



**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL
2025-2027**

MANUAL PARA LA ELABORACIÓN, DISEÑO Y MODIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

PROGRAMACIÓN 2026

Municipio de Cuernavaca

PRESIDENCIA MUNICIPAL

Dirección General del Instituto Municipal de Planeación

Dirección de Planeación Estratégica y Evaluación

Contenido

I. Introducción	5
II. Marco Jurídico	5
III. Objetivo General.....	8
IV. Glosario de Términos	10
V. Aspectos Importantes a considerar	13
VI. Clave Presupuestaria	14
1. Objetivos.....	14
2. Clasificaciones de la Clave Presupuestaria	14
3. Clasificación Administrativa	14
4. Clasificación Funcional-Programática.....	17
4.1 Clasificación Funcional Publicado DOF 10-06-2010	17
4.2 Clasificación Programática Acuerdo Publicado por el CONAC el 08-08-2013.....	22
5 Clasificación Económica	23
6 Clasificación Geográfica.....	25
VII. Gestión para Resultados	25
1. Principios de la GpR.....	26
2. Pilares de la Gestión para Resultados	27
3. Estructura de la GpR.....	28
4. Agentes Involucrados de la GpR.....	30
VIII. Presupuesto basado en Resultados (PbR)	30
1. Consolidación del Presupuesto basado en Resultados	32
2. Enfoque de los indicadores de desempeño	33
IX. Metodología del Marco Lógico	35
1. Etapas de la Metodología de Marco Lógico	36
2. Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados	37
2.1. Análisis del problema	39
2.2. Construcción del Árbol de Objetivos.....	47
2.3. Selección de alternativas	49

2.4. Estructura Analítica del Programa	50
2.5. Elaboración de la MIR o FID	52
2.6. Indicadores de desempeño	57
2.7. Medios de Verificación.....	62
2.8. Supuestos	63
3. Los indicadores de desempeño	69
3.1. Tipos de indicadores	70
3.2. Número de indicadores por nivel de la MIR.....	71
3.3. Criterios CREMAA.....	72
4. Caracterización de los Indicadores	74
4.1. Nombre del indicador	74
4.2. Definición del indicador	76
4.3. Dimensión de los indicadores	76
5. Elementos para el cálculo de indicadores	78
5.1. Frecuencia de medición	78
5.2. Métodos de cálculo	79
5.3. Porcentaje	79
5.4. Razón	80
5.5. Promedio simple	80
5.6. Promedio ponderado	80
5.7. Tasa de variación.....	81
5.8 Índice simple.....	81
5.9. Índice compuesto	82
5.10. Unidad de medida	82
6. Establecimiento de metas	83
6.1. Línea base.....	83
6.2. Metas.....	84
6.3. Sentido del indicador	84
6.4. Parámetros de semaforización	85

X. Formulación de los Programas Presupuestarios	87
1. Características	87
2. Responsables de la integración	87
3. Integración del presupuesto	88
4. Sistemas informáticos	89
5. Mecánica operativa	89
XI. Contenido temático de los programas presupuestarios	89
XII. Cronograma de Actividades	103

I. Introducción

El presente documento es de carácter orientativo y funciona a manera de manual para que las personas servidoras públicas a cargo del diseño de los Programas presupuestarios puedan identificar los elementos mínimos indispensables con los que debe contar el documento de diseño y estrategia de intervención del programa presupuestario. En ese sentido, el presente Manual contiene las consideraciones, los catálogos, el procedimiento y los formatos que servirán de apoyo al Gobierno General Municipal del Ayuntamiento de Cuernavaca, para proyectar los objetivos y las metas que permitan dar cumplimiento con lo plasmado en el Plan Municipal de Desarrollo, así como la guía para el desarrollo del diagnóstico, el diseño, la carátula de la MIR y las FTI correspondientes a sus Programas presupuestarios mediante el uso del El Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desempeño del Ayuntamiento del Municipio de Cuernavaca (SSEDEM).

Así mismo, tiene como principal finalidad, proporcionar a todos los funcionarios de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de Cuernavaca que intervienen en el proceso de gestión de indicadores, la información general y detallada acerca de la creación, desarrollo, autorización o modificación de los indicadores contenidos en el Plan Municipal de Desarrollo.

Prevalece un sentido explicativo, que toma como referencia los fundamentos de la Gestión para Resultados, y orientativo en cuanto a la aplicación de la Metodología del Marco Lógico para la materialización en el diseño de los Programas presupuestarios, en el sentido de generar una alineación entre los objetivos superiores establecidos en la política del Gobierno de la Ciudad de Cuernavaca y los Programas presupuestarios, que permita orientar y conducir los programas de manera ordenada e integral para la consecución de las metas señaladas en el Plan Municipal de Desarrollo de la Ciudad de Cuernavaca, en miras de una asignación de recursos que responda al modelo de Presupuesto basado en Resultados.

El Presupuesto basado en Resultados (PbR) en particular es el componente de la Gestión para Resultados (GpR) que permite apoyar las decisiones presupuestarias ya que genera información de forma sistemática sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos. La consolidación del PbR tiene la finalidad de fortalecer las políticas, programas públicos y desempeño institucional con el fin de mejorar la asignación de recursos y garantizar buenos resultados en el ejercicio del gasto público. Para ello, busca medir el volumen y la calidad de los bienes y servicios públicos con el propósito de contar con mejores elementos para determinar la asignación de recursos hacia aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos, pero, sobre todo, considerando aquellos que generen un mayor impacto en la sociedad.

Con el fin de fortalecer la consistencia de los Programas presupuestarios, el Instituto Municipal de Planeación a través de la Dirección de Planeación Estratégica y Evaluación podrá determinar y solicitar los ajustes que estime oportunos para mejorarlos, así como cuando se tengan recomendaciones de mejora derivadas de las evaluaciones a las cuales hayan sido sujetos.

II. Marco Jurídico

El presente manual tiene la siguiente fundamentación jurídica:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS:

Artículo 134.- Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE MORELOS:

Artículo 81.- La administración de los ingresos y egresos del Estado, se efectuará con base en los principios de legalidad, honestidad, honradez, eficacia, eficiencia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control y rendición de cuentas, para satisfacer los objetivos a los que estén destinados

LEY GENERAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL:

Artículo 54.- La información presupuestaria y programática que forme parte de la cuenta pública deberá relacionarse, en lo conducente, con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo. Asimismo, deberá incluir los resultados de la evaluación del desempeño de los programas federales, de las entidades federativas, municipales y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, respectivamente, así como los vinculados al ejercicio de los recursos federales que les hayan sido transferidos.

Para ello, deberán utilizar indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los programas, así como vincular los mismos con la planeación del desarrollo.

Adicionalmente se deberá presentar información por dependencia y entidad, de acuerdo con la clasificación establecida en la fracción IV del artículo 46 de esta Ley.

