Secretaría de la Hacienda Pública

MANUAL

METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO PbR-SED



Jalisco
GOBIERNO DEL ESTADO

Dirección General de Programación, Presupuesto y Evaluación del Gasto Público.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 3

GESTIÓN PARA RESULTADOS 5

PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS 5

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 7

METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO 8

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 9
2. IDENTIFICACIÓN DE LOS INVOLUCRADOS 10
3. ANÁLISIS DEL PROBLEMA 13
4. ANÁLISIS DE OBJETIVOS 14
5. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS 16
6. MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS (MIR) 16

ELEMENTOS DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS 17

ANEXOS 27

INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS Y LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN 27

FORMATOS DE METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO 46

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 51

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Gestión para Resultados (GpR) se centra en el desempeño y logros de la administración pública, y por ende los efectos e impactos que sus acciones proyectan en la sociedad.

En México, fue a inicios del nuevo milenio cuando comenzó la transformación del modelo económico encaminado hacia la gestión para resultados, realizando ajustes en la normatividad y la integración del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación de Desempeño (PbR-SED), los cuales establecen mecanismos que vinculan metas y objetivos de la planeación con los impactos de los resultados.

En ese sentido, Jalisco realizó en 2014 una transformación en el proceso de planeación, programación, presupuestación, evaluación y rendición de cuentas a través de la implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) , que significó la vinculación entre la planeación y presupuestación, así como el incremento gradual de las estructuras programáticas para brindar a la población mayor información sobre las diferentes acciones que realizan las dependencias y entes de la administración pública estatal, cuyo elemento complementario es la Metodología de Marco Lógico (MML) para la elaboración de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR), desarrollada también por la USAID en el año de 1969, y que a nivel federal, comenzó a implementarse en México desde 2008.

De esta manera, el gobierno del estado de Jalisco se rige bajo los principios de la Gestión para Resultados, a través de una planeación y presupuesto orientados a resultados, con gestión de programas y proyectos, así como una pertinente evaluación y seguimiento de los mismos, propiciando la transparencia y la rendición de cuentas.

Lo anterior, a través del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación de Desempeño (SED), propone reorientar el modelo de Planeación-Programación-Presupuestación —cuya inercia alguna vez se centró en la priorización política— para situarlo ahora bajo una lógica en la que los resultados e impactos de los programas sean determinantes y condicionantes para su continuidad.

En el Estado de Jalisco, la evolución del proceso de Planeación, Programación, Presupuestación, Control y Evaluación del gasto público; se dio de la siguiente manera; gasta el año de 1998, el Presupuesto se realizaba por Objeto del Gasto, por lo que no se encontraba vinculado al Plan Estatal de Desarrollo (PED), fue entre 1999 y 2003 cuando comenzaron a racionalizarse los recursos conforme a las metas y objetivos de los, ahora, Programas, sin embargo no existía vinculación entre la planeación y la presupuestación, es decir, el recurso era asignado sin importar las metas.

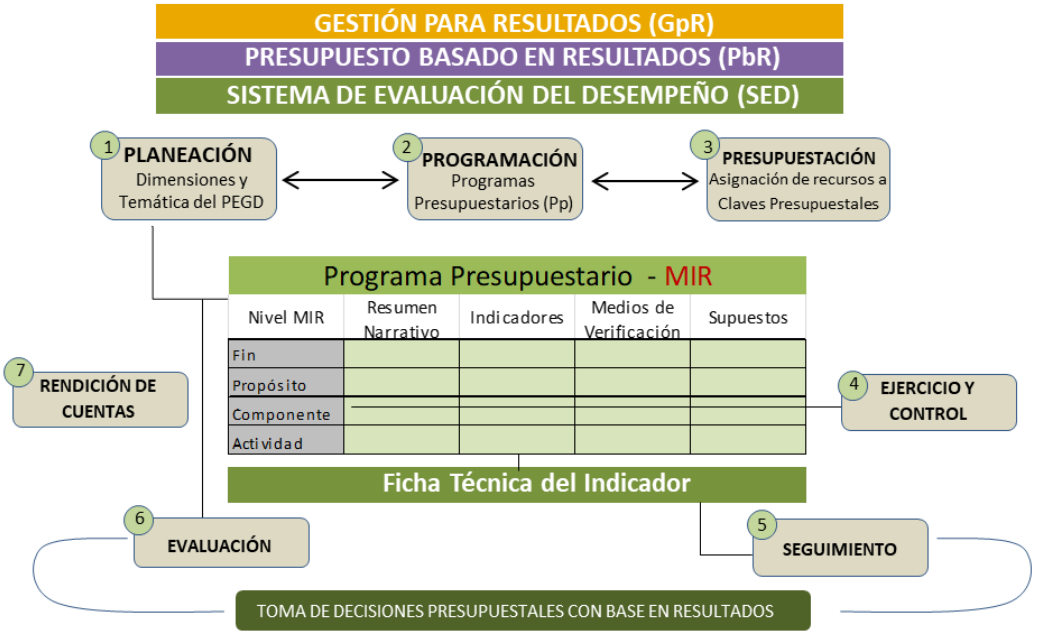
En 2004, el enfoque fue distinto, pues pasó de ser por programas a ser con enfoque de gestión, implementando el modelo de Plan Operativo Anual (POA) y la planeación se centraba en el cómo

más que en el qué, así, hasta 2013, el enfoque se dirigía a los procesos y acciones internas que realizaban los entes públicos y no en los bienes y servicios ofertados a los ciudadanos o a su población objetivo, debido a que no se realizaban Matrices de Indicadores de Resultados.

Cuando Jalisco adoptó el modelo de Presupuesto basado en Resultados, en 2014, y siguiendo sus principios, se comenzó a implementar la Metodología de Marco Lógico y con ella se incorporaron las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR), como instrumento de planeación, que se fijan con base en los Ejes y Temas Centrales del Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo, mediante un conjunto de indicadores que forman parte del Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño para llevar a cabo la evaluación y seguimiento del impacto social generado por la implementación del programa, éstas permiten obtener información sobre los avances de los programas presupuestarios, así como los efectos que éstos pueden tener sobre la población que recibe los bienes o servicios que brindan y conocer si en realidad son a causa de ellos, lo anterior permite conocer la efectividad del destino de los recursos públicos.

Con base en lo anterior y de conformidad con la normatividad aplicable y en la bibliografía consultada, el siguiente documento establece los lineamientos pertinentes para la elaboración de Matrices de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios; comenzando con las definiciones e importancia de los elementos de la Gestión para Resultados, para continuar con las etapas de la Metodología de Marco Lógico: definición del problema, identificación de los involucrados, análisis del problema, análisis de objetivos, selección de alternativas y Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), proseguir con la explicación de los elementos que componen esta última y finalizar con la Ficha Técnica del Indicador.

Diagrama 1. Elementos de la Gestión para Resultados



Fuente: Elaboración propia, Secretaría de la Hacienda Pública del Estado de Jalisco (SHP); SHCP, Secretaría de la Función Pública (SFP), & CONEVAL. (2011). Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados.

GESTIÓN PARA RESULTADOS

PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

El PbR, como instrumento de la Gestión para Resultados (GpR), consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permitirán que las decisiones involucradas en el proceso presupuestario incorporen sistemáticamente consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos y que motiven a las dependencias y entidades a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público y la rendición de cuentas. (SHCP, 2013).

Este instrumento pretende que las definiciones de los programas presupuestarios se deriven de un proceso secuencial alineado con la planeación y la programación, estableciendo objetivos, metas e indicadores en esta lógica, a efecto de hacer más eficiente la asignación de recursos, considerando la evaluación de los resultados alcanzados y la manera en que las dependencias y entidades ejercen los recursos públicos.

Diagrama 2. Principios básicos de la Gestión para Resultados



Fuente: Elaboración propia, Secretaría de la Hacienda Pública del Estado de Jalisco (SHP), Gobierno del Estado de Jalisco 2019. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Objetivos específicos del PbR

- Alinear el proceso presupuestario hacia los resultados.
- Fortalecer la planeación estratégica para resultados.
- Aplicar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), conforme a la metodología de marco lógico, como una herramienta de planeación estratégica que permite mejorar en forma sencilla, ordenada y homogénea la lógica interna de los programas presupuestarios, a la vez que alinea su contribución a los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades;
- Medir el desempeño para evaluar los resultados.
- Generar y definir los indicadores de desempeño, estratégicos y de gestión, que constituirán la base para el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y permitirán evaluar el logro de los resultados, así como el impacto social de las políticas públicas, los programas presupuestarios y la productividad de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.
- Asignar recursos considerando la evaluación de los resultados alcanzados, propiciar un nuevo modelo para la asignación de partidas presupuestarias, tendientes a elevar la eficacia y eficiencia gubernamental y la calidad del gasto público.
- Establecer una dinámica organizacional orientada a resultados.
- Unificar el proceso presupuestario con la conducción y ejecución de las políticas públicas y de sus programas al interior de las dependencias y entidades, para orientar el esfuerzo institucional al logro de los resultados.

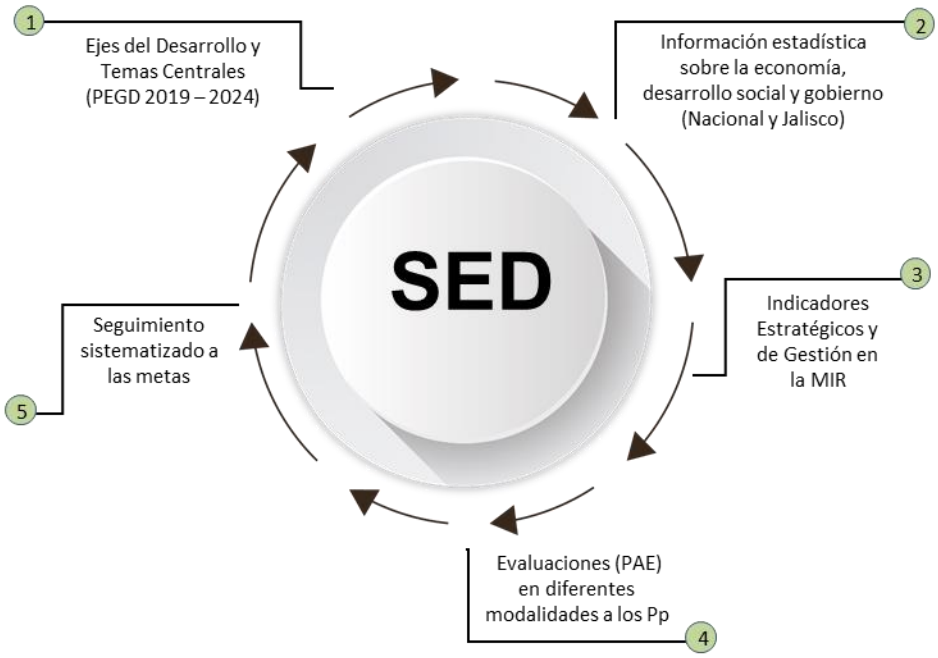
- Utilizar información sistémica sobre el desempeño (indicadores, evaluaciones, costos de programas, etc.) para establecer dicho vínculo. El impacto de la presupuestación por Resultados se puede percibir en la mejor priorización del gasto y en mejoramiento de la efectividad y/o eficiencia de los servicios (Robinson, 2013).

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se define como el conjunto de elementos que permite realizar una valoración del desempeño de los programas presupuestarios, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas para mejorar la calidad del gasto mediante una mayor productividad y eficiencia en los procesos gubernamentales.

El seguimiento de Programas Presupuestarios se realizará trimestralmente desde una óptica de impacto, eficacia, eficiencia y calidad enfocándose en la evaluación de programas presupuestarios y de la calidad de los servicios.

Diagrama 3. Herramientas del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)



Fuente: Basado en CONEVAL (2013). Evaluación; SHCP (2007) Cédula: conceptos básicos del Presupuesto basado en Resultados- Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED); Secretaría de la Hacienda Pública

METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

La Metodología de Marco Lógico (MML) es una herramienta de planeación estratégica basada en la **estructuración y solución de problemas**, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad, **identificar y definir los factores externos** al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos, evaluar el avance en la consecución de los mismos y así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

Lo anterior facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas. Permite fortalecer la vinculación de la planeación con la programación y con ellos propicia que al interior de la administración pública estatal se desarrollen importantes mejoras para generar resultados mucho más satisfactorios, pues no sólo define una manera de hacer el trabajo, sino también los resultados esperados de cada grupo de trabajo con lo que es posible innovar en cuanto a la forma de lograr los resultados y objetivos.

