



DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON BASE EN LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO 2021





1.- PRESENTACIÓN.....	02
2.- METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO (MML).....	05
2.1.- Introducción a la Metodología del Marco Lógico.....	06
Surgimiento de la Metodología del Marco Lógico.....	06
Metodología del Marco Lógico.....	07
Principales usos de la MML.....	07
2.2.- Etapas de la Metodología del Marco Lógico.....	09
Etapas de la Metodología del Marco Lógico.....	10
2.2.1.- Definición del Problema.....	10
Fiscalización en México.....	11
Fiscalización en Durango.....	12
2.2.2.- Análisis del Problema.....	12
Análisis de involucrados.....	13
Estrategias.....	14
Árbol del problema.....	14
2.2.3.- Definición del Objetivo.....	15
Árbol de Objetivos.....	15
2.2.4.- Selección de Alternativas.....	16
Pasos para selección de alternativas.....	16
Matriz de Indicadores para Resultados.....	17
Objetivos Estratégicos.....	18
C1 Fomentar la calidad y mejora en el proceso de fiscalización.....	18
C2 Consolidar las capacidades y competencias del personal.....	19
C3 Impulsar la rendición de cuentas y transparencia.....	20
C4 Fortalecer los vínculos interinstitucionales.....	21
C5 Adecuar el marco legal de fiscalización y rendición de cuentas.....	21
C6 Desarrollar tecnologías y sistemas de información.....	22
C7 Establecer los procesos de la auditoría de desempeño.....	23





MML



PODER LEGISLATIVO

H. CONGRESO
DEL ESTADO DE DURANGO

2018 - 2021



Las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) generan altas expectativas y deben ganarse la confianza de las partes interesadas externas (ciudadanos, sociedad civil, órganos legislativos, entes fiscalizables auditados y otros). La Auditoría Superior de la Federación menciona en sus **“declaraciones de principios sobre la independencia de las Entidades de Fiscalización Superior”**¹ la importancia de la convicción de que, bajo cualquier forma de gobierno, los asuntos públicos son asuntos de todos, en virtud de que la gestión que se realiza de ellos condicionan los actos de la vida cotidiana y afirma que en este contexto, las exigencias de la ciudadanía y de la sociedad organizada han convertido a la rendición de cuentas y a la fiscalización superior en temas centrales de la organización, funcionamiento y gobernabilidad de los estados contemporáneos. Por lo tanto, **tienen que actuar como organizaciones modelo íntegras e inspirar confianza y credibilidad**².

La implementación de la Metodología de Marco Lógico (**MML**), cuya utilización ha demostrado mayor practicidad y cobertura en la instrumentación, ya que abarca desde la conceptualización y diseño de un programa o proyecto, hasta el establecimiento de metas, objetivos y parámetros claros (indicadores) para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación en un programa, proyecto o estrategia fortaleciendo el diseño de programas, el monitoreo, la evaluación de la gestión y los resultados obtenidos.

El trabajo de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (**EFS**) tiene por objeto promover el buen gobierno en el sector público, contribuyendo así a reforzar la confianza de las partes interesadas. Se espera que las Entidades de Fiscalización Superior marquen la diferencia en la seguridad de la ciudadanía sobre la correcta aplicación de los recursos públicos. Para ello, “deben actuar como organizaciones modelo y dar ejemplo; deben respetar los principios fundamentales relativos a la ética, garantizar la adecuada transparencia y rendición de cuentas” como lo marca la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (**INTOSAI**)³.

La aplicación de la MML como herramienta para la administración por objetivos, empleada en el diseño, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo, ayuda a la medición de resultados permitiendo mejorar el diseño y la lógica interna de los programas presupuestarios, así como identificar de manera oportuna retos y necesidades de los programas con el fin de que los servidores públicos puedan tomar decisiones pertinentes en torno a su diseño e implementación. Su objetivo principal consiste en definir de la manera más adecuada el diseño de la intervención del programa en la etapa de planeación, para verificar su viabilidad.

¹ La Independencia de las Entidades de Fiscalización Superior Declaraciones de Principios. Auditoría Superior de la Federación. Agosto 2009

² ISSAI 30, Código de ética de las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) son emitidas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Para más información visite www.issai.org

³ Normas de Auditoría de la INTOSAI emitidas en junio de 1992 por la Comisión de Normas de Auditoría de la INTOSAI (La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores es una organización intergubernamental cuyos miembros son instituciones fiscalizadoras superiores).