Artículo 61.- Además de la información prevista en las respectivas leyes en materia financiera, fiscal y presupuestaria y la información señalada en los artículos 46 a 48 de esta Ley, la Federación, las entidades federativas, los municipios, y en su caso, las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, incluirán en sus respectivas leyes de ingresos y presupuestos de egresos u ordenamientos equivalentes, apartados específicos con la información siguiente:

II. Presupuestos de Egresos:

- a) Las prioridades de gasto, los programas y proyectos, así como la distribución del presupuesto, detallando el gasto en servicios personales, incluyendo el analítico de plazas y desglosando todas las remuneraciones; las contrataciones de servicios por honorarios y, en su caso, provisiones para personal eventual; pensiones; gastos de operación, incluyendo gasto en comunicación social; gasto de inversión; así como gasto correspondiente a compromisos plurianuales, proyectos de asociaciones público privadas y proyectos de prestación de servicios, entre otros;
- b) El listado de programas, así como sus indicadores estratégicos y de gestión aprobados, y
- c) La aplicación de los recursos conforme a las clasificaciones administrativa, funcional, programática, económica y, en su caso, geográfica y sus interrelaciones que faciliten el análisis para valorar la eficiencia y eficacia en el uso y destino de los recursos y sus resultados.

En el proceso de integración de la información financiera para la elaboración de los presupuestos se deberán incorporar los resultados que deriven de los procesos de implantación y operación del presupuesto basado en resultados y del sistema de evaluación del desempeño, establecidos en términos del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El consejo establecerá las normas, metodologías, clasificadores y los formatos, con la estructura y contenido de la información, para armonizar la elaboración y presentación de los documentos señalados en este artículo para cumplir con las obligaciones de información previstas en esta Ley.

LEY DE PLANEACIÓN PARA EL ESTADO DE MORELOS:

Artículo 41. Los planes y programas a que se refiere este Capítulo especificarán las acciones que serán objeto de coordinación entre los Gobiernos de los Municipios, del Estado y de la Federación, así como la inducción o concertación con los sectores de la sociedad civil organizada.

Artículo 45. El Plan Rector será la base y referencia para la elaboración, control, evaluación y reconducción de los siguientes planes y programas:

II. en el ámbito municipal:

- a)** Los Planes Municipales de Desarrollo, los objetivos generales, estrategias, líneas de acción, indicadores, así como metas vinculadas a éstos, además de las prioridades del desarrollo integral del Municipio, contendrán previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines.

Artículo 61. Las dependencias encargadas de elaborar sus Programas Presupuestarios incluirán los aspectos administrativos y de política económica y social correspondientes. Estos programas presupuestarios, deberán ser congruentes entre sí, regirán durante el año respectivo las actividades de la administración pública en su conjunto y servirán de base para la integración de los proyectos de presupuesto anual que las propias Dependencias, Entidades y Municipios deberán elaborar conforme a la normativa aplicable.

LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO DEL ESTADO DE MORELOS:

Artículo 23.- El Gasto Público se basará en presupuestos que se formularán con apoyo en programas que señalen objetivos, metas, beneficios y unidades responsables de su ejecución, con base en objetivos, parámetros cuantificables e indicadores del desempeño.

Los programas deberán elaborarse de acuerdo con las prioridades establecidas en los Planes Estatales y Municipales de Desarrollo, según el caso, y unirse a la disponibilidad de recursos financieros, materiales y humanos; se observará la Ley General de Contabilidad Gubernamental y las normas que para tal efecto emita el Consejo Nacional de Armonización Contable, así como la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios.

Artículo 25.- Para la formulación de los respectivos proyectos de Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado y de los Municipios, las Dependencias y Entidades Paraestatales y Paramunicipales comprendidas en los mismos, elaborarán su anteproyecto con base en los

programas respectivos, y los remitirán en el caso de las Dependencias, directamente a la Secretaría o a las Tesorerías Municipales según el caso; las entidades lo harán, en su caso, por conducto de la dependencia coordinadora del sector correspondiente.

Los anteproyectos de presupuesto de egresos se elaborarán con base en los criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas e igualdad de género.

LEY ORGÁNICA MUNICIPAL DEL ESTADO DE MORELOS:

Artículo 49.- Los Ayuntamientos, para impulsar el desarrollo dentro de su ámbito territorial, formularán sus Planes Municipales de Desarrollo, así como sus programas de desarrollo urbano y demás programas relativos, mismos que se realizarán tomando en cuenta la perspectiva de género.

Artículo 54.- Los Planes Municipales y los programas que estos establezcan, una vez aprobados por el Ayuntamiento, serán obligatorios para toda la administración municipal en el ámbito de sus respectivas competencias, conforme a las disposiciones legales que resulten aplicables.

La obligatoriedad de los Planes Municipales y de los programas que emanen de los mismos se extenderá a las entidades municipales.

Artículo 55.- Los Ayuntamientos podrán convenir con el Ejecutivo del Estado la coordinación que se requiera a efecto de que ambos niveles de Gobierno participen en la planeación estatal de desarrollo y coadyuven, en la esfera de sus respectivas jurisdicciones en la medida de lo posible, a la consecución de los objetivos de la planeación general, para que los Planes Nacional y Estatal y los Municipales tengan congruencia entre sí y los programas operativos de los diferentes ámbitos de gobierno guarden la debida coordinación.

Artículo 57.- Los planes y programas municipales de desarrollo tendrán su origen en un sistema de planeación democrática, mediante la consulta popular a los diferentes sectores sociales del Municipio, debiendo sujetarse a lo dispuesto por la Ley Estatal de Planeación.

Se expide el presente Manual para la Elaboración, Diseño y Modificación de los Programas Presupuestarios para el ejercicio fiscal 2023 de la Administración Pública Municipal.

III. Objetivo General

El objetivo del presente Manual es proporcionar al Gobierno General Municipal de la Administración Pública del Ayuntamiento de Cuernavaca, como responsables del gasto, un instructivo conforme al cual habrán de elaborarse los Programas Presupuestarios, con el fin de que la Tesorería Municipal lleve a cabo la integración del anteproyecto de Presupuesto de Egresos.

Así también, contribuir a la implementación y operación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) a través del establecimiento de las bases técnicas y metodológicas que las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal deberán de observar en el diseño o modificación de programas presupuestarios en el municipio de Cuernavaca ante el Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN), para garantizar que las intervenciones públicas estén orientadas a resultados e incidan efectivamente en la solución de los problemas y necesidades de la población.



Para ello, se muestra paso a paso la elaboración, diseño y modificación de los Programas Presupuestarios en un contexto de Gestión para Resultados, utilizando la metodología del Presupuesto basado en Resultados y las herramientas necesarias para una integración ordenada de los Programas.

IV. Glosario de Términos

Para efectos del presente Manual se entenderá por:

Actividades. - Las acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el Programa Presupuestario.

Administración Pública Municipal. - Las dependencias y entidades del Ayuntamiento del Municipio de Cuernavaca.

Anteproyecto de Presupuesto de Egresos. - La propuesta elaborada por el Ayuntamiento del Municipio de Cuernavaca sobre la distribución y objetivos de los recursos públicos para el próximo ejercicio fiscal.

Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). - Al compromiso de mejora que las dependencias y entidades asumen a partir de la valoración de las recomendaciones que se desprenden de una evaluación.

Ayuntamiento. - El Ayuntamiento del Municipio de Cuernavaca.

Ciclo Presupuestario. - Conjunto de actividades que comprende la planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, coordinado por el Instituto Municipal de Planeación.

Componente. - Los bienes y servicios que produce o entrega el Programa Presupuestario para cumplir con su propósito.

CONAC. - Al Consejo Nacional de Armonización Contable.

CONEVAL. - Al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, que es un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, con autonomía y capacidad técnica para generar información objetiva sobre la situación de la política social y la medición de la pobreza en México, que permita mejorar la toma de decisiones en la materia.

