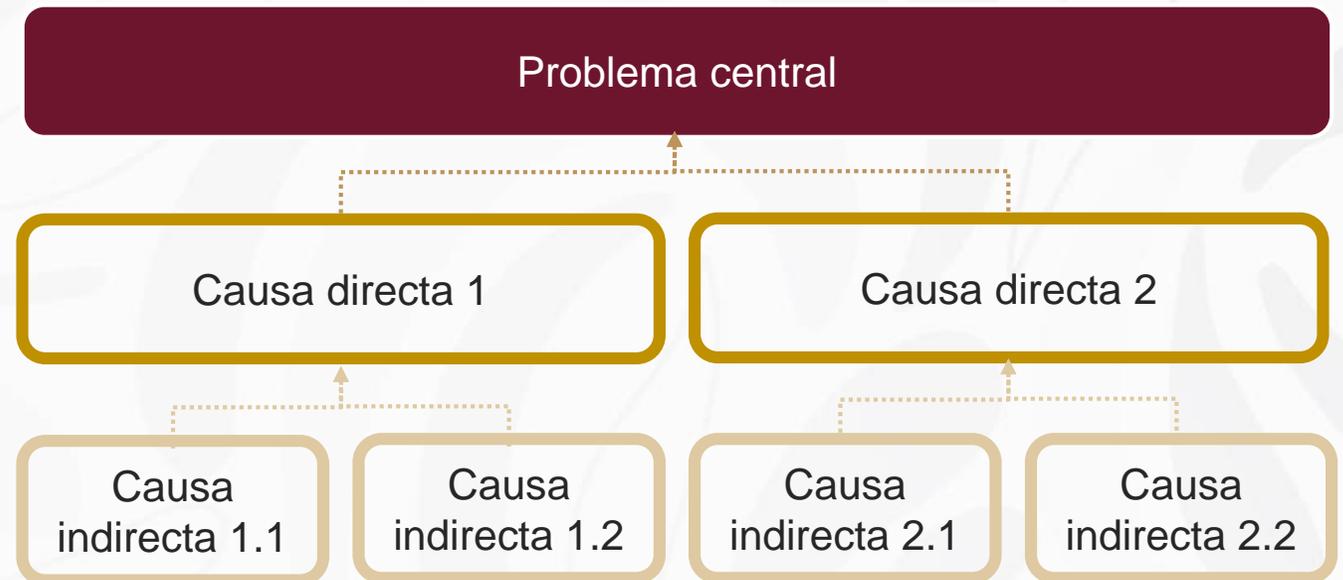
\* Estructura con fines ilustrativos. El árbol podrá variar de acuerdo con el problema definido y la naturaleza del Pp.