En México, la MML tiene características particulares y con distintos grados de avance en los tres niveles de gobierno. En el federal, su implementación inició en 2007, con los esfuerzos que la administración pública federal emprendió para mejorar el diseño y la evaluación de los programas públicos con un enfoque de gestión para resultados (**GpR**), mientras que en las entidades federativas y los municipios el impulso a dicho enfoque ha tenido diversos tipos de avance.

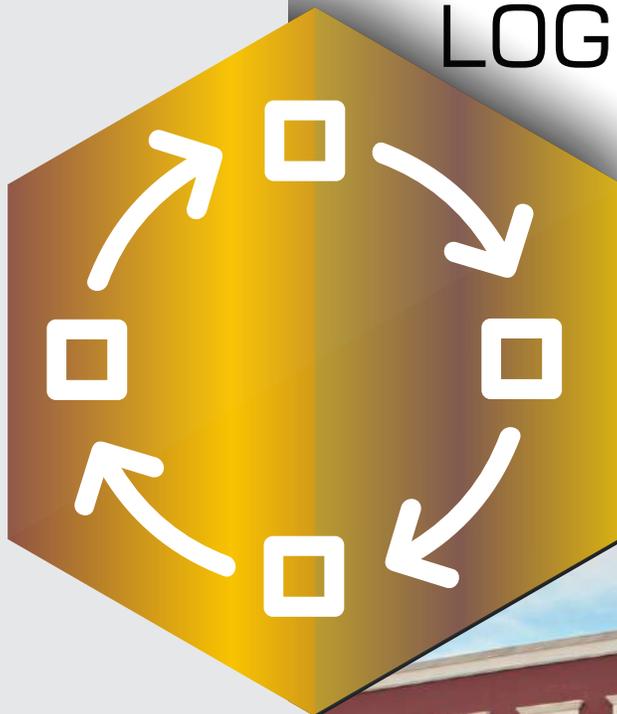
El presente proyecto toma como bases varios documentos emitidos y publicados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (**SHCP**) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (**CONEVAL**) dentro de los cuales se encuentran la Guía para la construcción de Indicadores Estratégicos y Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados respectivamente, considerados como apoyo a las dependencias e instancias del sector gubernamental.

La revisión de una Cuenta Pública debe ser orientada a resultados y para ello, se requiere información sólida sobre un conjunto de indicadores que muestren no sólo la evaluación del desempeño de un programa o proyecto en términos de la ejecución del gasto, sino del impacto de las tareas o acciones de los programas para cumplir con el logro de las metas y los objetivos de política pública.

Victoria de Durango, Dgo., marzo de 2021



▶ **METODOLOGÍA
DEL MARCO
LÓGICO (MML)**



MML



PODER LEGISLATIVO

**H. CONGRESO
DEL ESTADO DE DURANGO**

2018 - 2021



Introducción a la Metodología del Marco Lógico (MML)

La MML es una herramienta de planeación fundamentada principalmente de la solución sistémica de problemas, de tal forma que genere parámetros que fortalezcan el seguimiento de los objetivos deseados, la rendición de cuentas y la evaluación de resultados e impactos. Es decir que la MML permite obtener de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y en su caso proyectarlos a metas de mayor nivel.

El surgimiento de la MML se da para abatir tres problemas comunes de la planeación en los proyectos de la administración pública que eran:

- 

1 **Conceptualización inapropiada del proyecto sin sustento de base sólida para la evaluación.**
- 

2 **Falla en los proyectos por no tener las responsabilidades claramente definidas.**
- 

3 **Planificación de proyectos carentes de precisión sin objetivos y metas claras, con actividades dispersas.**

FUENTE: Creación propia fundamentada con el Diplomado Presupuesto basado en Resultados (PbR) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Agosto 2020.

De ahí se desprende la necesidad de la utilización de una herramienta que nos permita la realización de mejores programas de trabajo con un sustento y base de medición ajustada a los tiempos actuales y que sea aplicable a nuestro entorno y las necesidades institucionales.