La MML se compone de las siguientes seis etapas; de los cuales, cinco son el preámbulo para la formulación de la Matriz de Indicadores para Resultados, que es el sexto paso.

Diagrama 4. Etapas de la Metodología de Marco Lógico



Fuente: SHCP, CIDE, & CLEAR. (s. f.). Metodología de Marco Lógico (MML) y Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

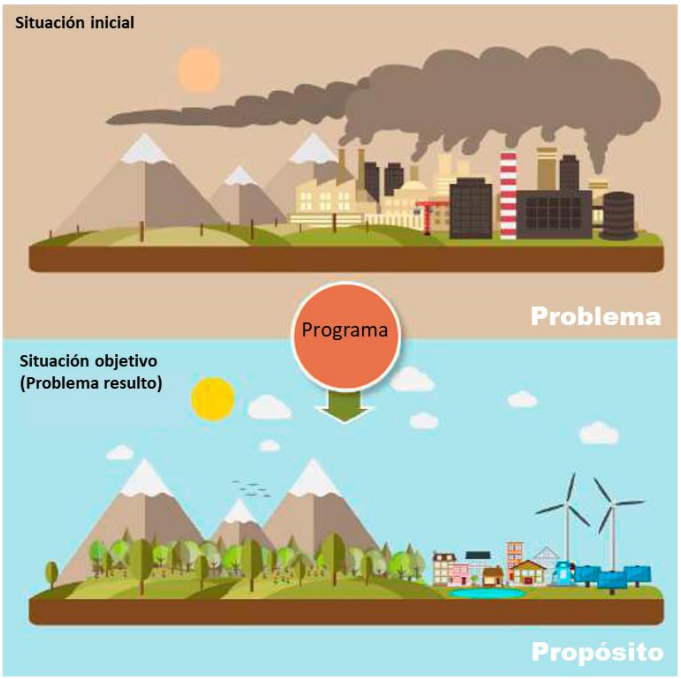
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El primer paso de la MML consiste en identificar la demanda social que se busca resolver o mejorar a través de la acción gubernamental, es decir un problema público[1].

Para que la definición del problema sea concreta y específica, deben identificarse tres elementos primordiales:

- **Problema o situación actual**, en la que una parte de la población no logra el desarrollo o avance hacia una situación mejor
- **Situación deseada**, que son las condiciones idóneas de bienestar hacía donde se intenta llevar a esa parte de la población;
- **Obstáculos**, que serán todas aquellas barreras que impiden lograr ese cambio entre la situación actual y la deseada.

Identificación del problema



Fuente: Conceptos del Presupuesto basado en Resultados (PbR)
y de la Gestión para Resultados (GpR) SHCP – UNAM, 2018

[1] Proceso mediante el cual una cuestión, oportunidad o tendencia, ya aprobada y colocada en la agenda de la política pública, es estudiada, explorada, organizada y posiblemente cuantificada por los interesados, quienes no raramente actúan en el marco de una definición de autoridad, aceptable provisionalmente en términos de sus probables causas, componentes y consecuencias. (Aguilar, 1993, s. p.)

En esta primera etapa, es fundamental realizar el proceso de manera consensuada, ya que un planteamiento erróneo del problema seguramente terminará en el planteamiento de soluciones no adecuadas. Es por ello que en el planteamiento del problema debe presentar las siguientes características:

- Resume el problema de forma clara y breve
- Se formula como un hecho negativo, o como una situación que debe ser revertida
- Define la población específica que sufre de la problemática
- Describe la situación de la problemática central

Características	Problema
¿Cuál es la población o área de enfoque?	Estudiantes de familias con ingresos por debajo de tres salarios mínimos
Problemática central	Deserción escolar en educación media superior
Definición del problema	tienen un alto índice de deserción en la educación media superior

Ejemplo 1. Definición del problema

Fuente: SHCP, Secretaría de la Función Pública (SFP), & CONEVAL. (2011). Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados.

2. IDENTIFICACIÓN DE LOS INVOLUCRADOS

En esta etapa se identifican los actores involucrados que intervienen directa e indirectamente en el programa presupuestario.

Dadas las necesidades ilimitadas y los recursos escasos, es muy importante delimitar adecuadamente el conjunto de personas o afectados que se constituirán en los beneficiarios potenciales del programa.

La clasificación de población se realiza de la siguiente manera:

- Población de referencia (Universo Global o Total): Corresponde a la población global que se toma como referencia para el análisis de la población objetivo (Con o sin problema).
- Población potencia (Potencial): Es aquella parte de la población de referencia, que es afectada por el problema o será afectada por el problema. (Indica la magnitud total de la población en riesgo).
- Población Objetivo (Real): Es el conjunto de personas que estará en condiciones reales de ser atendidas por el programa presupuestario.
- Población No Afectada: Aquella parte de la población que no se ve influenciada positiva o negativamente por el programa presupuestario.
- Población Atendida: Se refiere a la población o área que ya fue atendida por el programa presupuestario.

- Población Postergada: Es aquella parte de la población que no pudo ser atendida por el Programa Presupuestario por factores ajenos o externos. (Por ejemplo: Falta de recursos suficientes para el programa presupuestario, falta de interés por parte de la población objetivo, etc.)

Diagrama 5. Tipos de población



Fuente: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2004). Metodología de Marco Lógico.

Para el desarrollo de los Programas Presupuestarios existen diversos grupos que intervienen en modo directo o indirecto para el logro de los objetivos trazados. A continuación, se incluye una tabla con los aspectos mínimos necesarios a considerar para este análisis.

Cuadro 1. Tipos de involucrados

TIPO DE INVOLUCRADO	ASPECTOS A CONSIDERAR
Población atendida	¿Quiénes son los mayores afectados por el problema?
Población objetivo	¿Quién o quiénes se encuentran en situación de mayor necesidad?
Población potencial	¿En qué grupos de edad y género se encuentran los afectados?
Población de referencia	¿En qué ubicación/área geográfica se encuentran?

Fuente: Elaboración propia. SHCP, Secretaría de la Función Pública (SFP), & CONEVAL. (2011). Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados.

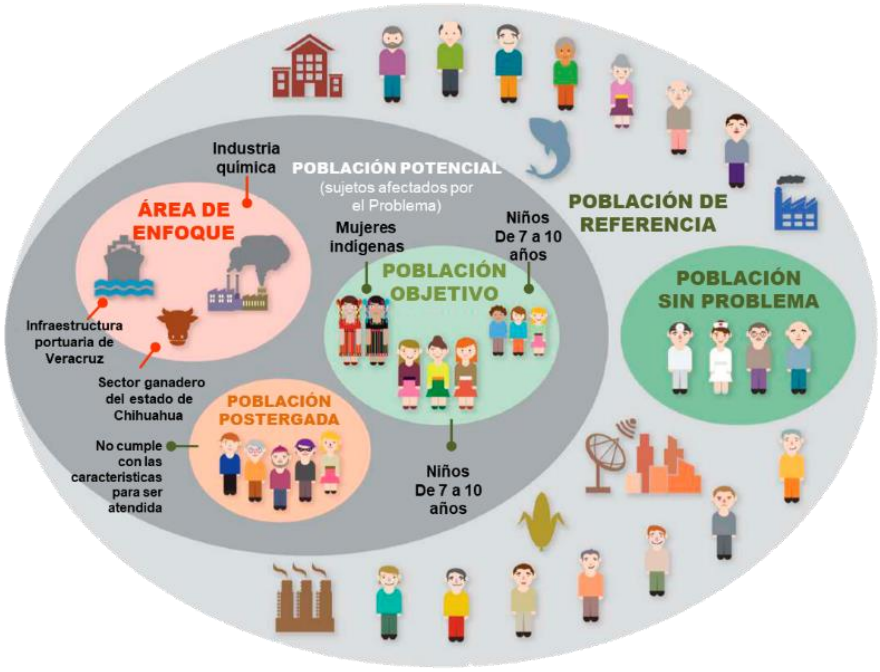
Al identificar a los involucrados y el nivel de afectación que sufren por el problema o la situación actual, se asegura la oportuna focalización de atención y priorización de beneficiarios.

Ejemplo 2. Definición de la población objetivo

Nombre del Programa	Población o área de enfoque potencial	Población o área de enfoque objetivo	Población o área de enfoque atendida
Apoyos directos al campo (PROCAMPO)	Productores agrícolas, personas físicas o morales, con predios registrados en el PROCAMPO.	Productores, personas físicas o morales, con predios registrados en el PROCAMPO, a los que se les haya integrado en el Centro de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER) que les corresponda su Expediente Único Completo, que mantengan el predio en explotación y cumplan la normatividad de este Programa.	Productores que recibieron el apoyo del PROCAMPO en cualquiera de los 3 ciclos productivos (O-I 08/09; PV09; O-I 09/10), durante el ejercicio fiscal 2009.
Fondo concursable para tratamiento de aguas residuales	Organismos operadores con deficiencias en su cobertura de tratamiento de aguas residuales, para poblaciones no mayores a medio millón de habitantes, y de los estados con marginalidad muy alta o alta.	Organismos operadores que (además de cumplir lo anterior) presentan propuesta de inversiones, con estudios de ingeniería básica y/o proyectos aprobados por la CONAGUA, que cuente con la posesión legal del terreno donde se construirán las obras y con los recursos para aportar su contraparte en la inversión, dentro del presente ejercicio fiscal.	Organismos operadores que recibieron financiamiento del programa para construir y/o ampliar plantas de tratamiento durante el ejercicio fiscal.

Fuente: SHCP, Secretaría de la Función Pública (SFP), & CONEVAL. (2011). Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Identificación de tipos de población



Fuente: Conceptos del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y de la Gestión para Resultados (GpR) SHCP – UNAM, 2018

3. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Los siguientes tres apartados —análisis del problema, análisis de objetivos y selección de alternativas— son las herramientas previas a la realización de la Matriz de Indicadores para Resultados, ya que es en dichos procesos en donde surgen los antecedentes del problema (causas y efectos), los escenarios esperados (medios y fines) y las posibles soluciones para su consecución.

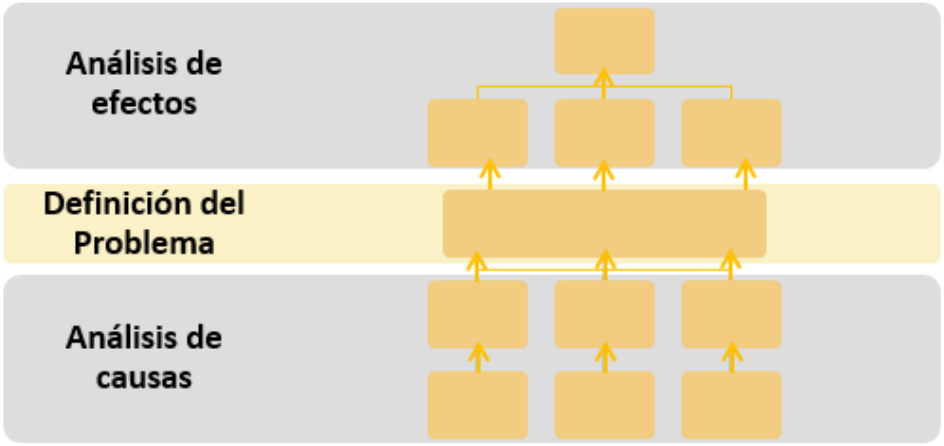
En el primer ejercicio se debe formular el planteamiento del problema, de modo que sea lo suficientemente concreto y amplio para facilitar la búsqueda de soluciones.

Una vez definido el problema central, es indispensable realizar un árbol de problemas en el que se plasmen las causas y efectos que lo originan; para esto es pertinente llevar a cabo una lluvia de ideas en colaboración con los responsables del programa presupuestario, a fin de que sean ellos quienes abonen a ello desde diversas perspectivas.

Se recomienda iniciar la construcción del árbol de problemas identificando las causas que generan el problema central, y describir los efectos del mismo en la *copa*. se redactará por debajo del

problema central las causas más directas que provocan la existencia de dicho problema, uniéndolas con flechas de abajo hacia arriba, siguiendo la relación causa-efecto al problema.