# ANÁLISIS DEL PROBLEMA

## ANÁLISIS 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.



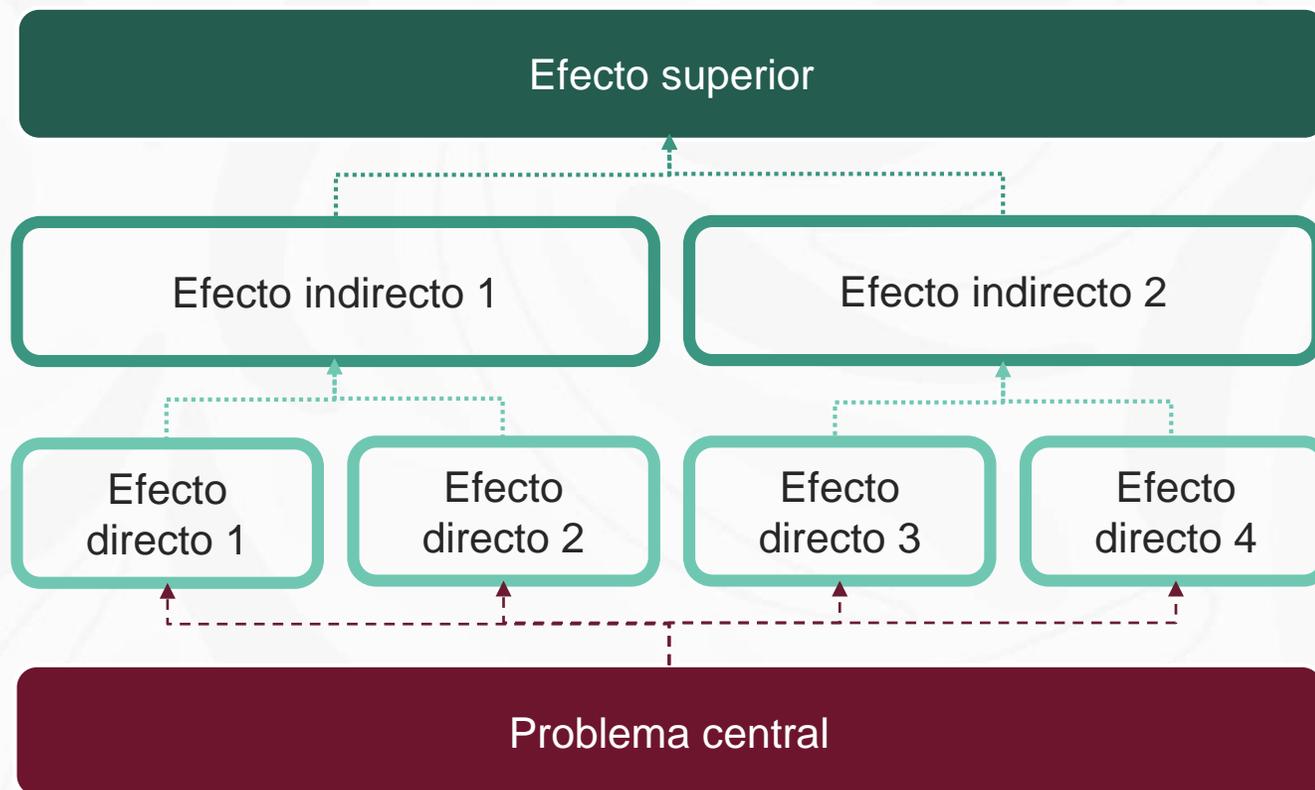
# ANÁLISIS DEL PROBLEMA

## ANÁLISIS DE EFECTOS



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público



- 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**

\* Estructura con fines ilustrativos. El árbol podrá variar de acuerdo con el problema definido y la naturaleza del Pp.

# ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

## DEFINICIÓN



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

En la etapa de 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.



**2025**  
Año de  
**La Mujer  
Indígena**

\* Estructura con fines ilustrativos. El árbol podrá variar de acuerdo con el problema definido y la naturaleza del Pp.

# ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

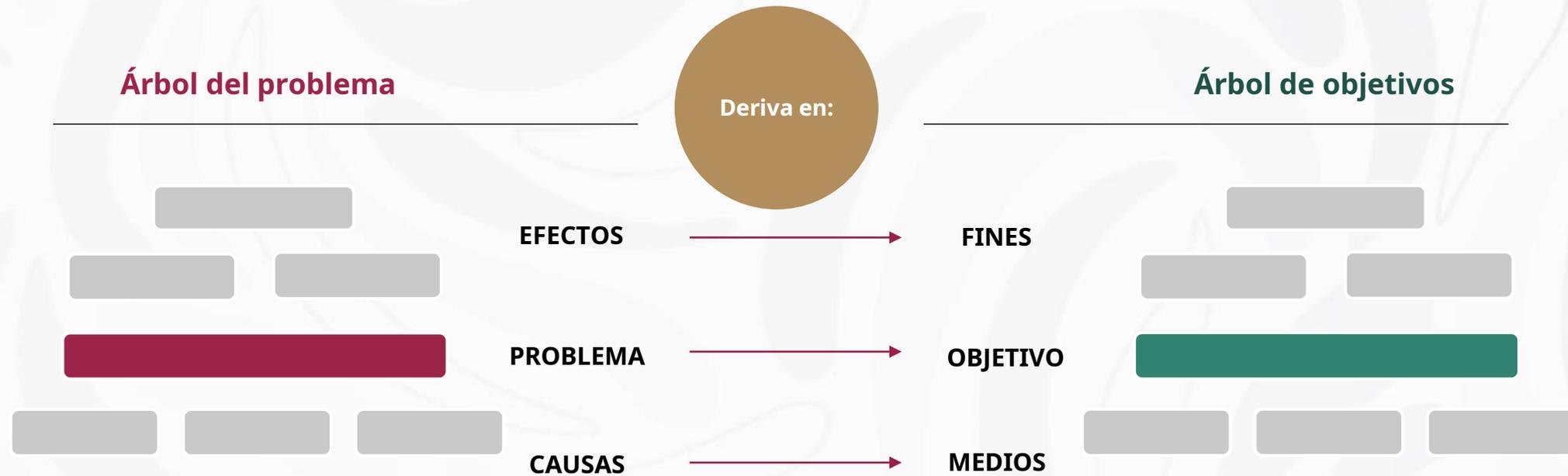
## TRANSICIÓN AL ÁRBOL DE OBJETIVOS



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Del problema hacia la situación deseada



**2025**  
Año de  
**La Mujer  
Indígena**

\* Estructura con fines ilustrativos. El árbol podrá variar de acuerdo con el problema definido y la naturaleza del Pp.

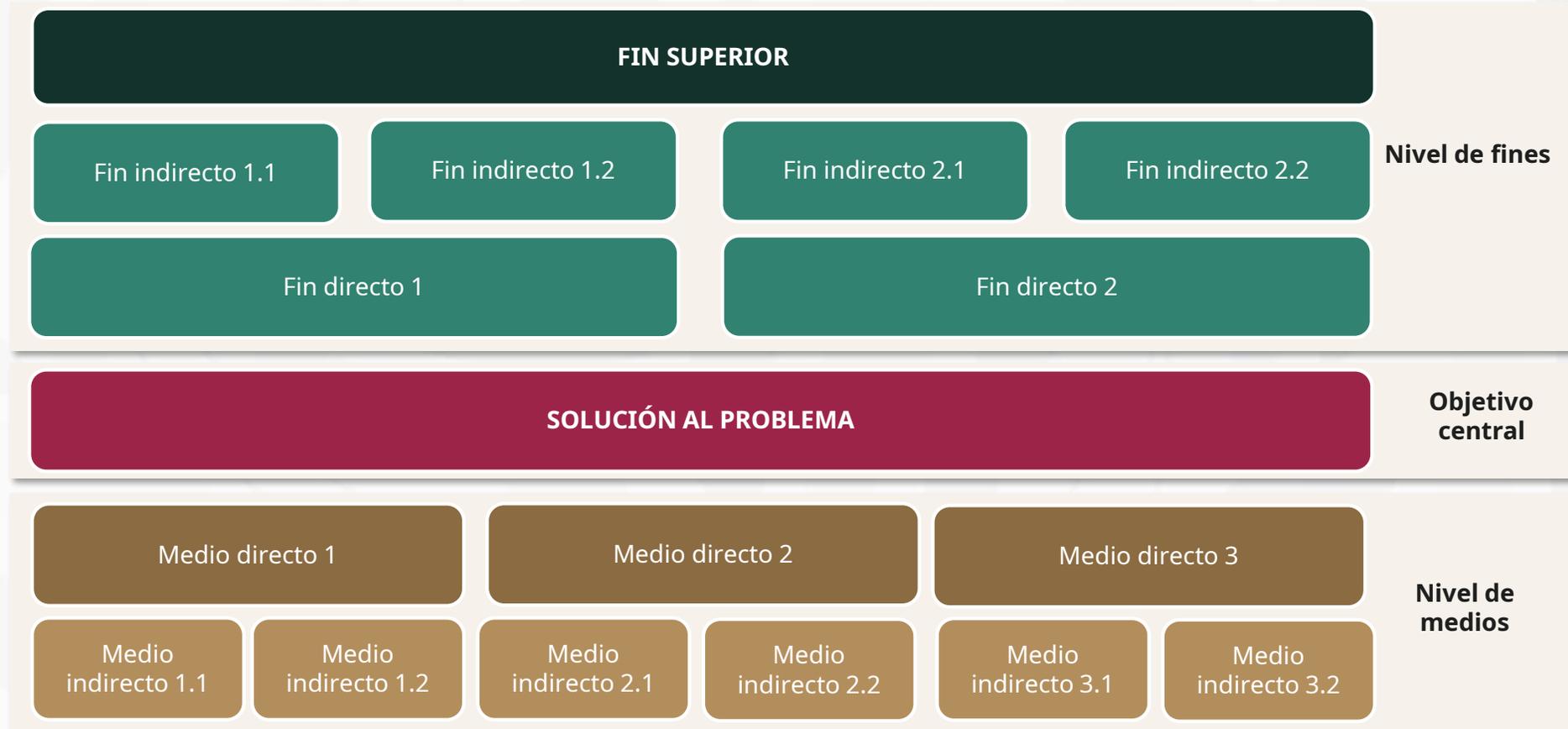
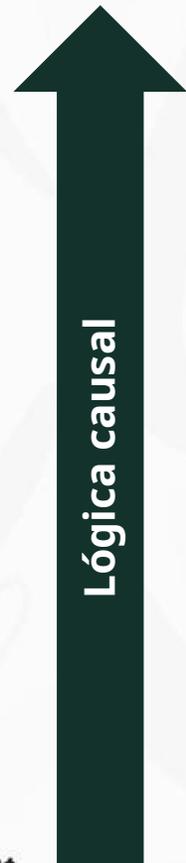
# ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