Dependencia. - Es la institución de la Administración Pública municipal subordinada en forma directa a la persona titular del Poder Ejecutivo, en el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los asuntos del orden administrativo que tiene encomendados.

Diagnóstico. - Instrumento de planeación estratégica cuyo objetivo es analizar la situación existente para crear una visión de la situación deseada, a partir de la implementación de la metodología del marco lógico.

EAPP. - Estructura Analítica del Programa Presupuestario, es la herramienta que explica la razón de ser de un Programa, mediante la descripción de la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificado (incluyendo sus causas y efectos) y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica (vertical) entre los mismos.

Entidades. - Los Organismos Públicos Descentralizados, que integran la Administración Pública Municipal.

Ficha Técnica. - Se refiere al formato que contiene los elementos que identifican a cada indicador, de acuerdo a lo establecido en la “Guía metodología para la construcción de indicadores”.

Formatos. - Se refiere a los formatos establecidos en la metodología para la construcción de indicadores

Gobierno General Municipal. - Totalidad de dependencias que integran la Administración Pública Municipal Centralizada del Ayuntamiento del Municipio de Cuernavaca y sus Órganos Desconcentrados.

GpR. - La Gestión para Resultados, modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos.

Indicadores. - a la expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados; herramienta de información que permite monitorear y evaluar el logro de objetivos y cumplimiento de metas de proyectos, programas, políticas de gobierno y políticas públicas cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos.

IMPLAN. - Instituto Municipal de Planeación.

Lineamientos de Evaluación. - Para los efectos de este documento se referirá a los “Lineamientos Generales del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal de Cuernavaca” del ejercicio fiscal vigente

Manual. - Al presente Manual para la Elaboración, Diseño y Modificación de los Programas Presupuestarios 2026 de la Administración Pública Municipal.

MIR. - Matriz de Indicadores para Resultados, construida con base en la Metodología del Marco Lógico, la cual es una herramienta de monitoreo que permite entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los Programas Presupuestarios. Comprende la identificación de los objetivos de un Programa (resumen narrativo), sus relaciones causales, indicadores, medios de verificación y supuestos o riesgos que pueden influir en su éxito o fracaso.

MML.- Metodología del Marco Lógico, Es la herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas o áreas de mejora, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un Programa presupuestario y sus relaciones de causa y efecto, medios y fines.

Programas Presupuestarios (PP's). - Es un conjunto organizado e integrado de actividades, servicios, procesos y Proyectos que tienen un mismo propósito y fin, mediante el cual se establecerán las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos y metas del PMD. Los PP's permiten organizar en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos; además, mejora los diagnósticos, focaliza la población potencial y se conoce con mayor claridad el impacto de la intervención gubernamental en el bienestar de la población.

Proyectos. - es la unidad más baja de planeación, donde se asigna el presupuesto, especifican tiempo y espacio en el que se van a desarrollar y atribuye responsabilidades a una o varias unidades ejecutoras debidamente coordinadas.

PMD. - El Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Cuernavaca.

PbR. - El Presupuesto basado en Resultados, es un instrumento metodológico y de cultura organizacional cuyo objetivo es que los recursos públicos se asignen prioritariamente a los programas que generan más beneficios a la población.

SSEDEM. - El Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desempeño del Ayuntamiento del Municipio de Cuernavaca.

Unidades Responsables del Gasto (URG). - Las Dependencias, Organismos Descentralizados obligadas a la rendición de cuentas sobre los recursos humanos, materiales y financieros que administra para contribuir al cumplimiento de los programas comprendidos en la estructura programática autorizada a la entidad.

Valoración de Indicadores. - Analiza mediante trabajo de gabinete, la pertinencia y alcance de los indicadores de un programa presupuestario, para mejorar el monitoreo de sus metas y resultados.

V. Aspectos Importantes a considerar

1. La implementación del PbR se realizará a través de la capacitación y asesoría a los Enlaces, Directores y personal involucrado en temas de Programación de las Dependencias, y Entidades Paramunicipales para realizar un adecuado proceso de Programación hacia el logro de resultados.
2. En la formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos, las Dependencias y Organismos Descentralizados del Ayuntamiento deberán aplicar la Metodología de Marco Lógico para la construcción de sus Programas Presupuestarios.
3. Corresponderá a las Dependencias, y Entidades Paramunicipales, asegurar la calidad de la información registrada en los PP's, así como verificar la pertinencia y validez de los medios propuestos para comprobar el cumplimiento del Fin, Propósito, Componentes, Actividades e Indicadores generados, según sea el caso.
4. Para efecto del registro y actualización de los Indicadores de la MIR, así como para su seguimiento y evaluación, las Dependencias y Entidades Paramunicipales responsables de los Programas Presupuestarios deberán asegurar su correcta construcción, en congruencia con los requerimientos técnicos especificados en su ficha técnica y acordes con lo establecido en la Metodología para Construcción de Indicadores del Ayuntamiento.
5. Los Documentos que se utilicen en el desarrollo de la Metodología del Marco Lógico, constituirán parte importante del soporte documental del Programa Presupuestario y quedarán bajo resguardo de la dependencia y/o Entidades Paramunicipales responsables del mismo, por lo que deberán de establecer los controles necesarios, para que, de ser el caso y bajo las formalidades que amerite, sean proporcionados a los usuarios de dicha información.
6. Para la Construcción de los indicadores de desempeño, las Dependencias y Entidades Paramunicipales deberán apegarse de manera obligatoria a la "Metodología para la Construcción de Indicadores" emitido por el IMPLAN.
7. Agenda 2030. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada el 25 septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 Estados Miembros que la suscribieron, entre ellos México, y será la guía de referencia durante los próximos 6 años.

Esta agenda define 17 objetivos del Desarrollo Sostenible y 169 metas globales de temas altamente prioritarios, como la erradicación de la pobreza extrema, la reducción de la desigualdad en todas sus dimensiones, un crecimiento económico inclusivo con trabajo decente para todos, ciudades sostenibles y cambio climático, entre otros.

Al ser México integrante de la Naciones Unidas, el Plan Nacional; Planes Estatales; y Planes Municipales de Desarrollo que se elaboren, en su ámbito de competencia deberán contribuir al cumplimiento de los 17 objetivos del Desarrollo Sustentable y a las 169 metas globales.

VI. Clave Presupuestaria

La Ley General de Contabilidad Gubernamental es de orden público y tiene como objeto establecer los criterios generales que regirán la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los entes públicos, con el fin de lograr su adecuada armonización. Es necesario establecer la clasificación de los Programas Presupuestarios de los entes públicos, que permitirá organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas presupuestarios. La estructura programática es un instrumento que sistematiza, ordena y clasifica las acciones de la administración pública, con el fin de delimitar, evaluar, transparentar y relacionar la aplicación y ejercicio del gasto público, e integrar al proceso de Planeación, Programación y Presupuestación, los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros con un enfoque estratégico.

1. Objetivos:

- Identificar los elementos necesarios para la integración de los Programas Presupuestarios.
- Simplificar el proceso de Programación-Presupuestación y afianzar una administración por resultados.
- Mejorar la información programática presupuestal y la evaluación del ejercicio del gasto público. Facilitar la vinculación de las políticas públicas con el ejercicio y control presupuestario dirigido a la obtención de resultados.