Diagrama 6. Árbol de Problema



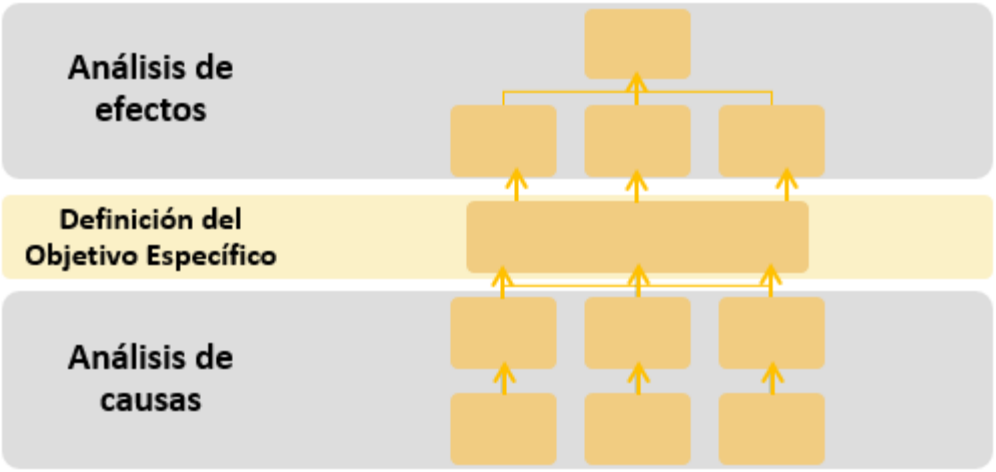
Fuente: SHCP, CIDE, & CLEAR. (s. f.). Metodología de Marco Lógico (MML) y Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

4. ANÁLISIS DE OBJETIVOS

Para la elaboración del árbol de objetivos, habrá que hacer una traducción del árbol de problemas: **causas-efectos** en **medios-fines**, es decir, las causas que dieron lugar al problema serán los medios para solucionarlo, mientras que los efectos que el problema ocasiona, serán los fines que se pretenden alcanzar.

Este proceso se lleva acabo cambiando las condiciones adversas del árbol de problemas en condiciones positivas deseables y posibles de lograr. De este modo, los estados negativos que muestra el Árbol de Problemas se convierten en estados positivos que, hipotéticamente, se alcanzarán a la conclusión del Programa Presupuestario.

Diagrama 7. Árbol de Objetivos



Fuente: SHCP, CIDE, & CLEAR. (s. f.). Metodología de Marco Lógico (MML) y Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Aunado a lo anterior, además de definir las raíces y las copas del árbol de objetivos, es necesario definir los objetivos de un Programa Presupuestario es a través de la identificación de la situación deseada, es decir el escenario que se presentaría una vez que el problema central esté resuelto.

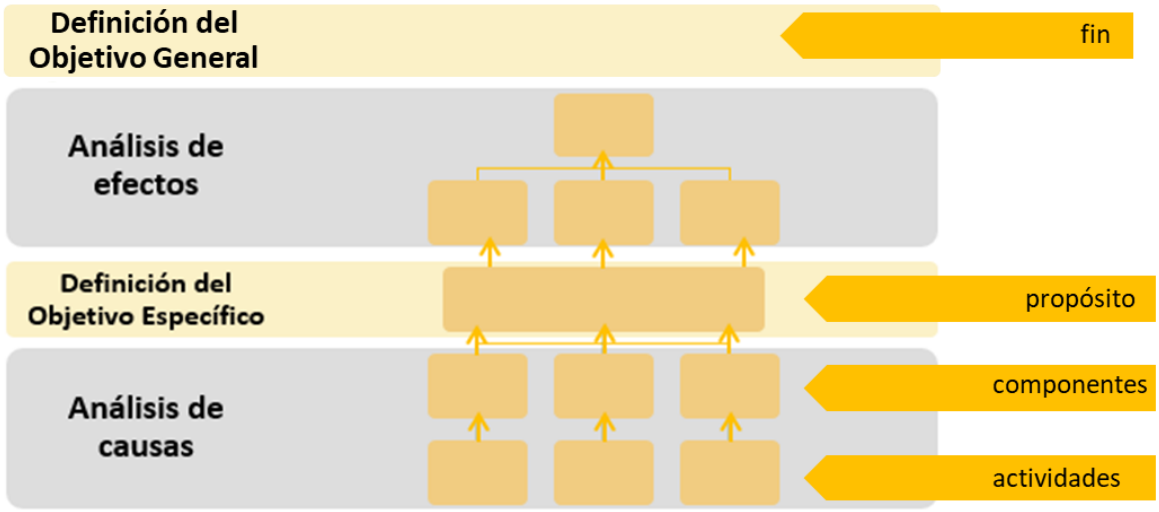
El Objetivo central es una hipótesis central o propósito hacia el cual se orientan los esfuerzos del Programa Presupuestario, el cual debe describirse en el centro del árbol.

Finalmente, a partir de la información recabada es posible desarrollar la problemática pública que el programa presupuestario pretende resolver.

5. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

En esta etapa se debe seleccionar del Árbol de Objetivos aquellos medios, más factibles en términos de relevancia, financiamiento, viabilidad técnica, es buscar de la manera más eficiente y creativa de alcanzar el propósito y fin determinado a lograr.

Diagrama 8. Selección de alternativas



Fuente: SHCP, CIDE, & CLEAR. (s. f.). Metodología de Marco Lógico (MML) y Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Cada objetivo del árbol tendrá su respectiva relación en la columna de la MIR denominada Resumen Narrativo. Éstos son el origen para la determinación de metas de componentes y actividades, y la base de los indicadores que evaluaran el desempeño de los procesos estratégicos y de gestión.

6. MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS (MIR)

Es una herramienta de planeación estratégica del PbR para entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los Programas Presupuestarios; a su vez, proporciona elementos para verificar el cumplimiento de objetivos, indicadores y metas en la estructura programática.

Como se mencionó previamente, cada nivel del árbol de objetivos, corresponde —al hacer la selección de alternativas— a un nivel en la Matriz de Indicadores para Resultados.

Cuadro 2. Vinculación de árboles y MIR

Árbol de problemas	Árbol de objetivos	Matriz de Indicadores para Resultados
Problema general ▶	Objetivo General ▶	Fin
Problema principal ▶	Objetivo específico ▶	Propósito
Causas inmediatas ▶	Medios entregables ▶	Componentes
Causas ▶	Medios ▶	Actividades

Fuente: SHCP, CIDE, & CLEAR. (s. f.). *Metodología de Marco Lógico (MML) y Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).*

La MIR permitirá identificar los indicadores tanto Estratégicos como de Gestión, con los que se evaluará y se dará monitoreo a los resultados del programa. Así mismo, permite establecer los medios de verificación para cada nivel de la MIR e identificar los factores externos (supuestos) que deben suscitarse para garantizar el cumplimiento de un nivel superior, de conformidad con la lógica vertical.

Cuadro 3. Estructura genérica de la MIR

Nivel MIR	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componente				
Actividad				

Fuente: SHCP, CIDE, & CLEAR. (s. f.). *Metodología de Marco Lógico (MML) y Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)*.

ELEMENTOS DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

En este apartado se identificarán los conceptos de cada uno de los elementos compuestos en el MIR, así como los lineamientos básicos para su elaboración.

Resumen narrativo

Describen los cuatro niveles de objetivos, que serán redactados de manera positiva en cada Nivel (fila) de la MIR (Fin, Propósito, Componente y Actividad), considerando siempre las reglas de sintaxis establecidas para su redacción. Para la facilitar la tarea de elaboración del resumen narrativo, se recomienda tener en cuenta preguntas claves como:

Cuadro 4. Clasificación Lógica de objetivos del entorno

Clasificación lógica de objetivos del entorno de un programa presupuestario				
Ámbito	**Pregunta clave**	**Categorías lógicas**	**Contenido**	**Generación de objetivos**
Político, económico y social	¿Por qué realizar el programa?	Fin	Política pública	Exógena
		Propósito	Impacto en la población objetivo	
Gerencial	¿Cómo realizar el programa?	Componentes	Productos entregados	Endógena
		Actividades	Acciones emprendidas	

Fuente: CEPAL, 2011.

En ese sentido, es indispensable considerar lo siguiente en cada uno de los niveles

- **Fin**

La construcción de los indicadores a nivel Fin y Propósito deberán guardar una estrecha relación con los objetivos del Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo mediante su vinculación con los resultados generales, específicos e indicadores plasmados en los ejes y temáticas definidos en el mismo.

El Fin, es el nivel superior de la Matriz de Indicadores para Resultados, entendiéndose éste como el Objetivo General del programa presupuestario y describe la intención hacia la cual se orientan sus esfuerzos; al abonar al cumplimiento de un objetivo superior, éste siempre inicia con la palabra *contribuir* y la descripción de los medios para su consecución se detalla la solución al problema que se pretende atender.

Cuadro 5. Reglas de sintaxis para Fin

Nivel	Regla de Sintaxis	Ejemplo (correcto)	Ejemplo (incorrecto)
Fin	**Contribuir** + Objetivo superior a la razón del programa + **Mediante / a través** + Solución del problema (propósito del programa)	**Contribuir** a la reducción de la deserción escolar por falta de recursos económicos de los hogares para el transporte de estudiantes de secundaria, bachillerato y carreras técnicas o universitarias, **mediante** el subsidio en especie del transporte público subrogado a estudiantes de secundaria, bachillerato y carreras técnicas o universitaria, en forma de vales de transporte.	**Reducción** de la deserción escolar**. Por lo tanto** se otorgarán subsidios en especie en la **ZMG**.

Fuente: SHCP, SFP & CONEVAL (2011). Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados; Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas.

- **Propósito**

En este nivel se refleja la razón de ser del problema, en él se destaca a quiénes se dirigen sus bienes o servicios y lo que se espera conseguir una vez que se cumpla el objetivo de éste en ellos; éste debe resultar del problema y objetivo central de los árboles de problemas y objetivos, respectivamente, la redacción a seguir es la siguiente:

Cuadro 6. Reglas de sintaxis para Propósito

Nivel	Reglas de Sintaxis	Ejemplo (correcto)	Ejemplo (incorrecto)
Propósito	Población objetivo o Área de Enfoque **+ Verbo en presente +** Resultado logrado	Estudiantes de secundaria, preparatoria y carreras técnicas o universitarias en los 8 municipios de la Zona Metropolitana de Guadalajara, así como en Puerto Vallarta y Zapotlán el Grande, **tienen** garantizado su desplazamiento de su hogar al centro educativo.	Estudiantes del **Estado de Jalisco contarán** con transporte

- **Componentes**

Los componentes engloban los bienes y servicios que brinda el programa presupuestario, en ese sentido y para que se observe la necesidad de ejecutarse, debe ofertar al menos dos, considerando que su existencia depende de los recursos financieros disponibles, por lo que —al igual que en todos los elementos de programación— debe contemplarse con antelación la suficiencia presupuestal.

Cuadro 7. Reglas de sintaxis para Componente

Nivel	Reglas de Sintaxis	Ejemplo (correcto)	Ejemplo (incorrecto)
Componente	Producto terminado o servicio proporcionado **+ Verbo en participio pasado +** Complemento	Apoyos económicos **entregados**, para pago de transporte de estudiantes del interior del estado.	**Entrega** de apoyos para el transporte

- **Actividades**

Este es el último nivel de la Matriz, en él se deben ver reflejadas las acciones sustanciales que deben realizarse para que sea posible cumplir con el componente, es por ello que, al solo contemplar actividades significativas, se recomienda que exista un máximo de tres por cada uno de ellos.

Cuadro 8. Reglas de sintaxis para Actividad

MIR	Reglas de Sintaxis	Ejemplo (correcto)	Ejemplo (incorrecto)
Actividad	**Sustantivo**	1. **Firma** de convenios	

	derivado de un verbo + Complemento	con Universidad de Guadalajara y otras instituciones de educación superior. 2. **Difusión** de los términos y condiciones del Programa 3. **Entrega** de tarjetas de dispersión de apoyo	1. **Firmar** convenios. 2. **Difundir** el Programa. 3. **Entregar** de tarjetas.

Indicadores de desempeño

Una vez definida la estructura lógica de la matriz, será necesario incorporar los indicadores que permitan seguir, en forma objetiva, el comportamiento de cada hipótesis de la formulación lógica institucional. Los indicadores deben diseñarse de tal forma que permitan que sus valores puedan ser monitoreados con cierta periodicidad de tiempo, pues son los instrumentos con los que se medirá el avance y logros de cada uno de los programas presupuestarios.

A pesar de que un nivel de la MIR puede contener más de un indicador, es necesario que éstos sean significativos que proyecten clara y oportunamente el desempeño de los programas públicos.