ÍNDICE



PRESENTACIÓN



METODOLOGÍA
DEL MARCO
LÓGICO



ETAPAS
DE LA MML



OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS

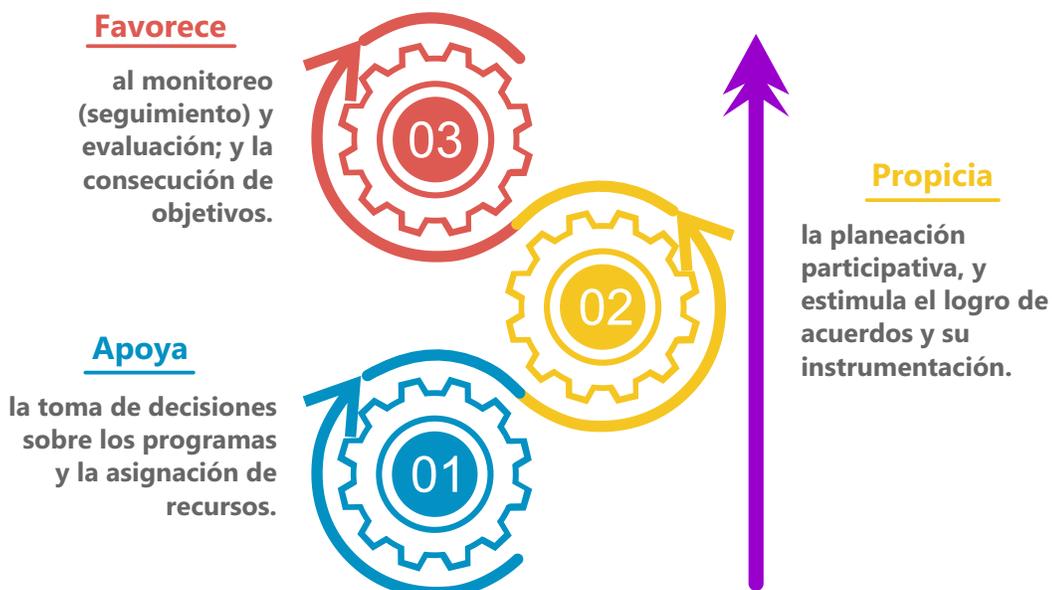
Metodología del Marco Lógico

Es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos, su uso permite:



FUENTE: Creación propia con base en las Disposiciones del Sistema de Evaluación del Desempeño de Transparencia Presupuestaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Principales usos de la MML



FUENTE: Creación propia con base en las Disposiciones del Sistema de Evaluación del desempeño de Transparencia Presupuestaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).





Las principales ventajas de la MML son:

- 

Apoya a la toma de decisiones permitiendo planear, organizar y presentar de forma sistematizada la información que es base del programa para su fácil entendimiento.
- 

Define los responsables y tiempos para la obtención de los resultados proyectados.
- 

Establece de manera clara los objetivos y metas, con indicadores que faciliten la alineación de los programas o proyectos entre sí, y con el Plan Estatal de Desarrollo (PED).
- 

Estandariza el diseño y sistematización de los programas presupuestarios, por ejemplo, una terminología homogénea que facilita la comunicación.
- 

Favorece una expresión clara y sencilla de la lógica interna de los programas, proyectos y de los resultados esperados con su ejercicio, y con ello, el destino del gasto público asignado a dichos programas y proyectos.
- 

Genera una estructura para sintetizar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un programa o proyecto: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
- 

Propicia que los involucrados en la ejecución del programa trabajen de manera coordinada para establecer los objetivos, indicadores, metas y riesgos del programa.
- 

Proporciona información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del programa presupuestario, así como para la rendición de cuentas.