2. Clasificaciones de la Clave Presupuestaria

Son los diferentes niveles de agrupación que clasifican en forma homogénea las acciones que se llevan a cabo para la producción y la prestación de bienes y servicios referentes a la Administración Pública Municipal. Esta composición considera los clasificadores presupuestarios emitidos por el CONAC, quedando una estructura reducida, que facilita la comprensión de la acción gubernamental de las dependencias y entidades haciendo posible la integración y consolidación de los distintos agregados institucionales de acuerdo a los lineamientos en el marco de lo establecido en el artículo 50 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

La Estructura Programática - Presupuestaria se conforma de cuatro Clasificaciones o dimensiones, Clasificación Administrativa, Clasificación Funcional-Programática, Clasificación Económica y Clasificación Geográfica, en los cuales se tomarán en cuenta como base de las mismas los lineamientos en materia de Contabilidad Gubernamental emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), como son: Clasificación Administrativa, Clasificación Funcional del Gasto, Clasificador por Objeto del Gasto, Clasificador de Fuente de Financiamiento y Tipo de Gasto, adicionalmente en la estructura se considera la Clasificación Geográfica.

3. Clasificación Administrativa

La Clasificación Administrativa tiene como propósitos básicos identificar las unidades administrativas a través de las cuales se realiza la asignación, gestión y rendición de los recursos financieros públicos, así como establecer las bases institucionales y sectoriales para la elaboración y análisis de las estadísticas fiscales, organizadas y agregadas, mediante su

integración y consolidación, tal como lo requieren las mejores prácticas y los modelos universales establecidos en la materia.

La denominación de los desagregados de la Clasificación Administrativa correspondientes a los Gobiernos Municipales, será de conformidad a la ley orgánica respectiva, siendo deseable la armonización en estructura y denominación, respetando lo señalado en el art. 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM).

ESTRUCTURA Y CODIFICACION DE LA CLASIFICACION ADMINISTRATIVA

1.0.0.0.0 SECTOR PÚBLICO DE LA FEDERACION 1.1.0.0.0 SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO 1.1.1.0.0 GOBIERNO GENERAL CENTRAL

1.1.1.1.0 Gobierno Federal 1.1.1.1.1

Poder Ejecutivo

1.1.1.1.2 Poder Legislativo

1.1.1.1.3 Poder Judicial

1.1.1.1.4 Órganos Autónomos*

*Se incluirán a nivel del quinto dígito en forma consecutiva, los órganos autónomos constitucionales existentes y aquellos que posteriormente se constituyan.

1.1.1.2.0 Entidades Paraestatales y Fideicomisos No Empresariales y No Financieros

1.1.1.3.0 Instituciones Públicas de la Seguridad Social

1.1.2.0.0 ENTIDADES PARAESTATALES EMPRESARIALES NO FINANCIERAS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA

1.1.2.1.0 Entidades Paraestatales Empresariales No Financieras con Participación Estatal Mayoritaria

1.1.2.2.0 Fideicomisos Empresariales No Financieros con Participación Estatal Mayoritaria

1.2.0.0.0 SECTOR PÚBLICO FINANCIERO 1.2.1.0.0 BANCO DE MEXICO 1.2.2.0.0 ENTIDADES PARAESTATALES EMPRESARIALES FINANCIERAS MONETARIAS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA

1.2.2.1.0 Bancos de Inversión y Desarrollo

1.2.2.2.0 Bancos Comerciales

1.2.2.3.0 Otros Bancos

1.2.2.4.0 Fondos del Mercado de Dinero

1.2.3.0.0 ENTIDADES PARAESTATALES EMPRESARIALES FINANCIERAS NO MONETARIAS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA

1.2.3.1.0 Fondos de Inversión fuera del Mercado de Dinero

1.2.3.2.0 Otros Intermediarios Financieros, excepto Sociedades de Seguros y Fondos de Pensiones

1.2.3.3.0 Auxiliares Financieros

1.2.3.4.0 Instituciones Financieras Cautivas y Prestamistas de Dinero

1.2.3.5.0 Sociedades de Seguros (SS) y Fondos de Pensiones (FP)

1.2.4.0.0 FIDEICOMISOS FINANCIEROS PUBLICOS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA

1.2.4.1.0 Fondos de Inversión fuera del Mercado de Dinero

1.2.4.2.0 Otros Intermediarios Financieros, excepto Sociedades de Seguros y Fondos de Pensiones

1.2.4.3.0 Auxiliares Financieros

1.2.4.4.0 Instituciones Financieras Cautivas y Prestamistas de Dinero

1.2.4.5.0 Sociedades de Seguros (SS) y Fondos de Pensiones (FP)

2.0.0.0.0 SECTOR PÚBLICO DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS 2.1.0.0.0 SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO 2.1.1.0.0 GOBIERNO GENERAL ESTATAL O DEL DISTRITO FEDERAL

2.1.1.1.0 Gobierno Estatal o del Distrito Federal

2.1.1.1.1 Poder Ejecutivo

2.1.1.1.2 Poder Legislativo

2.1.1.1.3 Poder Judicial

2.1.1.1.4 Órganos Autónomos*

*Se incluirán a nivel del quinto dígito en forma consecutiva, los órganos autónomos creados por la Constitución de cada entidad federativa, según corresponda.

2.1.1.2.0 Entidades Paraestatales y Fideicomisos No Empresariales y No Financieros

2.1.1.3.0 Instituciones Públicas de Seguridad Social

2.1.2.0.0 ENTIDADES PARAESTATALES EMPRESARIALES NO FINANCIERAS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA

2.1.2.1.0 Entidades Paraestatales Empresariales No Financieras con Participación Estatal Mayoritaria

2.1.2.2.0 Fideicomisos Empresariales No Financieros con Participación Estatal Mayoritaria

2.2.0.0.0 SECTOR PÚBLICO FINANCIERO

(EL 2.2.1. Queda libre dado que no poseen ni pueden poseer Banco Central)

2.2.2.0.0 ENTIDADES PARAESTATALES EMPRESARIALES FINANCIERAS MONETARIAS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA

2.2.2.1.0 Bancos de Inversión y Desarrollo

2.2.2.2.0 Bancos Comerciales

2.2.2.3.0 Otros Bancos

2.2.2.4.0 Fondos del Mercado de Dinero

2.2.3.0.0 ENTIDADES PARAESTATALES FINANCIERAS NO MONETARIAS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA

2.2.3.1.0 Fondos de Inversión Fuera del Mercado de Dinero

2.2.3.2.0 Otros Intermediarios Financieros, excepto Sociedades de Seguros y Fondos de Pensiones

2.2.3.3.0 Auxiliares Financieros

2.2.3.4.0 Instituciones Financieras Cautivas y Prestamistas de Dinero

2.2.3.5.0 Sociedades de Seguros (SS) y Fondos de Pensiones (FP)

2.2.4.0.0 FIDEICOMISOS FINANCIEROS PUBLICOS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA

2.2.4.1.0 Fondos de Inversión Fuera del Mercado de Dinero

2.2.4.2.0 Otros Intermediarios Financieros, excepto Sociedades de Seguros y Fondos de Pensiones

2.2.4.3.0 Auxiliares Financieros

2.2.4.4.0 Instituciones Financieras Cautivas y Prestamistas de Dinero

2.2.4.5.0 Sociedades de Seguros (SS) y Fondos de Pensiones (FP)

3.0.0.0.0 SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL 3.1.0.0.0 SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO

3.1.1.0.0 GOBIERNO GENERAL MUNICIPAL

3.1.1.1.0 Gobierno Municipal

3.1.1.1.1 Órgano Ejecutivo Municipal (Ayuntamiento)

3.1.1.2.0 Entidades Paraestatales y Fideicomisos No Empresariales y No Financieros

3.1.2.0.0 ENTIDADES PARAMUNICIPALES EMPRESARIALES NO FINANCIERAS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA

4. Clasificación Funcional-Programática

4.1 Clasificación Funcional Publicado DOF 10-06-2010

La Clasificación Funcional del Gasto agrupa los gastos según los propósitos u objetivos socioeconómicos que persiguen los diferentes entes públicos.