Con la finalidad de que éstos sean relevantes, precisos y objetivos, se deben contemplar las siguientes recomendaciones:

- En él se debe especificar la unidad de medida de la meta, con relación a lo que se está midiendo
- Debe comenzar con alguna de las siguientes expresiones aritméticas: Porcentaje, Tasa, índice, Total; nunca deberá iniciar con la palabra *número*.
- Tener un máximo de 10 palabras, para expresar de manera clara y concisa el aspecto a medir.
- No tener siglas, acrónimos o tecnicismos.
- No debe contener verbos en infinitivo.

Tipo de indicador de desempeño

Los indicadores pueden ser estratégicos y de gestión, este es un criterio de diferenciación de indicadores respecto a su área de desempeño, es decir, permite identificar a aquellos indicadores que miden el impacto en la población objetivo del programa, de aquellos que se enfocan en los bienes y servicios que promueven el alcance de los objetivos del programa.

Cuadro 9. Tipo de indicadores por nivel de la MIR

NIVEL DE LA MIR	TIPO DE INDICADOR
Fin	Estratégico

Propósito	
Componente	Gestión
Actividad	

El indicador Estratégico mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios. Por tanto, se refiere a los indicadores de Fin, Propósito y/o aquellos de Componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque.

Por otra parte, los indicadores Gestión miden el avance y logro en procesos y actividades. Se refiere a los indicadores de Actividades y aquéllos de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

Descripción del indicador

Una vez definidos los indicadores, es necesario que se describan de forma concisa pero sustancial, con una descripción que abone a las —máximo— diez palabras con las que se detalla dicha herramienta cuantitativa.

Unidad de medida

Es la denominación cualitativa en que se quiere expresar la meta valor, debe estar descrita dentro del indicador y, en la columna de la MIR, escribirse en singular.

Variable (Fórmula)

La variable es la denominación asignada para identificar los valores cuantitativos y/o cualitativos que intervendrán en el resultado del indicador, de ellas se obtiene la fórmula con la que se determina la forma en que se relacionan las variables establecidas. En este caso, se contempla una sola variable y con ella se elabora la fórmula, en donde se divide el numerador, que es la cantidad realizada con respecto a la meta, entre el denominador, que es el total programado. Una vez que se cuente con el resultado, se eleva a números enteros multiplicando por 100, para evitar tener cifras porcentuales.

Tipo de acumulación

Es la manera en que se acumulará los avances en el tiempo programado para un determinado indicador, de la siguiente forma:

Suma: Al momento de realizar la calendarización, la meta del indicador se prorrateará de acuerdo a su frecuencia de medición.

Promedio: en la calendarización de la meta se dividirá la suma de los valores de los registros entre el número de registros identificados, y se multiplicarán por cien, reflejándose así su cumplimiento.

Mínimo: se registrará en cumplimiento el mínimo valor registrado.

Máximo: se registrará en cumplimiento el máximo valor registrado.

Valor presente: en la calendarización de la meta se registrará en cumplimiento del ultimo valor registrado.

Fuente de información

Son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias.

A continuación, se presentan los siguientes criterios (SHCP et al., s. f.):

- Nombre del reporte, informe, base de datos, entre otros y/o Nombre del Sistema que lo genera o indicar la liga de dónde se encuentra publicado (página oficial).
- Nombre del área responsable de la información o aquella que la genera. Se relacionará directamente con las variables.
- Debe hacer referencia al origen de datos. De ser necesario debe especificarse el año, medios de recopilación y el medio de verificación de la información de cada una de ellas en el apartado correspondiente de la MIR.

Frecuencia

La fuente de información es la periodicidad con la que se reportarán los avances de cada indicador, la cual depende del nivel de la MIR en el que se encuentre cada uno.

Cuadro 10. Frecuencia de medición por nivel de la MIR

Nivel de la MIR	Frecuencia
Fin	Anual, bienal, trienal, cuatrienal, quinquenal, sexenal.
Propósito	Semestral, anual
Componente	Trimestral, semestral
Actividad	Mensual, trimestral

Meta

La meta es la referencia del desempeño de los Indicadores y debe representarse en cifras absolutas —evitando los porcentajes—, los cuales se busca alcanzar en cierto periodo de tiempo, de acuerdo a los objetivos para los que fueron creados los Programas Presupuestarios.

Es importante considerar que no se permitirá establecer como meta 100 por ciento, ya que no se refleja un avance real del indicador, al no ser un valor significativo ni relevante. Para tal efecto se cuenta en la MIR con la columna de **meta institucional,** la cual se refiere al cociente de la variable realizado, entre el valor programado y multiplicado por cien, es decir, el resultado deseado por indicador.

Línea base

La línea base de un indicador deberá obligatoriamente estar expresada en términos de la unidad de medida de la variable programada, y deberá ir acompañado por el año base, considerando lo siguiente:

- Es el valor de la variable del programado que se establece como punto de referencia para evaluarlo y darle seguimiento.
- El registro del valor de la línea base y del año al que corresponde esa medición, es obligatorio para todos los indicadores. En caso de que el indicador sea de nueva creación, se tomará como línea base el primer resultado alcanzado durante el ejercicio fiscal. Mientras no exista medición alguna, se considerará como información no disponible.
- No podrán existir líneas base en cero.

Dimensión

La dimensión de un indicador es la perspectiva con la que se valora la medición del mismo. Cada indicador deberá estar ligado a una dimensión específica: Eficacia, Eficiencia, Economía o Calidad, entendiéndose como:

- Eficacia: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos, al comparar los resultados logrados (outputs) respecto a los resultados programados (output).
- Eficiencia: Mide la utilización de los recursos en la producción de resultados, al comparar los productos o servicios prestados (outputs) respecto a los insumos o recursos empleados para ello (input).
- Economía: Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros, al comparar los recursos utilizados (inputs) respecto a los recursos previstos (inputs).
- Calidad: Mide la capacidad del ente público para atender las necesidades de su población objetivo. Los indicadores de calidad permiten monitorear los atributos de los bienes y servicios desde diferentes ópticas: la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios o la precisión en la entrega de los servicios.

Los indicadores estratégicos solo podrán estar ligados a las siguientes dimensiones, según su nivel en la MIR:

FIN	EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD
PROPÓSITO			
COMPONENTE			

Por su parte, los indicadores de gestión podrán estar ligados a las siguientes dimensiones:

COMPONENTE	EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD
ACTIVIDAD			ECONOMÍA

Cobertura

Es una particularidad del indicador que permite agrupar la extensión geográfica en el que se realizará la medición. Se clasifica en Estatal, Regional y Municipal dependiendo el alcance de los indicadores.

Sentido del Indicador

Se refiere a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador ya sea ascendente o descendente (cuando su orientación es ascendente significa que la meta siempre buscará ser mayor que la línea base; cuando es descendente la meta siempre buscará ser menor que la línea base).

- Cuando el sentido es ascendente, la meta variable del programado se buscará que sea mayor que la línea base. Si el resultado es mayor o igual al planeado, es sinónimo de un buen desempeño.
- Cuando el sentido es descendente, la meta siempre será menor que la línea base. Si el resultado es menor o igual a la meta planeada, corresponde a un buen desempeño.

Medios de Verificación

Son las fuentes de información oficiales o registros administrativos que se utilizan para dar fe de la información vertida en los indicadores y autentificar los avances de actividad reportados.

- Deberán expresar la fuente de origen para la comprobación de los resultados logrados del indicador.
- Deberán contener información completa para la localización y acceso a la información.
- Al menos deberá existir un Medio de Verificación por cada Indicador.
- Se considerarán fuentes de origen la información emanada de Estadísticas, Material publicado, Inspección, Encuestas, Informes de auditoría, Registros Contables, Padrones de Beneficiarios, expedientes o reportes de elaboración propia que se encuentren oficializados (Especificando nombre del reporte, informe, base de datos, entre otros).
- Su construcción deberá respetar la lógica horizontal.
- Las UEG son las responsables de contar con los medios de verificación definidos en la MIR correspondiente para garantizar la congruencia de la información que posteriormente será reportada en el seguimiento de los indicadores de desempeño de los programas presupuestarios. (Especificando nombre del área responsable de la información o aquella que la genera).

Supuestos

Son un futuro hipotético y con probabilidad de ocurrencia, en el que se consideran los riesgos externos que están fuera del control de la institución responsable de desarrollar el Programa presupuestario y se redactan en forma positiva.

Deben estar redactados en positivo como aquello que tienen que suceder para el logro de los objetivos del programa. Al menos deberá existir un supuesto por cada objetivo y su construcción deberá respetar la lógica horizontal.

La *lógica vertical* exige que exista una relación de causalidad desde las actividades hasta el fin, entre los distintos niveles de objetivos, considerando el cumplimiento de los supuestos asociados a cada nivel: las actividades detalladas son las necesarias y suficientes para producir y/o entregar cada componente; los componentes son los necesarios y suficientes para lograr el propósito del programa; si se logra el propósito, ello debería resultar en una contribución significativa al logro del fin.

Lógica vertical

La construcción de la matriz de indicadores contiene a su vez una lógica vertical y una lógica horizontal del programa presupuestario.

La **lógica vertical** exige que exista una relación de causalidad desde las actividades hasta el fin, entre los distintos niveles de objetivos, considerando el cumplimiento de los supuestos asociados a cada nivel: las actividades detalladas son las necesarias y suficientes para producir y/o entregar cada componente; los componentes son los necesarios y suficientes para lograr el propósito del programa; si se logra el propósito, ello debería resultar en una contribución significativa al logro del fin.

Se caracteriza por articular cada uno de los niveles de la MIR de manera ascendente, en el que se condiciona el alcance de los objetivos superiores respecto a los inferiores.

Nivel MIR	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos	Lógica
Fin					Si se contribuyó al logro del Fin y se mantienen vigentes los Supuestos asociados a éste. Supuesto de sostenibilidad.
Propósito					Si se alcanza el Propósito del programa y se cumplen los Supuestos asociados a éste, se contribuirá al logro del Fin. Para lograrlo deben producirse los componentes.
Componente					Si se construyen los Componentes detallados en la MIR y se cumplen los Supuestos asociados a estos, se logrará el Propósito del programa. Para lograrlo deben realizarse las actividades.

Actividad					Si se completan las Actividades programadas y se cumplen los Supuestos asociados a éstas, se lograrán producir los Componentes. Son definidas a partir de los componentes.

Lógica horizontal

Por su parte, el conjunto de objetivos – indicadores – medios de verificación, se define como **lógica horizontal** y se resume en lo siguiente: los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores; los indicadores definidos permiten monitorear el programa y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.

Nivel MIR	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componente				
Actividad				

Lógica		Los indicadores construidos son pertinentes para el seguimiento de los objetivos y la evaluación de los resultados de los programas.	Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores	Se cuentan con supuestos relevantes para cada nivel del resumen narrativo

ANEXOS

INCORPORACIÓN DEL ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS Y LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN

Las obligaciones generales de todas las autoridades, en el ámbito de su competencia: respetar, proteger, promover y garantizar, de acuerdo al Artículo 1° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

OBLIGACIONES GENERALES DEL ESTADO	
OBLIGACIÓN	**CONTENIDO**
PROMOVER	Implica la obligación de dar a las personas la información necesaria para asegurar que puedan ejercer el derecho. La obligación de promover está orientada hacia la sensibilización social en el ámbito de los derechos humanos. **El Estado tiene la obligación de adoptar medidas para lograr una cultura basada en derechos humanos a través de cambios en la conciencia pública. Se trata de conseguir que la moral positiva de la sociedad coloque a los derechos humanos como un bien conocido y valorado.** El cumplimiento de esta obligación puede ocurrir de manera gradual y progresiva, aunque es exigible de forma inmediata a través de la adopción de medidas concretas cuando existen coyunturas que demandan una promoción especial de los derechos humanos. **Una muestra del cumplimiento de esta obligación son las campañas de sensibilización y divulgación de los derechos humanos.** Sería el caso, por ejemplo, de una campaña de concientización sobre los derechos de las personas portadoras del virus de inmunodeficiencia humana (VIH). **La obligación de promoción se puede desdoblar en tres contenidos centrales: a)** proveer a las personas de toda la información necesaria para asegurar que sean capaces de disfrutar sus derechos; **b)** adoptar medidas para sensibilizar a las personas en materia de derechos humanos con el objeto de que los respeten y promuevan, obligación a cargo de los Estados y **c)** el reconocimiento unilateral por parte de los particulares del respeto a los derechos, y de la autoridad que aplica las normas más allá de las normas constitucionales y legislativas.
RESPETAR	La obligación de respeto es la que se exige de manera más inmediata. Implica no interferir o poner en peligro los derechos y **requiere que las autoridades se abstengan de llevar a cabo acciones que vulneren derechos, y en paralelo, que no impidan u obstaculicen las circunstancias que hacen posible el goce de los derechos humanos a todas las personas.** Se trata de una obligación tendiente a mantener el goce del derecho, y su cumplimiento es exigible de inmediato, cualquiera que sea la naturaleza del derecho. **Ninguno de los órganos pertenecientes al Estado, en cualquiera de sus niveles (federal, estatal o municipal) e independientemente de sus funciones (ejecutivo, legislativo y judicial), debe violentar los derechos humanos por medio de sus acciones.**