Principales involucrados en la aplicación de la MML:

- 

Responsables de la planeación institucional (**Personal Directivo**).
- 

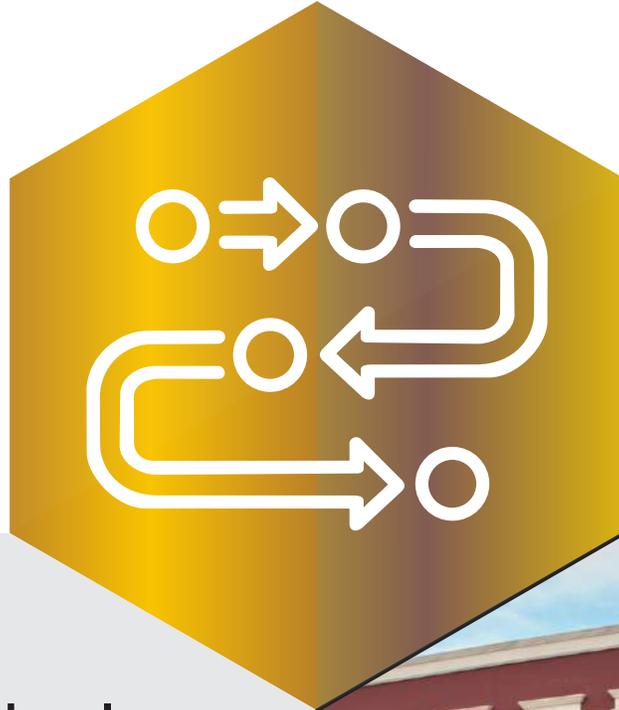
Responsables de la programación-presupuestación
- 

Responsables de la ejecución de los programas.
- 

Responsables de la evaluación.
- 

Los beneficiarios de los programas (**Sociedad**).





Etapas de la Metodología del Marco Lógico



PODER LEGISLATIVO

H. CONGRESO
DEL ESTADO DE DURANGO

2018 - 2021



Etapas de la Metodología del Marco Lógico (MML)



FUENTE: Creación propia con base en las Disposiciones del Sistema de Evaluación del desempeño de Transparencia Presupuestaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

01 2.2.1.- Definición del problema

La utilización de recursos públicos pasa por un conjunto de procedimientos referentes a su origen, acciones y estrategias, métodos de aplicación, sistemas de control, ejercicios de participación y rendición de cuentas. Su destino en la actividad gubernamental busca resolver problemas públicos a los cuales se enfrenta la sociedad y sobre los cuales requiere de una atención oportuna y eficiente por parte de las instituciones⁴.

La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad de la Entidad de Auditoría Superior del Estado sobre el desarrollo equitativo, incluyente, integral, sustentable y sostenible, con perspectiva de interculturalidad y de género, y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos estratégicos, basado en un coordinado y efectivo trabajo en equipo institucional.

⁴ Sistema Nacional de Fiscalización en el Marco de los Desafíos para la Rendición de Cuentas en México. Guadalupe Blanca Leticia Ocampo García de Alba. Diciembre 2016.





La auditoría es un mecanismo disponible en la actualidad para el control, vigilancia y fiscalización de los recursos públicos. En la auditoría se define con bastante razonabilidad, la situación real de un organismo, además evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la organización.

La función de la fiscalización superior de los recursos públicos recae sobre el Poder Legislativo en su papel de contrapeso del Poder Ejecutivo y en reflejo de su poder impositivo-tributario. Una de las herramientas de control más importantes que posee una legislatura en un sistema presidencial tradicional es la fiscalización de la cuenta pública.

La Fiscalización en México

Cronología



FUENTE: Creación propia con base en lo publicado por la Auditoría de Puebla, "Historia de la Fiscalización" auditoriapuebla.gob.mx/conócenos/historia-de-la-fiscalización.





La Fiscalización en Durango

Cronología



FUENTE: Creación propia con base en lo establecido en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Durango y la Ley de Fiscalización Superior del Estado de Durango.

02 2.2.2.- Análisis del problema

Cuando se realiza la planificación de un proyecto, un paso crucial es el análisis de los involucrados.

¿Por qué?, simplemente al tener identificados todos los actores del proyecto, sus intereses, expectativas y necesidades dotamos de congruencia y coherencia al proyecto. Analizar el origen, comportamiento y consecuencias del problema definido, a fin de establecer las diversas causas y su dinámica, así como sus efectos y tendencias de cambio.

Aquí se identifican los involucrados que son tocados por el proyecto de manera directa o indirectamente. No solo definimos quienes son, también consideramos sus intereses, expectativas y necesidades para definir estrategias de intervención que nos permitan plantear acciones.