Presenta el gasto público según la naturaleza de los servicios gubernamentales brindados a la población. Con dicha clasificación se identifica el presupuesto destinado a funciones de gobierno, desarrollo social, desarrollo económico y otras no clasificadas; permitiendo determinar los objetivos generales de las políticas públicas y los recursos financieros que se asignan para alcanzar éstos.

Las funciones que se identifican en esta clasificación son de interés general y susceptible de ser utilizadas en una amplia variedad de aplicaciones analíticas y estadísticas, relacionadas con el estudio de la orientación de las acciones del gobierno.

Esta clasificación forma parte del conjunto de clasificadores presupuestarios que se utilizan para la fijación de políticas, la elaboración, ejecución, evaluación y el análisis del Presupuesto de Egresos; presentando una estructura detallada sobre las prioridades y acciones que lleva a cabo el gobierno. Es importante notar que cada uno de los clasificadores presupuestarios tiene una utilidad específica; sin embargo, la utilización conjunta de las mismas nos dará información de mayor valor agregado y apropiada para la comprensión y análisis del gasto presupuestario, ya que no es posible satisfacer todos los propósitos analíticos con una sola clasificación.

La clasificación funcional se vincula e interrelaciona, entre otras, con las clasificaciones administrativa, programática y por objeto de gasto.

La Clasificación Funcional del Gasto ha sido estructurada en 4 finalidades identificadas por el primer dígito de la clasificación, 28 funciones identificadas por el segundo dígito y 111 subfunciones correspondientes al tercer dígito.

Nivel 1 :	1	Finalidad
Nivel 2:	1.1	Función
Nivel 3:	1.1.1	Subfunción

El primer dígito identifica si el gasto funcional es de gobierno, social, económico; adicionalmente, con este primer dígito se identifican las transacciones no especificadas que no corresponden a ningún gasto funcional en particular.

- Primera finalidad: Comprende las acciones propias de gobierno;
- Segunda finalidad: Incluye las actividades relacionadas con la prestación de servicios sociales en beneficio de la población;
- Tercera finalidad: Comprende las actividades orientadas al desarrollo económico, fomento de la producción y prestación de bienes y servicios públicos;
- Cuarta finalidad: Comprende los pagos de compromisos inherentes a la contratación de deuda; las transferencias entre diferentes niveles y órdenes de gobierno, así como aquellas actividades no susceptibles de etiquetar en las funciones existentes.

En el segundo dígito se desagregan 28 funciones, de conformidad con la finalidad a la cual corresponde el gasto.

En el tercer dígito se desagregan 111 subfunciones, de conformidad con la función a la cual corresponde el gasto.

La Clasificación Funcional del Gasto se puede desagregar a cuarto dígito en sub- subfunciones, el cual permitirá que las unidades administrativas o instancias competentes en materia de Contabilidad Gubernamental y de Presupuesto de cada orden de gobierno, con base en sus necesidades, generen su apertura, conservando la estructura básica (finalidad, función y subfunción).

RELACIÓN DE FINALIDADES, FUNCIONES Y SUBFUNCIONES

1 GOBIERNO

1.1. LEGISLACION

1.1.1 Legislación

1.1.2 Fiscalización

1.2. JUSTICIA

1.2.1 Impartición de Justicia

1.2.2 Procuración de Justicia

1.2.3 Reclusión y Readaptación Social

1.2.4 Derechos Humanos

1.3. COORDINACION DE LA POLITICA DE GOBIERNO

1.3.1 Presidencia / Gubernatura

1.3.2 Política Interior

1.3.3 Preservación y Cuidado del Patrimonio Público

1.3.4 Función Pública

1.3.5 Asuntos Jurídicos

1.3.6 Organización de Procesos Electorales

1.3.7 Población

1.3.8 Territorio

1.3.9 Otros

1.4. RELACIONES EXTERIORES

1.4.1 Relaciones Exteriores

1.5. ASUNTOS FINANCIEROS Y HACENDARIOS

1.5.1 Asuntos Financieros

1.5.2 Asuntos Hacendarios

1.6. SEGURIDAD NACIONAL

1.6.1 Defensa

1.6.2 Marina

1.6.3 Inteligencia para la Preservación de la Seguridad Nacional

1.7. ASUNTOS DE ORDEN PÚBLICO Y DE SEGURIDAD INTERIOR

1.7.1 Policía

1.7.2 Protección Civil

1.7.3 Otros Asuntos de Orden Público y Seguridad

1.7.4 Sistema Nacional de Seguridad Pública

1.8. OTROS SERVICIOS GENERALES

1.8.1 Servicios Registrales, Administrativos y Patrimoniales

1.8.2 Servicios Estadísticos

1.8.3 Servicios de Comunicación y Medios

1.8.4 Acceso a la Información Pública Gubernamental

1.8.5 Otros

2 DESARROLLO SOCIAL

2.1. PROTECCION AMBIENTAL

2.1.1 Ordenación de Desechos

2.1.2 Administración del Agua

2.1.3 Ordenación de Aguas Residuales, Drenaje y Alcantarillado

2.1.4 Reducción de la Contaminación

2.1.5 Protección de la Diversidad Biológica y del Paisaje

2.1.6 Otros de Protección Ambiental

2.2. VIVIENDA Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD

2.2.1 Urbanización

- 2.2.2 Desarrollo Comunitario
- 2.2.3 Abastecimiento de Agua
- 2.2.4 Alumbrado Público
- 2.2.5 Vivienda
- 2.2.6 Servicios Comunales
- 2.2.7 Desarrollo Regional

2.3. SALUD

- 2.3.1 Prestación de Servicios de Salud a la Comunidad
- 2.3.2 Prestación de Servicios de Salud a la Persona
- 2.3.3 Generación de Recursos para la Salud
- 2.3.4 Rectoría del Sistema de Salud
- 2.3.5 Protección Social en Salud

2.4. RECREACION, CULTURA Y OTRAS MANIFESTACIONES SOCIALES

- 2.4.1 Deporte y Recreación
- 2.4.2 Cultura
- 2.4.3 Radio, Televisión y Editoriales
- 2.4.4 Asuntos Religiosos y Otras Manifestaciones Sociales

2.5. EDUCACION

- 2.5.1 Educación Básica
- 2.5.2 Educación Media Superior
- 2.5.3 Educación Superior
- 2.5.4 Posgrado
- 2.5.5 Educación para Adultos
- 2.5.6 Otros Servicios Educativos y Actividades Inherentes