PROTEGER	**Es una obligación de carácter positivo que implica la acción por parte del Estado, con la intención de prevenir las violaciones de derechos humanos. Supone la creación de medidas de prevención y la creación de algunos mecanismos de exigibilidad. La obligación de proteger impone al Estado el deber de asegurar que las personas no sufran violaciones de derechos cometidas por las autoridades o por parte de algún particular. El Estado debe hacer que se cumplan las obligaciones de respeto, pero también debe impedir las violaciones a los derechos provengan de donde provengan.** Por ejemplo, debe realizar las acciones necesarias para impedir que una empresa contamine el medio ambiente o que una organización criminal atemorice a una población. **La protección, entonces, no es simple promoción de respeto, sino acción efectiva.**
GARANTIZAR	**La obligación de garantizar se refiere a que el Estado tiene que adoptar medidas que creen las condiciones necesarias para el goce efectivo de los derechos. Se trata de crear las condiciones institucionales y materiales que hagan posible la realización de los derechos humanos.** Se trata de una obligación que requiere una conducta positiva del Estado. Puede tratarse de medidas diferenciadas por tipos de derechos o sujetos específicos, o bien medidas generales comunes a todos los derechos y todas las personas. Es decir, **el cumplimiento de esta obligación genérica está encaminado a proporcionar, facilitar y mejorar los medios para que las personas puedan ejercer sus derechos por sí mismas. A diferencia de las anteriores dos obligaciones, la de garantizar tiene por objeto realizar el derecho y asegurar para todos la habilidad de disfrutar de los derechos** por ejemplo, se puede crear una institución de garantía específica para el derecho a la salud o garantías especiales para las personas que tienen alguna discapacidad. En la obligación de garantizar estarían instituciones como la Secretaría de Salud o Educación o el Instituto Nacional Electoral, es decir, todas las instituciones que permiten la realización de algún derecho.

Fuentes: Guía para la Incorporación del Enfoque de Derechos Humanos en la Planeación y elaboración del Presupuesto Municipal, Experiencias desde el Municipio de Guadalajara, Aída Marín Acuapan, Junio 2018.
I. Instituto Belisario Domínguez, "Capítulo 5: Las obligaciones del Estado", en: La reforma constitucional sobre derechos humanos. Una guía conceptual, México, 2014, pág. 113.
II. Ibíd., pág. 116.
III. Ídem.
IV. Ibíd., pág. 116-117.

EJEMPLOS DE LA OPERACIONALIZACION DE LAS OBLIGACIONES DEL ESTADO

Derecho	Proteger	Respetar	Garantizar	Promover
A la Salud	Capacitación del personal de seguridad, mecanismos de investigación para casos de tortura, mecanismos de prevención para el suicidio o para prevenir malos tratos o tortura	Las autoridades no pueden poner en peligro la salud de las reclusas (experimentación médica, esterilización forzada, golpes o tratos inhumanos, tortura	Personal Médico Capacitado, disponibilidad de instalaciones y medicamentos.	Campañas de información para la salud de las reclusas, métodos de prevención para el embarazo para las visitas conyugales.
A la Educación	Programas anti corrupción para funcionarios, auditorías externas sobre los programas educativos, convenios con entidades externas que acudan a impartir educación y que los funcionarios no tengan control sobre la inscripción o acreditación de los niveles educativos	Programas de prevención y de sanción de conductas de corrupción para el acceso de las reclusas a los programas educativos y de capacitación para el trabajo	Creando y mejorando los programas educativos, el uso de herramientas tecnológicas educativas, programas de educación abierta, convenios con instituciones externas, suficiencia presupuestal	Estableciendo campañas informativas sobre los programas educativos disponibles

FUENTES: SERRANO SANDRA Y VÁZQUEZ LUIS DANIEL. LOS DERECHOS HUMANOS EN ACCIÓN: OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ESTÁNDARES INTERNACIONALES DE LOS DERECHOS HUMANOS. 2012. FLACSO MEXICO. DOCUMENTO DE TRABAJO.
SERVÍN CARLOS. EL DERECHO A LA CIUDAD: UNA PROPUESTA DE DESEMPAQUE A PARTIR DEL ESTUDIO DE LA MOVILIZACIÓN CONTRA LA VÍA EXPRÉS EN GUADALAJARA, MÉXICO. REVISTA DE DERECHOS HUMANOS Y ESTUDIOS SOCIALES AÑO VI Núm. 12 Julio-Diciembre 2014.

Los principios bajos los cuales se deben de respetar, proteger, promover y garantizar los derechos humanos de acuerdo al Artículo 1° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el Derecho Internacional en materia de Derechos Humanos.

PRINCIPIOS	
ELEMENTO ESENCIAL	**DESCRIPCIÓN**
UNIVERSALIDAD	Son derechos aceptados por la mayoría de los Estados. La universalidad implica poner en el centro a la persona. La universalidad legal internacional, sin embargo, es limitada. Si bien los estados han convenido que tiene obligaciones respecto a dichos derechos, no hay mecanismos internacionales lo suficientemente fuertes para hacerlos obligatorios. La universalidad legal internacional es una universalidad de apropiación: no implica su implementación, aplicación o usufructo universal. Los derechos por lo tanto son aplicables a todas las personas, sin distinción de raza, color, sexo, etnicidad, edad, orientación sexual, creencias religiosas o políticas etc.
INTERDEPENDENCIA	Todos los derechos contemplados en la Ley se encuentran interrelacionados entre sí. Dependen unos de otros. La violación de uno trae como consecuencia la violación de otros derechos.
INDIVISILIDAD	Este principio está muy relacionado con la Interdependencia, pues todos los derechos se implican unos a otros. Adicionalmente, los derechos no se pueden dividir, por ello, el Estado no puede reconocer “medio derechos al trabajo, o medio derecho a la vida”
PROGRESIVIDAD	Dicho principio, en términos generales, ordena ampliar el alcance y la protección de los derechos humanos en la mayor medida posible hasta lograr su plena efectividad, de acuerdo con las circunstancias fácticas y jurídicas del caso concreto. Es posible diseccionar este principio en varias exigencias de carácter tanto positivo como negativo, dirigidas a los creadores de las normas jurídicas y a sus aplicadores, con independencia del carácter formal de las autoridades respectivas, ya sean legislativas, administrativas o judiciales. En sentido positivo, del principio de progresividad derivan para el legislador (sea formal o material) la obligación de ampliar el alcance y la tutela de los derechos humanos; y para el aplicador, el deber de interpretar las normas de manera que se amplíen, en lo posible jurídicamente, esos aspectos de los derechos. En sentido negativo, impone una prohibición de regresividad: el legislador tiene prohibido, en principio, emitir actos legislativos que limiten, restrinjan, eliminen o desconozcan el alcance y la tutela que en determinado momento ya se reconocía a los derechos humanos, y el aplicador tiene prohibido interpretar las normas sobre derechos humanos de manera regresiva, esto es, atribuyéndoles un sentido que implique desconocer la extensión de los derechos humanos y su nivel de tutela admitido previamente. En congruencia con este principio, el alcance y nivel de protección reconocidos a los derechos humanos tanto por

	la Constitución como por los tratados internacionales, deben ser concebidos como un mínimo que el Estado Mexicano tiene la obligación inmediata de respetar (no regresividad) y, a la vez, el punto de partida para su desarrollo gradual (deber positivo de progresar).
INALIENABLES	Los derechos no pueden ser vendidos ni cedidos ni renunciados.
FUENTES: **José Marcos-Sánchez Zegarra / Eduardo Rodríguez Calderón. MANUAL PARA LA DEFENSA DE LA LIBERTAD SINDICAL. 2007. Organización Internacional del Trabajo.** **Ley de Atención a Víctimas del Estado de Jalisco.** **Diccionario Jurídico: http://www.diccionariojuridico.mx/definicion/universalidad-legal/**	

De acuerdo al Artículo 1° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el Estado deberá prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos, en los términos que establezca la ley.

EL ESTADO DEBERÁ DE:	
ELEMENTO ESENCIAL	**DESCRIPCIÓN**
PREVENIR	El deber de prevención abarca todas aquellas medidas de carácter jurídico, político, administrativo y cultural que promuevan la salvaguarda de los derechos humanos y que aseguren que las eventuales violaciones a los mismos sean efectivamente consideradas y tratadas como un hecho ilícito que, como tal, es susceptible de acarrear sanciones para quien las cometa, así como la obligación de indemnizar a las víctimas por sus consecuencias perjudiciales. Es claro, a su vez, que la obligación de prevenir es de medio o comportamiento y no se demuestra su incumplimiento por el mero hecho de que un derecho haya sido violado (Corte IDH, 1998) En términos Generales las dependencias del Gobierno de Jalisco y Organismos autónomos que tienen funciones de Prevención son: La Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas del Estado de Jalisco, La Procuraduría de Niñas, Niños y Adolescentes del Estado de Jalisco, La Comisión Estatal de Derechos Humanos.
INVESTIGAR	El Estado está, por otra parte, obligado a investigar toda situación en la que se hayan violado los derechos humanos protegidos por la Convención. Si el aparato del Estado actúa de modo que tal violación quede impune y no se restablezca, en cuanto sea posible, a la víctima en la plenitud de sus derechos, puede afirmarse que ha incumplido el deber de garantizar su libre y pleno ejercicio a las personas sujetas a su jurisdicción. Lo mismo es válido cuando se tolere que los particulares o grupos de ellos actúen libre o impunemente en menoscabo de los derechos humanos reconocidos en la Convención (Caso Velásquez Vs Honduras, Corte Interamericana de Derechos Humanos, 1988). Las atribuciones de Investigar están distribuidas en varios organismos entre ellos la Fiscalía Estatal, La Comisión Estatal de Derechos Humanos, la Procuraduría de Niñas, Niños y Adolescentes, entre otras.
SANCIONAR	La Corte Interamericana de Derechos Humanos ha resaltado la importancia de las actuaciones disciplinarias en aras de controlar la actuación de los funcionarios públicos, particularmente cuando las

	violaciones de derechos humanos responden a patrones generalizados y sistemáticos y otorga un importante valor simbólico al mensaje de reproche que puede significar la sanción respecto a las y los funcionarios públicos e integrantes de las fuerzas armadas. En este sentido, las sanciones administrativas o penales tienen un rol importante para crear la clase de competencia y cultura institucional adecuada para enfrentar los factores que explican el contexto de violencia y de violación a los derechos humanos. (Ortega, Zamarripa, García y Bravo. 2013. Deberes específicos de prevención, investigación y sanción. Coedición: Suprema Corte de Justicia de la Nación (scjn), Oficina en México del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (oacnudh) y Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (cdhdf).) Entre los organismos que tienen atribuciones de sanción (además del poder judicial) encontramos la Comisión Estatal de Derechos Humanos, la Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas del Estado de Jalisco, la Contraloría del Estado y los órganos internos de control, entre otras.
REPARAR	Esta obligación también se desprende de la orientación de garantizar. La obligación de reparar implica la restitución que a su vez restablezca la situación en la medida de lo posible como si no hubiera ocurrido mediante el cumplimiento de la obligación o la revocación del acto ilícito. Adicionalmente puede implicar indemnización y otras medidas de satisfacción incluyendo medidas de rehabilitación. (Serrano Sandra y Vázquez Luis Daniel. Los Derechos Humanos en Acción: Operacionalización de los Estándares Internacionales de los Derechos Humanos. 2012. FLACSO MÉXICO. Documento de Trabajo.). La Comisión Ejecutiva Estatal de Atención a Víctimas del Estado de Jalisco es por excelencia el organismo de cumplimiento de esta obligación en coordinación de otras.

Los elementos esenciales obedecen a las obligaciones generales de garantizar y promover, es decir, su aplicación interpretativa debe considerarse cuando los gobiernos crean, implementan o evalúan las condiciones institucionales y materiales necesarias para realizar un derecho o grupo de derechos. Por ello, dichos elementos se sugieren como relevantes a ser considerados durante los procesos de planeación y la elaboración del presupuesto gubernamental.