Análisis de involucrados

Involucrado	Intereses	Problema percibido	Recursos de verificación
Ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia. • Rendición de cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de credibilidad en las instituciones gubernamentales. • Aumento en la desconfianza por el actuar y la aplicación correcta de los recursos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Denuncia y participación ciudadana. • Solicitudes de información.
H. Congreso del Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalización de las cuentas públicas. • Adecuar el Marco Legal de Fiscalización y Rendición de Cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de fiscalización no óptimos. • Desactualización del Marco Legal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas Públicas. • Informes de Resultados. • Marco Normativo Aplicable.
Entes Fiscalizables	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo técnico y tecnológico para el cumplimiento de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de perfiles idóneos para el desempeño de funciones en la gestión pública municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitudes recurrentes de apoyo e información.
Sistema Local Anticorrupción	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el Sistema Local Anticorrupción. • Participar en el Consejo Coordinador del SLA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca participación y resultados no visibles. • Falta de Plan de acción del SLA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de sesión. • Programa anual de trabajo • Política Estatal Anticorrupción.
Sistema Estatal de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Participar con los integrantes del SLA con base a los lineamientos, estándares y políticas del Comité Coordinador del SNA. 	<ul style="list-style-type: none"> • No implementación del Sistema Estatal. • Falta de coordinación con la Plataforma Digital Nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de información. • Revisión de resultados.
Sistema Local de Fiscalización	<ul style="list-style-type: none"> • Participar con la Secretaría de la Contraloría y los órganos Internos de Control Municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca participación y resultados no visibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de resultados.
Personal de la EASE	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización de los procedimientos de Fiscalización. • Optimización en el uso y manejo de tecnologías de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de actualización y difusión de manuales. • Desactualización del uso de tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación del Marco Legal. • Implementación de las Auditorías al Desempeño. • Creación de software y programas acorde a necesidades vigentes.

FUENTE: Creación propia con base en los resultados obtenidos en la evaluación del programa de Fiscalización de la Entidad de Auditoría Superior del Estado de Durango mediante aplicación de encuesta al personal operativo.



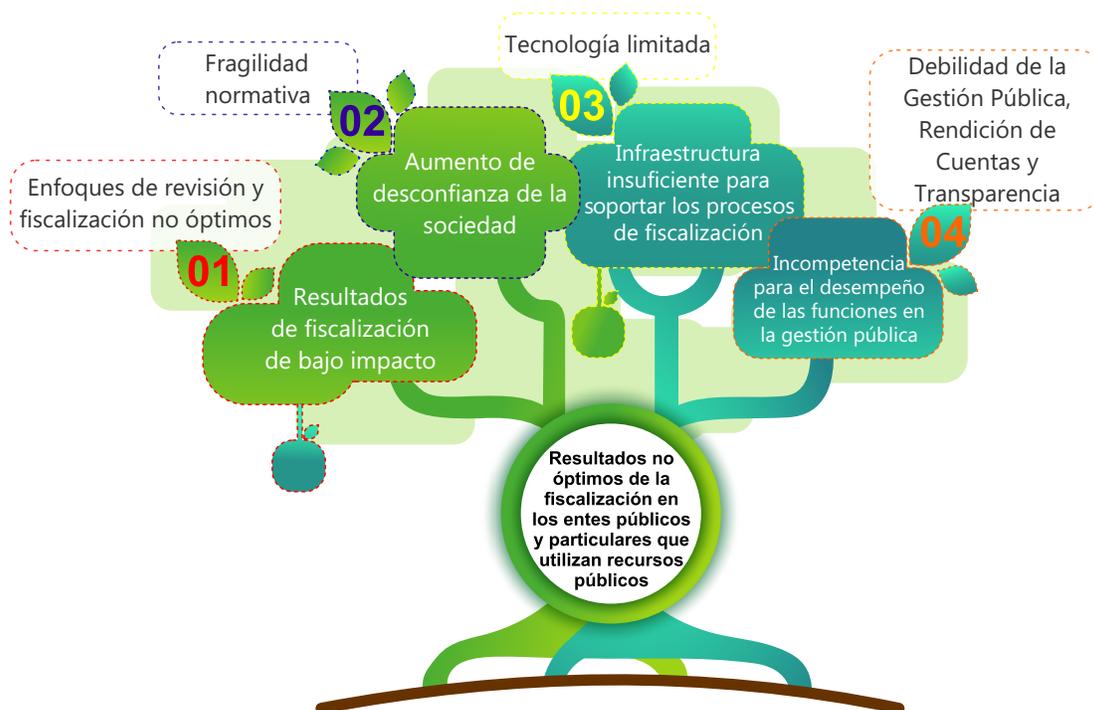


Con base a lo anterior, se definieron las siguientes estrategias:



FUENTE: Creación propia con base en las estrategias obtenidas por la Metodología del Marco Lógico de la Entidad de Auditoría Superior del Estado de Durango.