2.6. PROTECCION SOCIAL

- 2.6.1 Enfermedad e Incapacidad
- 2.6.2 Edad Avanzada
- 2.6.3 Familia e Hijos
- 2.6.4 Desempleo
- 2.6.5 Alimentación y Nutrición
- 2.6.6 Apoyo Social para la Vivienda
- 2.6.7 Indígenas
- 2.6.8 Otros Grupos Vulnerables
- 2.6.9 Otros de Seguridad Social y Asistencia Social

2.7. OTROS ASUNTOS SOCIALES

- 2.7.1 Otros Asuntos Sociales

3 DESARROLLO ECONOMICO

3.1. ASUNTOS ECONOMICOS, COMERCIALES Y LABORALES EN GENERAL

- 3.1.1 Asuntos Económicos y Comerciales en General
- 3.1.2 Asuntos Laborales Generales

3.2. AGROPECUARIA, SILVICULTURA, PESCA Y CAZA

- 3.2.1 Agropecuaria
- 3.2.2 Silvicultura
- 3.2.3 Acuacultura, Pesca y Caza
- 3.2.4 Agroindustrial
- 3.2.5 Hidroagrícola
- 3.2.6 Apoyo Financiero a la Banca y Seguro Agropecuario
- 3.3. COMBUSTIBLES Y ENERGIA
 - 3.3.1 Carbón y Otros Combustibles Minerales Sólidos
 - 3.3.2 Petróleo y Gas Natural (Hidrocarburos)
 - 3.3.3 Combustibles Nucleares
 - 3.3.4 Otros Combustibles
 - 3.3.5 Electricidad
 - 3.3.6 Energía no Eléctrica
- 3.4. MINERIA, MANUFACTURAS Y CONSTRUCCION
 - 3.4.1 Extracción de Recursos Minerales excepto los Combustibles Minerales
 - 3.4.2 Manufacturas
 - 3.4.3 Construcción
- 3.5. TRANSPORTE
 - 3.5.1 Transporte por Carretera
 - 3.5.2 Transporte por Agua y Puertos
 - 3.5.3 Transporte por Ferrocarril
 - 3.5.4 Transporte Aéreo
 - 3.5.5 Transporte por Oleoductos y Gasoductos y Otros Sistemas de Transporte
 - 3.5.6 Otros Relacionados con Transporte
- 3.6. COMUNICACIONES
 - 3.6.1 Comunicaciones
- 3.7. TURISMO
 - 3.7.1 Turismo
 - 3.7.2 Hoteles y Restaurantes
- 3.8. CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION
 - 3.8.1 Investigación Científica
 - 3.8.2 Desarrollo Tecnológico
 - 3.8.3 Servicios Científicos y Tecnológicos
 - 3.8.4 Innovación
- 3.9. OTRAS INDUSTRIAS Y OTROS ASUNTOS ECONOMICOS
 - 3.9.1 Comercio, Distribución, Almacenamiento y Depósito
 - 3.9.2 Otras Industrias
 - 3.9.3 Otros Asuntos Económicos
- 4 OTRAS NO CLASIFICADAS EN FUNCIONES ANTERIORES**
 - 4.1. TRANSACCIONES DE LA DEUDA PUBLICA / COSTO FINANCIERO DE LA DEUDA
 - 4.1.1 Deuda Pública Interna

4.1.2 Deuda Pública Externa

4.2. TRANSFERENCIAS, PARTICIPACIONES Y APORTACIONES ENTRE DIFERENTES NIVELES Y ORDENES DE GOBIERNO

4.2.1 Transferencias entre Diferentes Niveles y Ordenes de Gobierno

4.2.2 Participaciones entre Diferentes Niveles y Ordenes de Gobierno

4.2.3 Aportaciones entre Diferentes Niveles y Ordenes de Gobierno

4.3. SANEAMIENTO DEL SISTEMA FINANCIERO

4.3.1 Saneamiento del Sistema Financiero

4.3.2 Apoyos IPAB

4.3.3 Banca de Desarrollo

4.3.4 Apoyo a los programas de reestructura en unidades de inversión (UDIS)

4.4. ADEUDOS DE EJERCICIOS FISCALES ANTERIORES

4.4.1 Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores

4.2 Clasificación Programática Acuerdo Publicado por el CONAC el 08-08-2013

La Clasificación Programática del Gasto es la agrupación del gasto por programas y actividades para propósitos presupuestarios la cual es la herramienta básica de información utilizada por la mayoría de los Sistemas de Presupuestación basada en Resultados.

Esta clasificación pretende introducir claridad acerca de los programas y actividades que realizará el Ayuntamiento y los recursos que se pretenden gastar en estos para alcanzar las metas establecidas.

La intención de esta clasificación es servir a la promoción de la toma de decisiones presupuestarias que alinee de manera más precisa las actividades gubernamentales con las prioridades públicas, contribuyendo a un mejor desempeño del Municipio.

Los Programas Presupuestarios deberán establecerse de acuerdo a la Clasificación Programática aprobada por el CONAC, **los cuales deberán contar con Matriz de Indicadores para Resultados en el ciclo presupuestario 2026 - 2027:**

Clasificación Programática	
Programas Presupuestarios	
Programas	
Subsidios: Sector Social y Privado o Entidades Federativas y Municipio	
Subsidios sujetos a Reglas de Operación	S
Subsidios sujetos a Lineamientos de Operación	U
Bienes, Servicios e Infraestructura Pública	
Provisión de Bienes Públicos	B
Prestación de Servicios Públicos	E
Proyectos de Inversión y Obras Públicas	K
Desempeño de las Funciones Armadas	

Funciones de las Fuerzas Armadas	A
Fomento, Promoción y Servicios para el Desarrollo Económico y Social	F
Regulación y supervisión	G
Atención a desastres por eventos naturales	N
Articulación coordinación e instrumentación de políticas públicas	P
Investigación y desarrollo	Q
Servicios de protección y conservación ambiental	V
Administrativos y de Apoyo a la Gestión Presupuestaria	
Apoyo para el desarrollo de las funciones de gobierno	M
Apoyo al buen gobierno y mejoramiento de la gestión	O
Programas Presupuestarios	
Provisiones y reasignaciones presupuestarias específicos	R
Operaciones ajenas	W
Compromisos, Cumplimiento de Obligaciones y otras Aportaciones	
Participaciones a entidades federativas y municipales	C
Costo financieros, deuda o apoyos a deudores y ahorradores de la banca	D
Adeudos de ejercicios fiscales anteriores (ADEFAS)	H
Aportaciones Federales	I
Pensiones y jubilaciones	J
Obligaciones de cumplimiento de resolución jurisdiccional	L
Aportaciones a la seguridad social	T
Aportaciones a fondos de estabilización	Y
Aportaciones a fondos de inversión y reestructura de pensiones	Z

5 Clasificación Económica

La Clasificación Económica de las transacciones de los entes públicos permite ordenar a éstas de acuerdo con su naturaleza económica, con el propósito general de analizar y evaluar el impacto de la política y gestión fiscal y sus componentes sobre la economía en general.