ELEMENTOS ESENCIALES	
ELEMENTO ESENCIAL	**CONTENIDO**
DISPONIBILIDAD	Este elemento **implica garantizar la suficiencia de los servicios, instalaciones, mecanismos, procedimientos o cualquier otro medio por el cual se materializa un derecho para toda la población.** Por ejemplo, en materia del derecho a la salud, el Estado deberá contar con un número suficiente de servicios públicos y de centros de atención, así como de programas que deberán incluir factores determinantes básicos de la salud como el agua potable y condiciones sanitarias adecuadas, entre otros. En cuanto al derecho a la libertad de expresión deberán existir suficientes vías a través de las cuales las personas puedan manifestar sus opiniones, esto es, un número suficiente de medios de comunicación al alcance de las y los ciudadanos.
ACCESIBILIDAD	**Se trata de asegurar que los medios por los cuales se materializa un derecho sean accesibles a todas las personas, sin discriminación alguna. Supone cuatro dimensiones:** **A. No discriminación.** Este principio cruza cualquier actividad estatal, pero aquí tiene una función concreta de protección de los grupos en situación de vulnerabilidad, principalmente, pero también para enfatizar la obligación de que en toda institución estatal se asegure la no discriminación. Por ejemplo, los establecimientos, bienes y servicios de salud deben ser accesibles, de hecho y de derecho, para los sectores más vulnerables y marginados de la población. **B. Accesibilidad física.** Como parte del goce de los derechos, el Estado debe acercar los medios de su realización a las personas, de lo contrario, les estaría imponiendo una carga extra. Por ejemplo, en materia de derecho al voto, si el día de la elección la casilla más cercana se encuentra a 10 horas de camino, se observa un incumplimiento de accesibilidad física. Lo mismo puede decirse en el derecho a la salud respecto de la ubicación geográfica de las clínicas y hospitales, así como los procedimientos de transportación. **C. Accesibilidad económica (asequibilidad).** Constituye la protección frente a una posible carga desproporcionada que podrían implicar los derechos. Si bien los derechos no deben ser, por su propia naturaleza, onerosos para las personas, es comprensible que sólo algunos de ellos impongan una carga económica, en este sentido, este elemento pretende impedir que la misma sea desproporcionada para los sectores marginados. Por ejemplo, en el derecho a la salud, “[l]os

	pagos por servicios de atención de la salud y servicios relacionados con los factores determinantes básicos de la salud deberán basarse en el principio de la equidad, a fin de asegurar que esos servicios, sean públicos o privados, estén al alcance de todos, incluidos los grupos socialmente desfavorecidos". **D. Acceso a la información.** Comprende el derecho a solicitar, recibir y difundir información e ideas relacionadas con los derechos. En el caso de la salud, por ejemplo, a que se obtenga un consentimiento informado o que las personas conozcan sus expedientes médicos.
ACEPTABILIDAD / ADAPTABILIDAD	**La aceptabilidad implica que se haya recabado el consentimiento de las personas en relación con el medio y los contenidos elegidos para materializar el ejercicio de un derecho, lo que conlleva el reconocimiento de especificidades, y consecuentemente, la flexibilidad necesaria para que los medios de implementación de un derecho se modifiquen de acuerdo con las necesidades de los distintos grupos a los que van dirigidos en contextos sociales y culturales variados.** Por ejemplo, respecto del derecho a la salud, los establecimientos de salud en comunidades étnicas deberán adecuarse a la cosmovisión del pueblo indígena y deben reconocer sus prácticas médicas. En cuanto a la libertad de expresión, deberá asegurarse de que existan tanto medios de difusión de ideas en lenguas indígenas como el apoyo de métodos de comunicación no masivos, pero que resulten apropiados para una comunidad o que constituyan los métodos tradicionales de comunicación.
CALIDAD	**Asegura que los medios y contenidos por los cuales se materializa un derecho tengan los requerimientos y propiedades aceptables para cumplir con esa función.** En materia de salud, los establecimientos, bienes y servicios de salud "deberán ser también apropiados desde el punto de vista científico y médico y ser de buena calidad. Ello requiere, entre otras cosas, contar con personal médico capacitado; medicamentos y equipo hospitalario científicamente aprobados y en buen estado; agua limpia potable y condiciones sanitarias adecuadas".

Fuentes: Guía para la Incorporación del Enfoque de Derechos Humanos en la Planeación y elaboración del Presupuesto Municipal, Experiencias desde el Municipio de Guadalajara, Aída Marín Acuapan, Junio 2018.
V. Sandra Serrano y Luis Daniel Vázquez, Op. Cit., pág. 48.
VI. Organización de las Naciones Unidas, Comité de Derechos Humanos, Observación General núm. 31. Naturaleza de la obligación jurídica general impuesta a los Estados partes en el Pacto, 80º
periodo de sesiones, Ginebra, 2004.
VII. Sandra Serrano y Luis Daniel Vázquez, Op. Cit., pág. 48-50.
VIII. Ibíd., pág. 50.
IX. Organización de las Naciones Unidas, Comité de Derechos Humanos, Observación General núm. 31. Naturaleza de la obligación jurídica general impuesta a los Estados partes en el Pacto, 80º
periodo de sesiones, Ginebra, 2004 en: Sandra Serrano y Luis Daniel Vázquez, Curso IV: Fundamentos teóricos de los Derechos Humanos, México, Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal,
2011, (Col. Cuadernos de Capacitación), pág. 50.

Los principios de aplicación se refieren a criterios transversales que dan cuenta de la forma en que un Estado implementa un derecho o grupo de derechos.

PRINCIPOS DE APLICACIÓN	
PRINCIPIOS DE APLICACIÓN	**CONTENIDO**
PROGESIVIDAD Y NO RETROCESO	Los derechos humanos codificados en tratados internacionales no son más que un mínimo, su progresión está en manos de los Estados. La progresividad implica la gradualidad y el progreso; el primero refiere que la efectividad de los derechos no va a lograrse de una vez y para siempre, sino que se trata de un proceso a largo plazo, y el segundo patentiza que el disfrute de los derechos siempre debe mejorar. La progresividad, entonces, requiere del diseño de planes para avanzar hacia el mejoramiento de las condiciones de los derechos y el cumplimiento de dichos planes. De manera complementaria, la prohibición de regresividad indica que una vez logrado el avance en el disfrute de los derechos, el Estado no podrá –salvo en ciertas circunstancias– disminuir el nivel alcanzado. Este principio debe observarse en las leyes, políticas públicas, decisiones judiciales, y en general, en toda conducta estatal que afecte derechos. Se trata de un análisis sustantivo sobre las decisiones estatales, es decir, que los contenidos asignados a su actividad no decrezcan lo ya logrado en cuanto al contenido y alcance del derecho.
MÁXIMO USO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES	Estrechamente vinculado con la progresividad de los derechos está la asignación apropiada de recursos para la realización de los derechos humanos. Uno de los problemas implicados con este principio tiene que ver con la elección del derecho al que se asignará el recurso y la proporción que la realización de cada derecho debe ocupar del gasto público. Dado que el Estado tiene obligaciones de inmediato cumplimiento –como los niveles esenciales mínimos de cada derecho– el presupuesto debe garantizar, en primer lugar, estos deberes. Respecto del restante, los recursos deben asignarse de conformidad con los planes desarrollados para atender el aseguramiento progresivo de todos los derechos. Así, si se ha asignado durante años un presupuesto robusto para el desarrollo de un sistema de justicia que, en la práctica, beneficia a aquellos que interponen causes por materias fiscales más que a la protección de los derechos de los grupos desventajados, no será racional asignar una mayor porción presupuestaria a dicho sistema sobre, por ejemplo, el sistema de salud o el sistema educativo. Ello tampoco implica que no se

	deba otorgar un presupuesto adecuado al sistema de justicia, sólo que el máximo de recursos disponibles para la justicia deberá ser proporcionalmente menor que el dedicado a otros derechos.
SATISFACCIÓN DE LOS NIVELES ESENCIALES DE LOS DERECHOS	Como se ha mencionado en el principio anterior, todas las políticas gubernamentales, al colocar en el centro de sus acciones a las personas, deben orientarse a cumplir con el principio de la satisfacción de los niveles básicos y esenciales de los derechos humanos, entendiendo que, en muchas ocasiones, las limitantes institucionales y presupuestarias evitan que algunas de las políticas públicas puedan tener un impacto mayor sobre las metas que se han propuesto. Sin embargo, esto no debe ser una justificación para no cumplir con el principio del máximo uso de los recursos disponibles. Este principio, por el contrario, debe considerarse dentro de los cálculos de la planeación, la programación y la presupuestación de los programas públicos y los proyectos. A su vez, se deben establecer criterios de medición e indicadores que permitan medir la forma en la que se cubren los pisos mínimos y esenciales de los derechos humanos en cada una de las politicas públicas.
NO DISCRIMINACIÓN E IGUALDAD	Todas las asignaciones presupuestales deben cumplir con los principios de no discriminación e igualdad, para que los recursos públicos sean distribuidos con equidad, de tal manera que cubran las necesidades y demandas de todos los grupos de población, haciendo énfasis en la atención de grupos considerados prioritarios o en situación de vulnerabilidad, quienes requieren que el nivel de sus derechos se armonicen al nivel de todas las personas. De esta manera, en los análisis para la planeación y la presupuestación, es necesario conocer los universos poblacionales que más se ven afectados por los contextos sociales, económicos y culturales, entre los que se encuentran en mayor medida, los niños, niñas y adolescentes, las y los jóvenes en conflicto con la ley, los adultos mayores, las personas con discapacidad, los grupos de la diversdad sexual, las comunidades indígenas, entre otros que se considere que se deben reforzar, restablecer o promover sus derechos humanos. En ese sentido, es que las asignaciones presupuestarias no deben excluir a ningún grupo poblacional para el ejercicio del recurso público.
TRANSVERSALIDAD E INTEGRALIDAD	Dado que los derechos humanos son universales, interdependientes, inalienables e indivisibles, es de suma importancia que las políticas públicas y otros programas y

	proyectos gubernamentales se desarrollen bajo la visión de transversalidad e integralidad de los derechos humanos, pues cada una de las acciones están vinculadas con el respeto, la protección, la garantía y la promoción de los derechos en distintos niveles; es decir, si bien hay políticas públicas que establecen como sus metas y objetivos el cumplimiento de derechos específicos, es fundamental que se considere que incluso los programas de diseño de infraestructura pública, los programas de asistencia social, las acciones de vinculación y coordinación institucional, también impactan, de manera directa o indirecta, el ejercicio de los derechos de las personas. Así, para el ejercicio de todas las acciones de la función pública, los derechos humanos deben ser el eje central, su principio y su finalidad, lo cual generará su transversalidad y su integralidad.
TRANSPARENCIA, RENDICIÓN DE CUENTAS Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Otros de los principios fundamentales de la inclusión de la perspectiva de derechos humanos en las políticas y presupuestos públicos, son los principios de la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, pues, con ello, se cumple con el derecho humano a la información pública, que es importante para que las personas conozcan de qué manera se destinan los recursos públicos, y puedan solicitar la rendición de cuentas de funcionarios y funcionarias. A su vez, se debe garantizar la participación ciudadana en todas las etapas de la planeación y presupuestación de los proyectos públicos, pues de esta manera se podrán generar acciones que tengan en cuenta las demandas y necesidades reales de la población, así como el grado en el cual se vulneran sus derechos humanos. Una planeación sin la participación ciudadana, sería una planeación sesgada y limitada de información y conocimientos.

Fuentes: Guía para la Incorporación del Enfoque de Derechos Humanos en la Planeación y elaboración del Presupuesto Municipal, Experiencias desde el Municipio de Guadalajara, Aída Marín Acuapan, Junio 2018.
X. Sandra Serrano y Luis Daniel Vázquez, Op. Cit., pág. 52.
XI. Sandra Serrano y Luis Daniel Vázquez, Op. Cit., pág. 52-53.

METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO CON ENFOQUE EN DERECHOS HUMANOS Y PERSPECTIVA DE GÉNERO

A continuación, se muestran algunas consideraciones generales para fortalecer la MML desde el enfoque de derechos humanos y la perspectiva de género durante las etapas de definición y análisis del problema, identificación de los involucrados, definición del objetivo, selección de la alternativa y construcción de la MIR.

Desde el enfoque de derechos humanos, es importante considerar en su caso, la Tabla sobre los Elementos Institucionales del enfoque de derechos humanos que explica qué son la accesibilidad, disponibilidad, adaptabilidad/aceptabilidad y calidad, ya que con base en dichos elementos se formulan las preguntas detonadoras.