Árbol del Problema



FUENTE: Creación propia con base en la identificación de problemas, obtenidos por la Metodología del Marco Lógico de la Entidad de Auditoría Superior del Estado de Durango.





03 2.2.3.- Definición del objetivo

Definir la situación futura a lograr que solventará las necesidades o problemas identificados en el análisis del problema a fin de:

- Identificar medios de solución a la problemática detectada,
- Determinar los impactos que se alcanzarán de lograrse el objetivo central,
- Ordenar la secuencia de esta vinculación lo que permitirá estructurar la intervención gubernamental y fortalecer la vinculación entre los medios y fines.

En otras palabras, este apartado consiste en la traducción de causas-efectos en medios-fines, el análisis de problemas se convierte en la definición de objetivos y los problemas enunciados como situaciones negativas se convierten en condiciones positivas de futuro o estados alcanzados. El resultado es el siguiente:

Árbol de Objetivos



FUENTE: Creación propia con base en las estrategias obtenidas en la Metodología del Marco Lógico (MML) de la Entidad de Auditoría Superior del Estado de Durango.





ÍNDICE



PRESENTACIÓN



METODOLOGÍA
DEL MARCO
LÓGICO



ETAPAS
DE LA MML

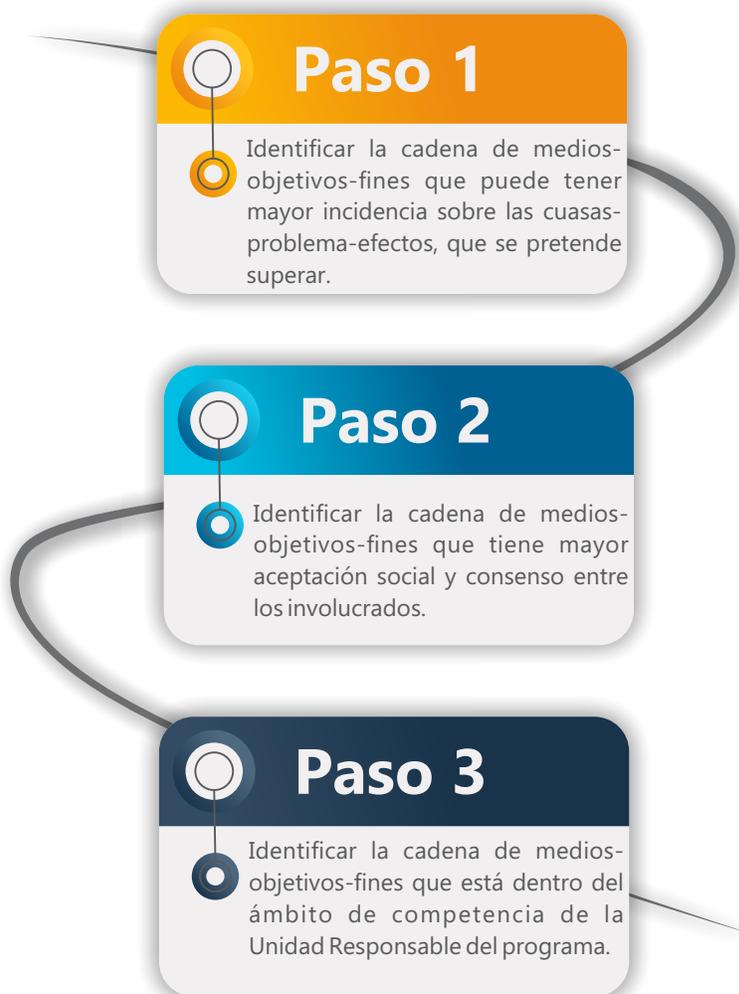


OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS

04 2.2.4.- Selección de alternativas

Esta etapa consiste en analizar y valorar cuidadosamente las opciones de acción más efectivas para lograr los objetivos deseados; seleccionar dentro del árbol de objetivos las opciones que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito, considerando las restricciones que apliquen en cada caso, particularmente su factibilidad técnica y presupuestaria, y corresponde a la última fase de la identificación de la solución del problema planteado.