La Clasificación Económica de los entes públicos, parte del reconocimiento de los tres grandes componentes de las finanzas públicas, es decir, los ingresos, los gastos y el financiamiento, para luego desagregar cada uno de ellos en categorías homogéneas menores de tal forma que permita su análisis e interpretación.

a) **Fuente de Financiamiento (FF):** Identifica los recursos conforme al origen de su financiamiento, consta de 2 dígitos, conforme al Clasificador por Fuentes de Financiamiento emitido por el CONAC.



b) **Objeto del Gasto (OG):** Identifica los capítulos, conceptos y partidas del Clasificador por Objeto del Gasto (COG), de conformidad con los niveles de desagregación establecidos en el mismo.

c) **Tipo de Gasto (TG):** Identifica las asignaciones conforme a su naturaleza, en erogaciones corrientes o de capital, y amortización de la deuda y disminución de pasivos, consta de 1 dígito.

A continuación, el ejemplo del encabezado de la MIR de un Programa Presupuestario donde se asienta la información de clasificaciones antes vistas:

v

Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario				
Datos de Identificación del Programa Presupuestario				
Nombre del Programa Presupuestario:				Año:
Gobierno Solidario				2025
Dependencia:				
Presidencia Municipal				
Unidad Responsable del Gasto				
Oficina de la Presidencia Municipal				
Dirección de Relaciones Públicas y Atención Ciudadana				
Beneficiarios con perspectiva de género				
Hombres:	Mujeres:	Total:	Área de Enfoque:	
178,641	199,835	378,476		
Niños:	Niñas:	Total:		
No Aplica	No Aplica	No Aplica	Ciudadanía de Cuernavaca	
Alineación al Plan Municipal de Desarrollo				
Eje:	Programa:	Sub Programa:		
9.3 Cuernavaca Productiva y Eficiente	9.3.9 Gobernanza	N/A		
Proyectos del Programa:				
Oficina de la Presidencia Municipal:				
PM701.- Administración Eficiente del Desarrollo.				
Dirección de Relaciones Públicas y Atención Ciudadana:				
PM706.-Proyectos Especiales y Vinculación				
Objetivo General:				
Gobernanza				
Gestionar los acuerdos institucionales necesarios para un desarrollo sostenible, armónico y equilibrado, a través del fortalecimiento de las capacidades institucionales; implementando mecanismos participativos de acceso público, transparente e innovadores en los procesos de toma de decisiones para la planeación, administración y la gestión territorial con un enfoque metropolitano.				
Clasificación Funcional y Programática				
Finalidad:	Función:	Sub Función:	Actividad Institucional:	Clave Programática:
1.Gobierno	1.3 Coordinación de la Política de Gobierno	1.3.1. Presidencia / Gubernatura	032 Función Pública y Buen Gobierno	P. Planeación Seguimiento y Evaluación de las Políticas Públicas E. Prestación de Servicios Públicos

6 Clasificación Geográfica

En este sistema el criterio de clasificación es el lugar de residencia de la persona o entidad, según el siguiente orden: autonomía, provincia, municipio, calle y por último, el nombre.

MORELOS				
CLAVE DE ENTIDAD	NOMBRE DE ENTIDAD	CLAVE DE MUNICIPIO	NOMBRE DE MUNICIPIO	ÁREA GEOGRÁFICA
17	Morelos	001	Amacuzac	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	002	Atlatlahucan	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	003	Axochiapan	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	004	Ayala	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	005	Coatlán del Río	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	006	Cuautla	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	007	Cuernavaca	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	008	Ermilano Zapata	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	009	Huitzilac	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	010	Jantetelco	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	011	Jiutepec	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	012	Jojutla	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	013	Jonacatepec	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	014	Mazatepec	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	015	Miacatlán	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	016	Ocuituco	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	017	Puente de Ixtla	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	018	Temixco	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	019	Tepalcingo	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	020	Tepoztlán	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	021	Tetecala	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	022	Tetela del Volcán	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	023	Tlalnepantla	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	024	Tlaltizapán	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	025	Tlaquiltenango	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	026	Tlayacapan	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	027	Totolapan	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	028	Xochitepec	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	029	Yautepec	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	030	Yecapixtla	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	031	Zacatepec	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	032	Zacualpan	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	033	Temoac	Salarios Mínimos Generales

VII. Gestión para Resultados

La Gestión para Resultados (GpR) es una disciplina gerencial aplicada a la administración pública que tiene como objetivo el responder a una realidad económica, política y social cambiante. Gracias a ésta, la toma de decisiones llevada a cabo por los organismos públicos para un manejo del gasto eficaz y eficiente se torna más sencilla.

La GpR se constituye como una propuesta de cultura organizacional, directiva y de gestión, cuyo propósito es mostrar opciones de actuación para los servidores públicos, mediante herramientas prácticas para la planeación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria con énfasis en los resultados, en lugar de los procesos.

Al poner mayor énfasis en los resultados y no en los procedimientos, a través de la GpR se vincula el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño

(PbRSED); a fin de que las dependencias y entidades definan sus metas y objetivos para cumplirlos con oportunidad y eficiencia. Con el fin de que los participantes puedan comprender los antecedentes teóricos de la GpR y las herramientas necesarias para su instrumentación.

La NGP hace referencia a un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y procesos e introducir mayor competencia en el sector público, con el propósito de mejorar los resultados de la acción del Gobierno, para lograr un óptimo desempeño. El término fue inicialmente acuñado en 1991 por Christopher Hood. En ella, señala la existencia de siete preceptos superpuestos que aparecen en la mayoría de discusiones relacionadas con la NGP.

Siete preceptos de la NGP



1. Principios de la GpR

La Gestión para Resultados en el Desarrollo ha evolucionado como parte del esfuerzo mundial para reducir la pobreza, apoyar el crecimiento económico sostenible y equitativo y mejorar la definición y medición de los resultados de desarrollo por parte de los gobiernos nacionales y de las agencias de desarrollo. La efectividad en el desarrollo (definida de manera amplia) significa que los países y las agencias son más capaces de lograr sus resultados colectivos de desarrollo, y que tienen las herramientas adecuadas a su disposición para medir el progreso hacia esos resultados e informar sobre ellos y usar las enseñanzas extraídas para mejorar continuamente el desempeño (OCDE, 2006).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) hace un énfasis particular en que la GpR cuenta con principios que orienten su actuación. Por esta razón, en la

Segunda Mesa Redonda sobre Gestión para Resultados de Desarrollo en 2004 se plantearon dichos principios, mismos que se describen a continuación.

Principios de la GpR, según la OCDE



2. Pilares de la Gestión para Resultados

Es importante considerar que la GpR, también se define por sus cinco pilares, los cuales examinan los elementos indispensables para que el proceso de creación de valor público esté orientado a generar los mejores resultados. Está conformado por: I) Gestión de programas y proyectos; II) Gestión financiera, auditoría y adquisiciones; III) Planificación para resultados; IV) Presupuesto por resultados; y por último V) Monitoreo y evaluación. Estos cinco pilares se resumen en la figura siguiente.

Pilares de la Gestión para Resultados



La **Planeación orientada a Resultados** consiste en la formulación de objetivos, la definición de prioridades y la construcción de indicadores para medir el avance en la consecución de dichos objetivos y prioridades. Todo esto, orientado al desarrollo del país.

El **Presupuesto basado en Resultados** permite vincular la asignación de los recursos presupuestales a productos entregados, pudiendo ser bienes o servicios, y a resultados en favor de la población. Estos productos tienen la característica de que pueden ser medidos fácilmente. Para lograrlo, es necesario un compromiso de las entidades públicas, la definición de responsables de los programas y una rendición de cuentas puntual.