1.- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	**CONSIDERACIONES GENERALES**	
	DESDE EL ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS	**DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO**
Descripción de la situación o problemática central (Identificar el problema no los síntomas). Identificar la magnitud del problema que fungirá como la línea base. Población o Área de Enfoque a la que afecta el problema	Durante la descripción de la situación o la identificación de la problemática central: ¿Es posible identificar el derecho humano al que responde el problema? ¿Qué derecho o derechos se ven afectados con esta problemática? ¿Algunos de los síntomas que se identifican del problema son sensibles al incumplimiento de las obligaciones generales del Estado en materia de derechos humanos, y por ese hecho, la descripción de la situación podría replantearse? (Si es necesario, consultar nuevamente la tabla de las Obligaciones Generales del Estado) ¿Qué factores sociales, políticos y/o culturales, explican la aparición de los	Para identificar el problema desde una perspectiva degénero, es necesario tomar en cuenta: a) Si el problema perjudica exclusivamente a las mujeres (por ejemplo, salud materna). b) En qué medida el problema planteado afecta demanera diferente a las mujeres y niñas (por ejemplo,la escolarización). c) Si el problema se debe a discriminación de géneroy afecta a las mujeres por el hecho de ser mujeres.(por ejemplo, la violencia letal que se ejerce contralas mujeres y culmina con feminicidio). d) Si el problema afecta a las mujeres y en las raícesde dicho problema están los roles y expectativasconstruidos socialmente y que colocan a las mujeresen situación de franca desventaja (por ejemplo,embarazo adolescente) o las expectativassociales sobre

	problemas que vulneran los derechos humanos? Para identificar la magnitud del problema ¿Podrían utilizarse algunas mediciones hechas en funciones de violaciones a los derechos humanos?	dichos roles están construidassobre una visión social de la división del trabajoque responsabiliza a las mujeres del trabajodoméstico y de cuidados (trabajo no remuneradoy dependencia económica de las mujeres).
2.- IDENTIFICACIÓN DE LOS INVOLUCRADOS	**CONSIDERACIONES GENERALES**	
	DESDE EL ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS	**DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO**
Todos los actores involucrados que intervienen directa o indirectamente en la Problemática tales como: Ciudadanos, el Poder Legislativo o Judicial, Autoridades del Poder Ejecutivo: Funcionarios o Servidores Públicos: Directivos, Técnicos; la Iniciativa Privada, Evaluadores Internos o Externos, Medios de Comunicación, Organismos de la Sociedad Civil, Área de Enfoque, etc.	¿Dentro de la población a la que afecta el problema se encuentran grupos en situación de discriminación o que han vivido históricamente violaciones a sus derechos humanos por condiciones particulares? ¿Qué tanto sabemos acerca de dichos grupos o sobre sus derechos? ¿Se consultó a la población afectada por el problema sobre su perspectiva y percepción?	¿La problemática analizada se presenta de manera diferenciada entre mujeres y hombres? ¿Afecta más a las mujeres? ¿Se identifican las causas que están detrás de esas asimetrías? ¿A cuántas mujeres y cuántos hombres afecta el problema? ¿Se identifican claramente las necesidades e intereses de mujeres y hombres en la problemática? ¿Qué desigualdad está presente en la problemática? ¿Se identifican claramente las brechas de género? ¿Se identifican los factores que generan la desigualdad de género? ¿Se reconoce algún tipo de discriminación contra las mujeres por el hecho de ser mujeres?
3.- ANÁLISIS DEL PROBLEMA	**CONSIDERACIONES GENERALES**	
	DESDE EL ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS	**DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO**
Identificación de causas que propician el problema Identificación de efectos que propicia el problema	Dentro de las causas que propician el problema ¿es posible identificar si éstas son por acción y aquiescencia de actividades gubernamentales?	¿La problemática analizada tiene causas diferenciadas entre mujeres y hombres? ¿A quién afecta más el problema a mujeres o a

Redacción adecuada de las causas y los efectos del problema	¿Es posible identificar si los efectos que propicia el problema decantan en violaciones a los derechos humanos? ¿Los efectos afectarían a otros derechos? ¿Cuáles? ¿Existen casos documentados sobre violaciones a los derechos humanos que podrían ser causas que detonan el problema?	hombres? ¿Qué problemas son compartidos por mujeres y por hombres? ¿La problemática analizada genera efectos diferenciados entre mujeres y hombres? ¿De qué manera afecta el problema a las mujeres y de qué manera a los hombres? ¿Estos efectos implican la creación, el mantenimiento o el incremento de brechas de género? ¿Qué tipo de desigualdad se genera entre mujeres y hombres debido a las causas analizadas? ¿Cuáles son las necesidades e intereses de las mujeres y los hombres que inciden en la problemática?
4.- DEFINICIÓN DEL OBJETIVO	**CONSIDERACIONES GENERALES**	
	DESDE EL ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS	**DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO**
Identificación del objetivo utilizando el problema Identificación de las obligaciones, componentes y elementos de los derechos a los cuales se dirigirá el objetivo Identificación de los medios para alcanzar el objetivo Identificación de los fines que alcanzarán los medios y el cumplimiento del objetivo	¿Se tiene claridad respecto a los elementos de los derechos y los ámbitos de afectación al momento de definir los objetivos? ¿El objetivo definido podría contribuir al cumplimiento de algún o algunos derechos humanos? ¿A qué obligación general del Estado en materia de derechos humanos responde el objetivo planteado? En esta etapa de la MML se recomienda que, una vez identificado el derecho al que puede contribuir el objetivo	Si las fases de diagnóstico y construcción del árbol de problemas han sido llevadas con perspectiva de género, entonces la Matriz de Indicadores para Resultados integrará de manera sencilla y evidente esta perspectiva también. Es importante integrar este enfoque desde un inicio, si no es así, existe el riesgo de "parchar" con la palabra "género" en la matriz final, sin obtener el menor efecto en materia de igualdad entre hombres y mujeres.

	definido, se busque información sobre qué implica dicho derecho. Es decir, cuáles son sus partes integrantes y qué obligaciones tienen los gobiernos para cumplirlos. Por ejemplo, el derecho a la salud, implica, entre otros elementos, el abasto de medicamentos, la disponibilidad de servicios e infraestructura y el personal médico capacitado. Este conocimiento de lo que implica el derecho humano servirá para hacer un análisis de los "medios" establecidos a partir de la MML: Los medios establecidos ¿coinciden con el contenido del derecho humano ligado al objetivo? Los fines establecidos ¿contribuyen a fortalecer o mejorar el contenido del derecho humanos ligado al objetivo?	
5.- SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS	**CONSIDERACIONES GENERALES**	
	DESDE EL ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS	**DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO**
Selección de medios y fines que formarán parte del programa.	La MML indica que los criterios para seleccionar las alternativas son los siguientes: Identificar la cadena de medios-objetivo–fines que puede tener mayor incidencia sobre las causas-problema–efecto, que se pretende superar; Identificar la cadena de medios–objetivo-fines que tiene mayor aceptación social y consenso entre los involucrados; Identificar la cadena de	No es factible omitir las etapas anteriores de la metodología y concentrarse en la construcción de la matriz, pues no se garantizaría la comprensión profunda del problema y, por ende, la política vertida en la matriz podría ser errónea e ineficiente.

	medios-objetivo-fines que está dentro del ámbito de competencia de la Unidad Responsable del programa. Se sugiere que además de considerar los anteriores se valore aquella cadena de medios-objetivo fines que más contribuya al cumplimiento del derecho humano ligado al objetivo.	
6.- CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS	**CONSIDERACIONES GENERALES**	
	DESDE EL ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS	**DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO**
De los fines al Fin (Impactos) (Vínculo con los objetivos) De objetivo a Propósito del programa (Resultado) De los medios a los componentes y actividades (Bienes y servicios)	¿El Fin establecido responde al cumplimiento del derecho humano ligado al objetivo que se eligió al seleccionar la alternativa? ¿El fin establecido considera los elementos esenciales como orientación para posibles indicadores? El objetivo u objetivos al que está ligado el Fin, ¿refieren al cumplimiento de algún o algunos derechos humanos? ¿A qué obligación del Estado responden dichos objetivos? ¿El Propósito responde al cumplimiento del derecho humano ligado al objetivo que se eligió al seleccionar la alternativa? ¿Los bienes y servicios establecidos en los componentes y las actividades son los suficientes para cumplir con el propósito	La perspectiva de género busca la mejora colectiva de las condiciones de vida de la población, pero implica un esfuerzo mayor, en resultados bienes y/o servicios y actividades para eliminar desigualdades causadas por prácticas basadas en aquello socialmente caracterizado como un comportamiento preestablecido y esperado para lo masculino y lo femenino. Por lo que la perspectiva de género se incorpora en los programas presupuestarios al incluir en su diseño objetivos, productos y/o servicios, así como actividades orientados a eliminar las desigualdades entre las mujeres y los hombres o las condiciones de vida desventajosas para ellas.

	(resultado) del programa? ¿contribuyen al cumplimiento del derecho humano –y su contenido– ligado al propósito? ¿en qué medida contribuyen a dicho cumplimiento? ¿Se deben realizar otras actividades e incluso componentes para satisfacer el contenido del derecho ligado al Propósito? Análisis de los elementos institucionales de disponibilidad, accesibilidad, adaptabilidad/aceptabilidad y calidad. Dentro de los componentes y actividades definidos, reflexionar ¿de qué manera se garantiza su accesibilidad a la población objetivo? ¿Los bienes y servicios establecidos son de fácil acceso físico para la población objetivo? o ¿Se pueden requerir actividades adicionales a las planteadas para que sean accesibles físicamente? Por ejemplo, la disposición de transporte. ¿Los bienes y servicios establecidos implican alguna erogación económica para la población objetivo para acceder a ellos? ¿Es posible el acceso a la información sobre los bienes y servicios definidos por la población? ¿Los bienes y servicios establecidos consideran las percepciones culturales de la población objetivo? Para su definición ¿se tomaron en	

	cuenta las percepciones y opiniones de la población objetivo recabadas durante la definición del problema y lo planteado en el diagnóstico? ¿Será posible ajustar o replantear los bienes y servicios establecidos en caso de que la población objetivo manifieste su falta de pertinencia cultural?	

Fuentes:
Guía para la Incorporación del Enfoque de Derechos Humanos en la Planeación y elaboración del Presupuesto Municipal, Experiencias desde el Municipio de Guadalajara, Aída Marín Acuapan, junio 2018.
Hacia una Metodología de Marco Lógico con Perspectiva de Género, Gobierno de la República,Instituto Nacional de las Mujeres, INMUJERES; Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, ONU Mujeres, septiembre de 2014.