La selección de las alternativas se realiza aplicando la siguiente secuencia sobre el árbol de objetivos:



FUENTE: Creación propia con base en las Disposiciones del Sistema de Evaluación del desempeño de Transparencia Presupuestaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).





La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) tiene su fundamento en la Metodología de Marco Lógico (MML), la cual facilita la identificación de los resultados esperados de los programas públicos y los indicadores necesarios para monitorear el desempeño del programa; con esto, se busca mejorar el ejercicio del gasto público.



FUENTE: Creación Propia con base en las Disposiciones del Sistema de Evaluación del desempeño de Transparencia Presupuestaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).





Objetivos Estratégicos

C₁ Fomentar la calidad y mejora en el proceso de fiscalización



C₁A₁

Fiscalizar la Cuenta Pública de 44 entes.

C₁A₂

Analizar la documentación presentada para desvirtuar y solventar las observaciones derivadas de la Fiscalización.

C₁A₃

Impartir cursos de capacitación a los servidores públicos adscritos a los Entes Fiscalizables.

C₁A₄

Realizar visitas de valoración a los Municipios.

C₁A₅

Revisar la correcta aplicación de los recursos destinados a la obra pública a través de la inspección de los registros contables para evitar el uso inadecuado de los recursos.

C₁A₆

Verificar que las obras se adjudicaron y contrataron de acuerdo a la normativa aplicable mediante la revisión a los expedientes unitarios y la inspección física de las obras para dar cumplimiento a los procesos establecidos en la Ley.

C₁A₇

Coadyuvar con el H. Congreso del Estado en el análisis de las iniciativas de las Leyes de Ingresos.

FUENTE: Creación propia con base en los Programas Operativos Anuales presentados por las direcciones de la Entidad de Auditoría Superior del Estado de Durango.