## ÁRBOL DE OBJETIVOS



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público



**2025**  
Año de  
**La Mujer  
Indígena**

\* Estructura con fines ilustrativos. El árbol podrá variar de acuerdo con el problema definido y la naturaleza del Pp.

# 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**

# SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

## ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS



Una vez concluida la identificación de acciones para todos los productos, se procede a realizar la “Matriz de Alternativas” para contrastar el costo-beneficio de cada opción de intervención identificado. Los criterios de valoración serán diferentes dependiendo de los objetivos del Programa.

Paso 1

- Definir los criterios de selección con base en las características y objetivo del Programa.

Paso 2

- Aplicar la valoración de los criterios establecidos para cada **acción** haciendo uso de la Matriz de Alternativas y seleccionar aquellas que obtengan el mayor puntaje.

Paso 3

- Valorar cada **producto** haciendo uso de la Matriz de Alternativas para seleccionar aquellos que se generarán con el Programa, verificando que las acciones seleccionadas sigan siendo suficientes para su generación.

Paso 4

- Describir el resultado del análisis de cada selección realizada.



# SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

## MATRIZ DE ALTERNATIVAS



CRITERIOS	Producto 1			Producto 2		Producto "n"	
Criterio 1	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4	Acción 5	Acción 6	Acción 7
Criterio 2	X	X	X	X	X	X	X
Criterio 3	X	X	X	X	X	X	X
Criterio "n"	X	X	X	X	X	X	X
<b>TOTAL</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>



**2025**  
Año de  
**La Mujer  
Indígena**

\* Estructura con fines ilustrativos. La matriz podrá variar de acuerdo con el problema definido y la naturaleza del Pp.

# SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

## ÁRBOL DE ALTERNATIVAS



Gobierno de México

Hacienda  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

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

Lógica causal



2025  
Año de  
La Mujer  
Indígena

\* Estructura con fines ilustrativos. El árbol podrá variar de acuerdo con el problema definido y la naturaleza del Pp.

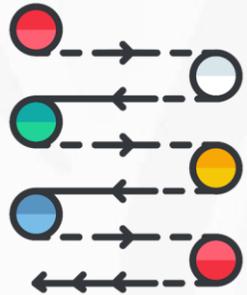
# ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA

## DEFINICIÓN

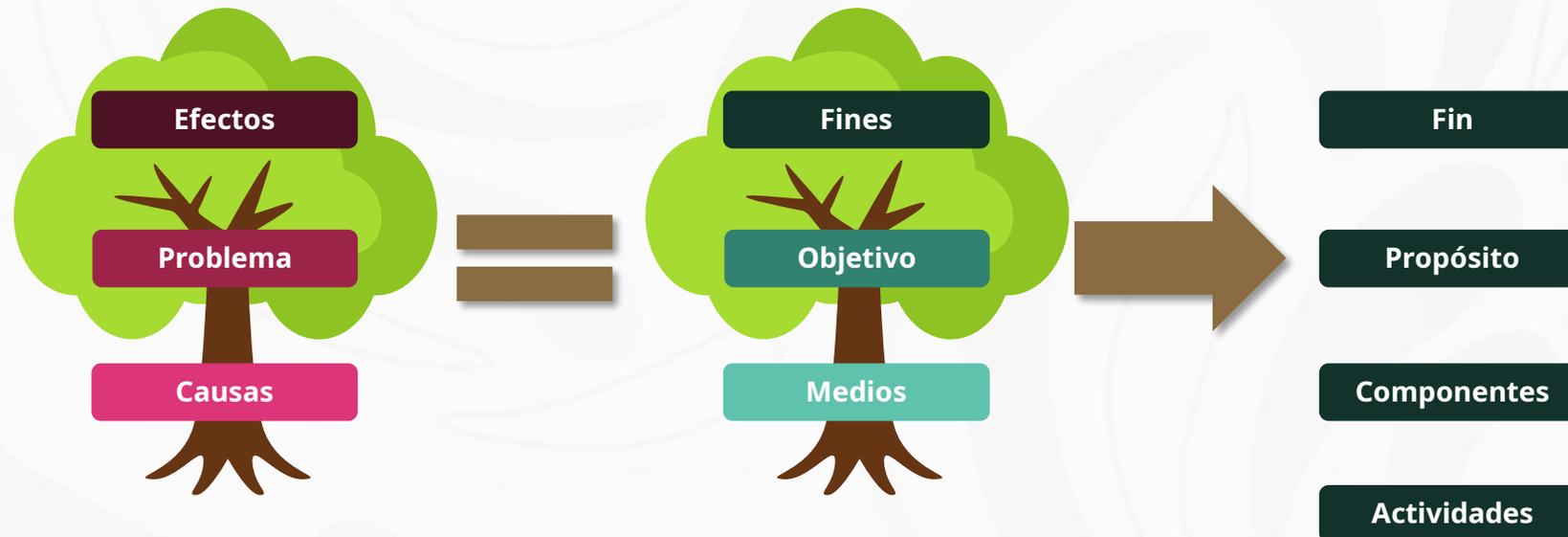


Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público



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. En caso de no identificarse los cuatro niveles de objetivos, se optará por otro ISD.



**2025**  
Año de  
La Mujer  
Indígena

# ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA

## VALIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA



### 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.

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?



# MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

## ESTRUCTURA



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público



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				



**2025**  
Año de  
**La Mujer  
Indígena**

# MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

## 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**

# MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

## INDICADORES DE DESEMPEÑO



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público



### ¿Qué son los indicadores de desempeño?

Son expresiones cuantitativas que tienen como objetivo medir el avance en el cumplimiento de los objetivos planteados en el Resumen Narrativo.

### ¿Qué características debe tener un indicador de desempeño?

- Son medidas cuantitativas y cualitativas del desempeño del Programa que relacionan la medición de dos o más variables asociadas a éste.
- Describen los resultados que se espera obtener con su implementación.
- Describen el grado de cumplimiento de los resultados durante la operación del Programa y, por lo tanto, constituyen elementos fundamentales para su monitoreo y posterior evaluación.
- No es válido que su medición esté enfocada al ejercicio del gasto del Programa.



**2025**  
Año de  
**La Mujer  
Indígena**

# MATRIZ DE INDICADORES PARA DESEMPEÑO

## INDICADORES DE DESEMPEÑO



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Más estratégico

Los indicadores de desempeño de cada uno de los niveles de la MIR están vinculados con las metas y objetivos de nivel superior, conformando así un sistema de indicadores.



De impacto final

De impacto final

De impacto intermedio

De producto  
De proceso

Más operativo

TIPOS DE OBJETIVOS

ALCANCE DEL RESULTADO



**2025**  
Año de  
**La Mujer Indígena**

# MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

## MEDIOS DE VERIFICACIÓN



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

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



### PREGUNTAS ORIENTADORAS

La pregunta general para plantear un Medio de Verificación es ¿cómo obtenemos la evidencia para medir los avances y logros del Programa, a través de los indicadores respectivos?

También nos podemos apoyar con preguntas complementarias.

- ¿Las fuentes de información son suficientes y fiables?
- ¿Es necesario recopilar información complementaria?
- ¿Quién financiará las actividades asociadas al registro y obtención de información?
- ¿Quién desarrollará las actividades de medición?
- ¿Cuál es la cantidad razonable de información que se requiere?