FORMATOS DE METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

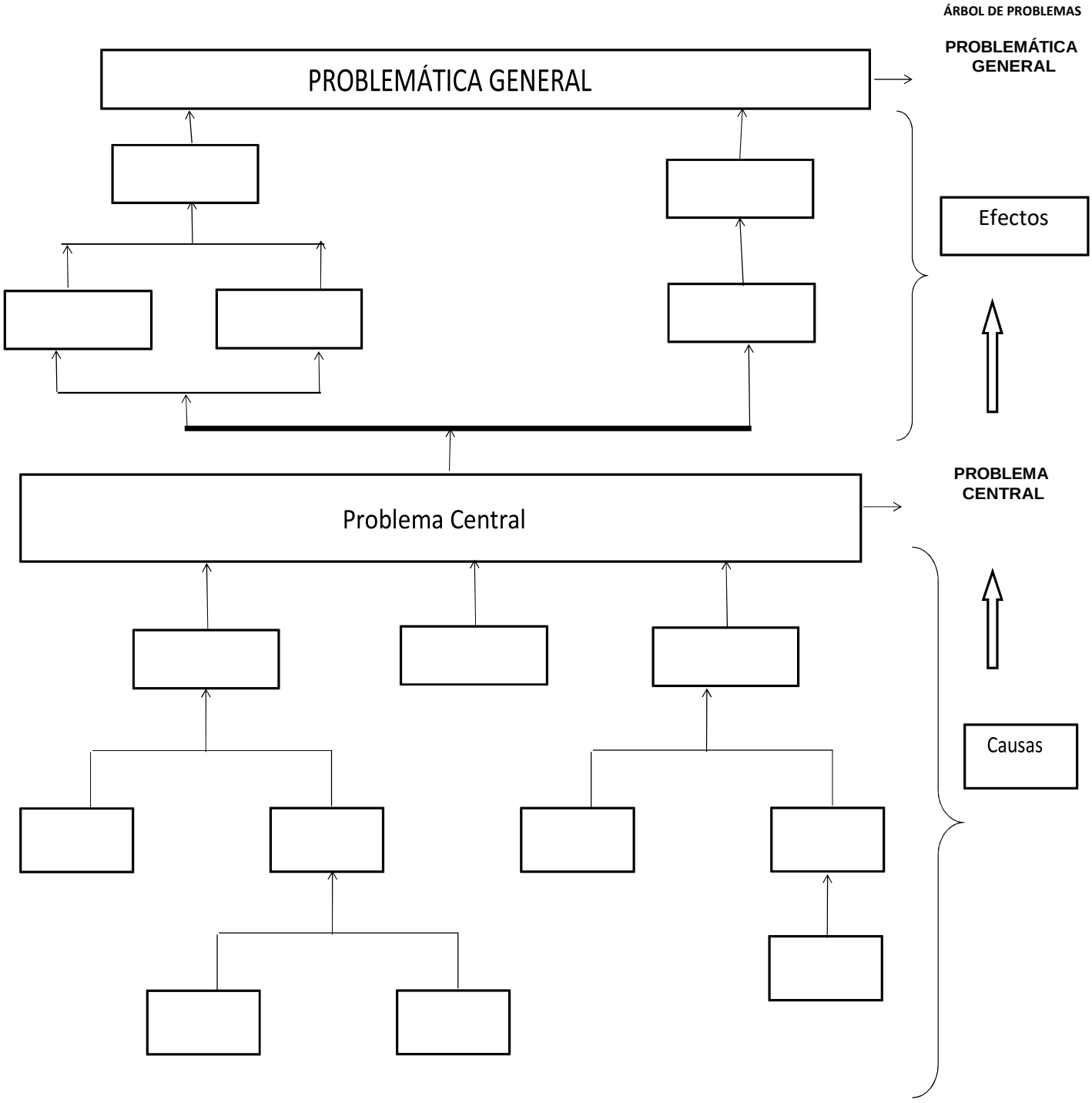
1. **Identificación del problema**

Identificación del Problema:

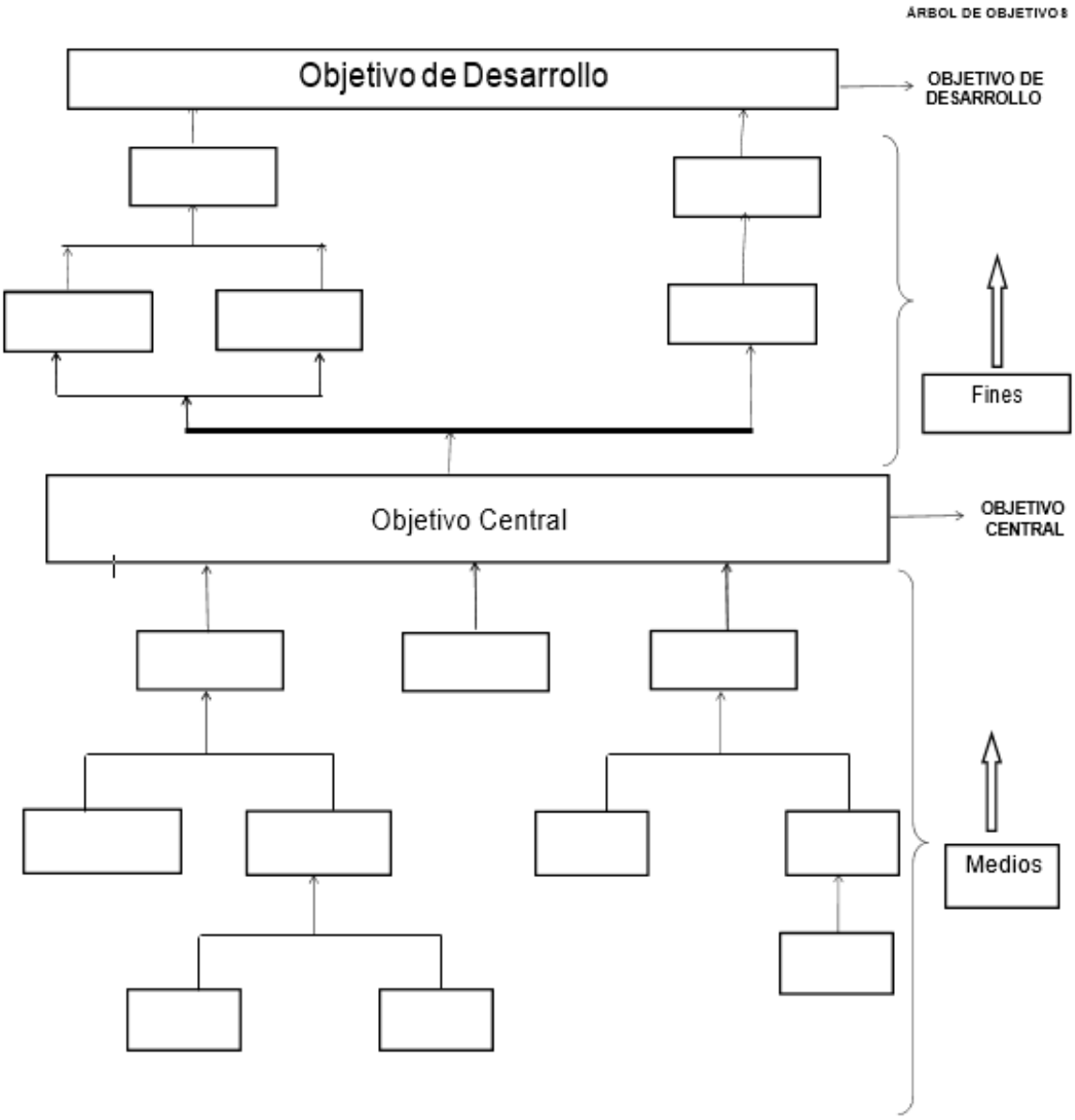
2. **Identificación de involucrados**

Población Atendida:
Población Objetivo:
Programa Presupuestario:
Población Potencial:
Población de Referencia:

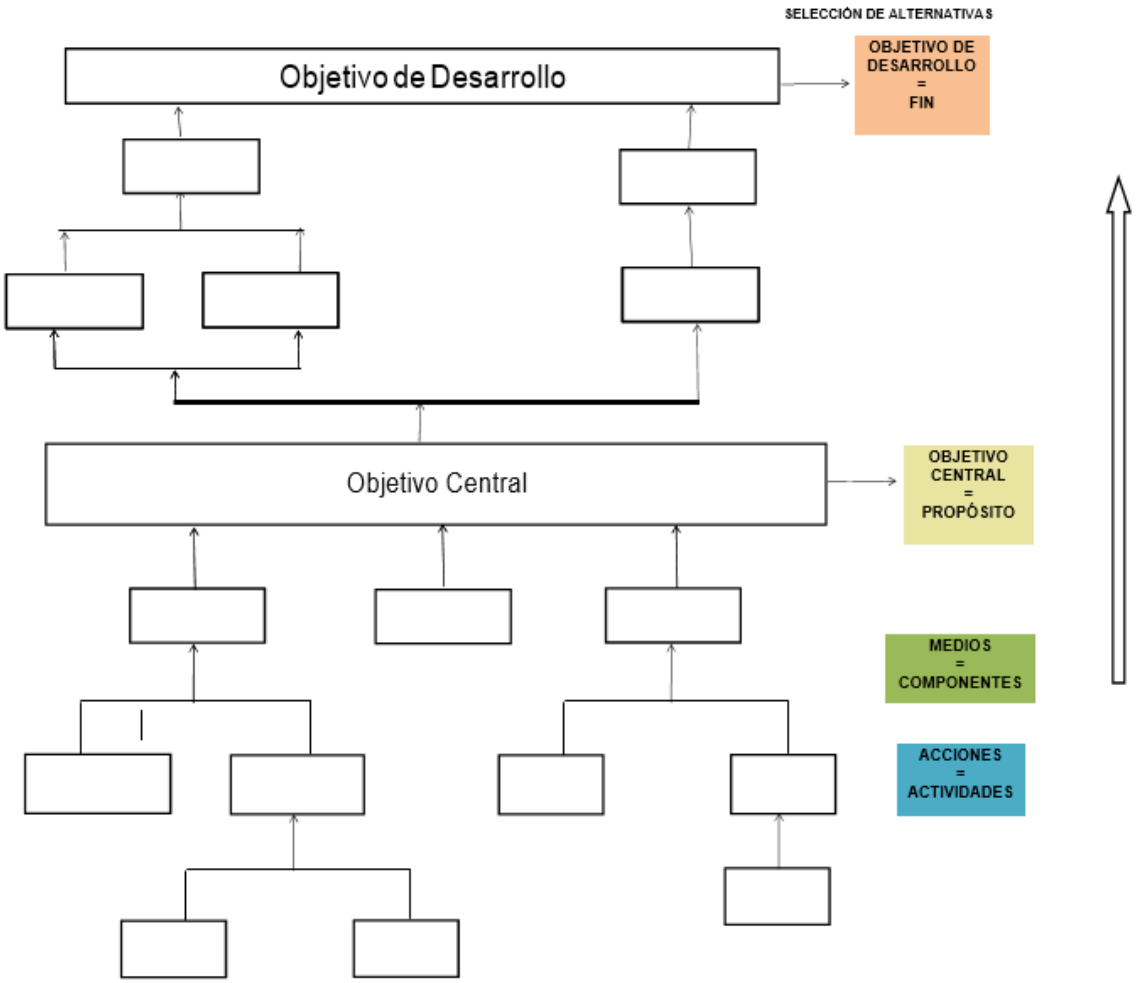
3. Árbol de problemas



4. Árbol de objetivos



5. Selección de alternativas



NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR							MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
		INDICADOR	FORMULA	FUENTES DE INFORMACION	Frecuencia	Meta (Valor)	UNIDAD DE MEDIDA	Meta Institucional		
FIN										
PROPÓSITO										
COMPONENTE										
ACTIVIDAD										

6. Metodología de Marco Lógico

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011). Formulación de programas con la metodología de marco lógico.

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. Ley General de Contabilidad Gubernamental. Recuperado a partir de www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG.pdf

Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. Ley de Austeridad y Ahorro del Estado de Jalisco y sus Municipios Gubernamental. Recuperado a partir dewww.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG.pdf

CONEVAL. (2013). *Sistema de Evaluación del Desempeño.* México.

Congreso del Estado de Jalisco. Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Jalisco. Recuperado a partir de http://congresojal.gob.mx/BibliotecaVirtual/busquedasleyes/Listado.cfm#Leyes

Congreso del Estado de Jalisco. Reglamento de la Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Jalisco. Recuperado a partir de http://congresojal.gob.mx/

Congreso del Estado de Jalisco. Ley de Planeación Participativa para el Estado de Jalisco y sus Municipios. Recuperado a partir de http://congresojal.gob.mx/BibliotecaVirtual/busquedasleyes/Listado.cfm#Leyes

Diario Oficial de la Federación. Acuerdo por el que se emite la Clasificación Funcional del Gasto.

Recuperado a partir de www.hacienda.gob.mx/Egresos/PEF/programacion/programacion_2014/clas_funcional_gasto.pdf

INEGI. (2014). *Datos varios*. Recuperado a partir de www.inegi.gob.mx

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2004). Metodología de Marco Lógico. Recuperado a partir de http://www.ilpes.org

OCDE. (2002). *Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. París: OCDE. OCDE. (2007). *Performance Budgeting in OECD Countries.* Paris. Recuperado a partir de www.sourceoecd.org/finance/9789264034037

Public Expenditure Financial Accountability (PEFA). (2005). *Marco de referencia para la medición del desempeño en materia de Gestión de las Finanzas Públicas.* Washington, D.C.: Banco Mundial.

Robinson, M. (2013). Manual sobre la elaboración de presupuestos basados en resultados. Centros Regionales de Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados (CLEAR).

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2013). Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico. Diario Oficial de la Federación.

Secretaría de la Hacienda Pública. (2019). *Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo de Jalisco 2019-2024* (p.804). *https://plan.jalisco.gob.mx/*

Jalisco, México: Dirección de Publicaciones del Gobierno del Estado de Jalisco. Recuperado a partir de http://sepaf.jalisco.gob.mx/gestion-estrategica/planeacion/ped-2013-2033

SHCP, CIDE, & CLEAR. (s. f.). *Metodología de Marco Lógico (MML) y Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)*. México.

SHCP, Secretaría de la Función Pública (SFP), & CONEVAL. (2011). Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados. Recuperado a partir de www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia MIR.pdf