ÍNDICE



PRESENTACIÓN



METODOLOGÍA
DEL MARCO
LÓGICO

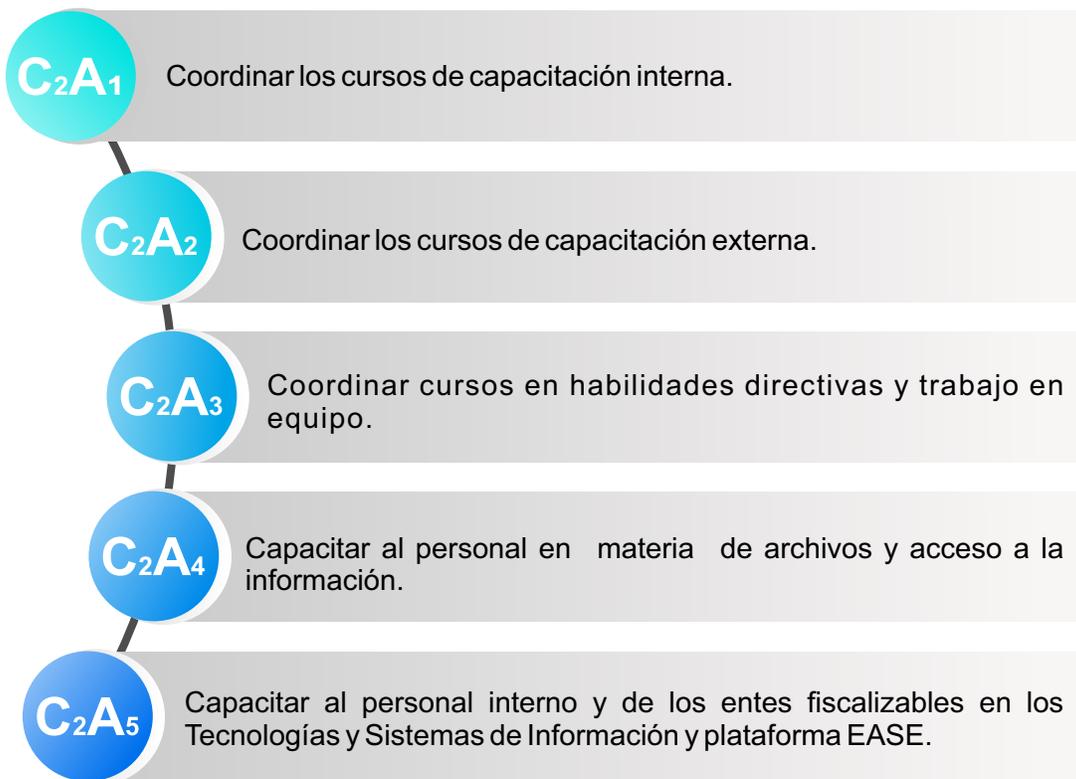


ETAPAS
DE LA MML



INICIO

C₂ Consolidar las capacidades y competencias del personal



FUENTE: Creación propia con base en los Programas Operativos Anuales presentados por las direcciones de la Entidad de Auditoría Superior del Estado de Durango.





C₃ Impulsar la rendición de cuentas y la transparencia



- C₃A₁** Elaborar los Informes de Resultados de la revisión a las Cuentas Públicas.
- C₃A₂** Atender las solicitudes de información recibidas de la ciudadanía, servidores públicos y entes públicos.
- C₃A₃** Fortalecer la página web de la EASE respecto a la Rendición de Cuentas y la Transparencia.
- C₃A₄** Crear la Unidad de Transparencia y definición de funciones.
- C₃A₅** Crear una vinculación con la ciudadanía y los entes que participan en el Sistema Local Anticorrupción, Sistema Estatal de Información y Sistema Local de Fiscalización.

FUENTE: Creación propia con base en los Programas Operativos Anuales presentados por las direcciones de la Entidad de Auditoría Superior del Estado de Durango.





C4 Fortalecer los vínculos institucionales



- C4A1** Brindar apoyo a otras instituciones como Órgano Técnico de Fiscalización para contribuir a los objetivos que establece la normativa aplicable.
- C4A2** Dotar de conocimiento y herramientas a los integrantes del Sistema Local de Fiscalización que permita incrementar la calidad profesional del personal auditor y mejorar los resultados de la auditoría y fiscalización a los entes.
- C4A3** Realizar acciones coordinadas con el Congreso del Estado a través de la Unidad Técnica de Apoyo.
- C4A4** Firmar convenios de colaboración con entes fiscalizables y las entidades de fiscalización superior de las entidades federativas; además con organismos nacionales e internacionales cuyas funciones sean acordes o guarden relación con las atribuciones que nos competen y participar en foros en esta materia.
- C4A5** Firmar convenios de colaboración con instituciones educativas, asociaciones civiles y cámaras empresariales con la finalidad de promover mejores prácticas y la cultura de la integridad en la utilización de los recursos públicos y su fiscalización.

C5 Adecuar el marco legal de la fiscalización y rendición de cuentas



- C5A1** Adecuar el Marco Jurídico respecto al tema de la Fiscalización y Rendición de Cuentas.
- C5A2** Elaborar el Manual general de operación así como, manuales por áreas y/o Direcciones y su actualización en sitio web oficial de la EASE.

FUENTE: Creación propia con base en los Programas Operativos Anuales presentados por las direcciones de la Entidad de Auditoría Superior del Estado de Durango.





C6 Desarrollar tecnologías y sistemas de información



FUENTE: Creación propia con base en los Programas Operativos Anuales presentados por las direcciones de la Entidad de Auditoría Superior del Estado de Durango.





C7 Establecer los procesos de auditorías de desempeño



C₇A₁

Implementar la metodología de las Auditorías de Desempeño en la Entidad de Auditoría Superior del Estado de Durango.

C₇A₂

Armonizar con las Direcciones, Coordinaciones, Unidades o Áreas de la Entidad de Auditoría Superior del Estado respecto a la implementación de la metodología de Auditoría de Desempeño.

C₇A₃

Capacitar al personal de la Entidad así como, de los entes fiscalizables acerca de la metodología de las Auditorías de Desempeño.

FUENTE: Creación propia con base en los Programas Operativos Anuales presentados por las direcciones de la Entidad de Auditoría Superior del Estado de Durango.