**2025**  
Año de  
**La Mujer  
Indígena**

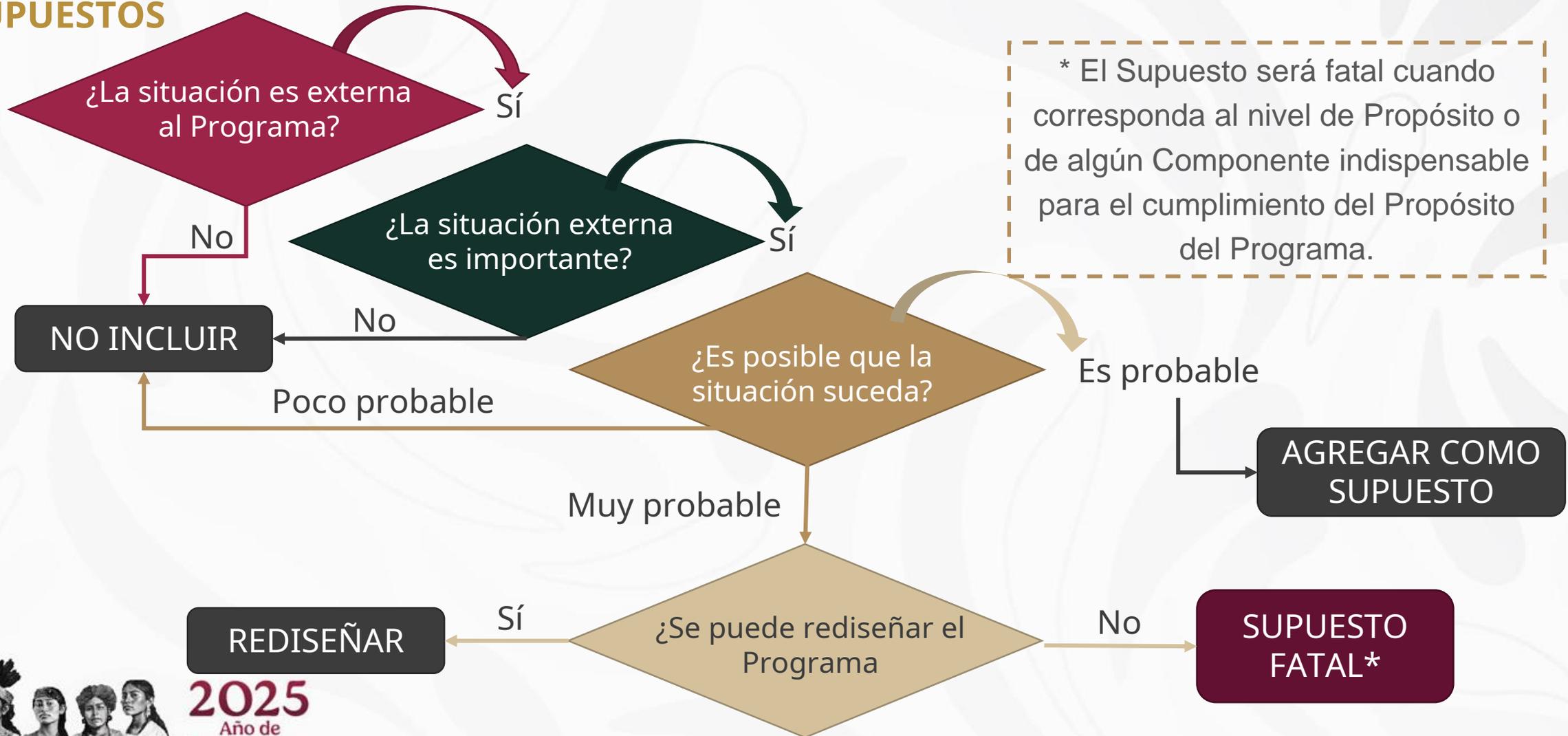
# MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

## SUPUESTOS



Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público



\* El Supuesto será fatal cuando corresponda al nivel de Propósito o de algún Componente indispensable para el cumplimiento del Propósito del Programa.



**2025**  
Año de  
La Mujer  
Indígena





Gobierno de  
**México**

**Hacienda**  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

# RECESO

---



**2025**  
Año de  
**La Mujer  
Indígena**



**Duración: 10 minutos.**