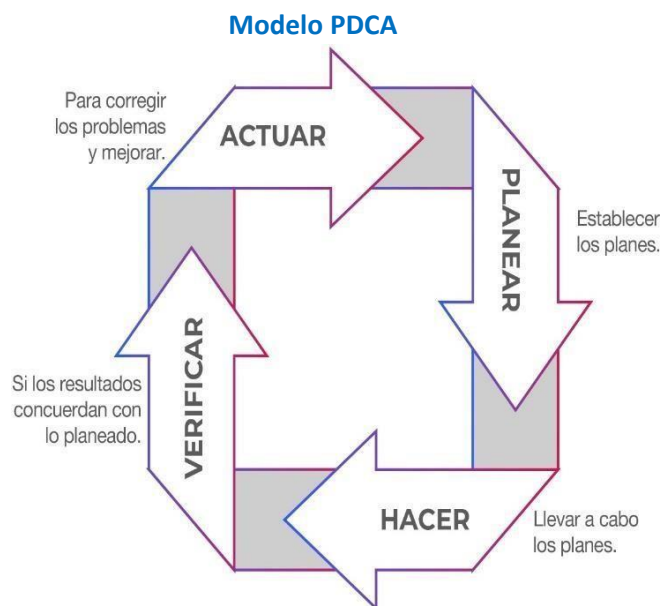
La **Gestión financiera, auditoría y adquisiciones** es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de sus objetivos y metas.

La **Gestión de programas y proyectos** consiste en asegurar que los gobiernos emprendan inversiones que sean convenientes en el mediano y largo plazo. Para cumplir este objetivo se necesita contar con un sistema nacional de inversión pública.

Finalmente, el **Seguimiento** consiste en la recopilación sistemática de datos sobre indicadores específicos para proporcionar a los administradores, datos sobre el alcance y logro de los objetivos. Por su parte, dentro de este marco, la **Evaluación** es una apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluida.

3. Estructura de la GpR

La **GpR** tiene las características típicas de todo proceso de creación de valor que se articula a través de una dinámica cíclica y circular. El modelo Planear-Hacer-VerificarActuar (*PDCA*, por sus siglas en inglés), planteado inicialmente por Shewhart y afinado por Deming a principios de los años cuarenta (*The W. Edwards Deming Institute*, 2017), es el que mejor se adecua a este enfoque, al identificar los componentes del ciclo de gestión tal como se describe a continuación.



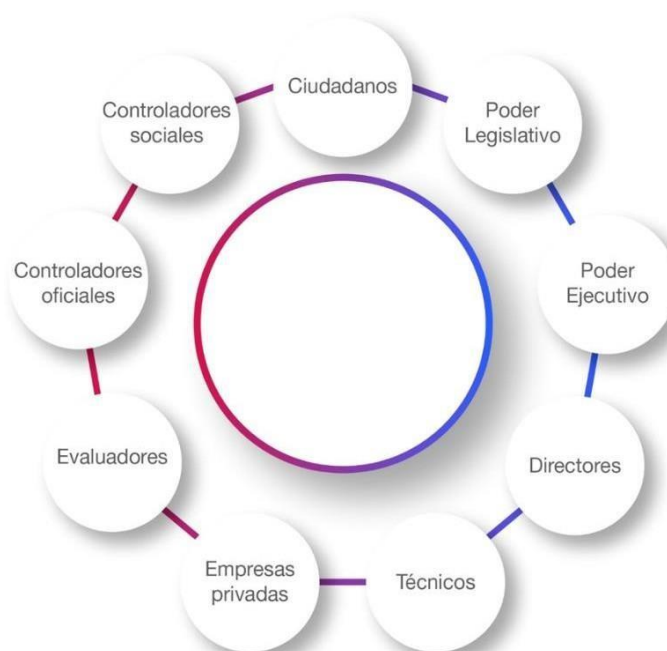
A diferencia de los procesos de creación de valor en el sector privado, en la GpR se busca la creación de valor público. De acuerdo con la interpretación de Mark Moore (1995), el **valor público** se crea cuando se realizan actividades capaces de aportar respuestas efectivas y útiles a demandas que sean políticamente deseables, que sean de carácter público y que requieran la generación de cambios sociales. Considerando su relevancia, en la siguiente Figura se revisa una propuesta del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) para la generación de valor público.



4. Agentes Involucrados de la GpR

Adicional a los poderes y sus equipos de servidores públicos, también se involucran otro tipo de actores de una amplia diversidad de procedencias. El planteamiento de la GpR deja claro que la idea de búsqueda de valor público se logra si se hace funcionar la **interacción gobierno-sociedad-gobierno** de manera continua, de tal suerte que facilite la participación política de la sociedad. Los distintos agentes involucrados en la GpR se presentan a continuación.

Agentes involucrados en la Gestión para Resultados



La GpR también contribuye a mejorar la capacidad de las autoridades y de los organismos públicos para que puedan rendir cuentas y así permitir que la ciudadanía, los órganos de control y la comunidad internacional evalúen su gestión. Finalmente, también contribuye a la asignación descentralizada de objetivos y responsabilidades, y a la evaluación del desempeño de quienes ejerzan funciones directivas, con su correspondiente manejo de incentivos y sanciones. Entonces, la GpR permitirá y facilitará a los administradores públicos contar con un mejor conocimiento y mayor capacidad de análisis, para diseñar alternativas y tomar decisiones y, con esto, lograr los mejores resultados posibles, de acuerdo con los objetivos fijados.

VIII. Presupuesto basado en Resultados (PbR)

El **PbR** es un componente de la GpR que consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias; comprende información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la

calidad del gasto, así como la mejora de los bienes y servicios públicos y promover la transparencia y rendición de cuentas.

El **PbR** también es un proceso basado en consideraciones objetivas para mejorar la asignación y resultados del gasto público, con la finalidad de fortalecer las políticas, los programas públicos y el desempeño institucional, cuyo aporte es decisivo para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo sustentable. En otras palabras, el PbR busca medir el volumen y la calidad de los bienes y servicios públicos mediante la asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos, así como el impacto que éstos generan en la sociedad.

Para que el PbR pueda funcionar es necesario considerar algunos elementos que orienten la intervención pública, mismos que se presentan.

Elementos orientadores en el marco del PbR



La **Alineación** es una parte indispensable que conduce al proceso presupuestario hacia resultados, por ello es indispensable definir y alinear los Pp y sus asignaciones a través del ciclo presupuestario conformado por las etapas de planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

El **Seguimiento** que se le da a los Pp implica la creación de indicadores o parámetros de desempeño que cuenten con metas o grupos de metas que sirvan para monitorear tanto la realización de actividades para la entrega de los bienes y servicios requeridos por la población como los resultados de los mismos. A los programas monitoreados a través de indicadores se les asigna un nivel de recursos que se ajuste de acuerdo con el alcance de dichas metas.

El PbR también implica tanto la generación como la sistematización de **Información** del desempeño de los Pp. Esta información está conformada por el seguimiento a las metas de los indicadores de desempeño y, por la evaluación de los resultados de los Programas presupuestarios. La integración de esta información permite llevar a cabo comparaciones

entre lo observado y lo esperado, con lo cual se pueden hacer ajustes a los Programas para que cumplan de mejor manera los objetivos para los cuales fueron creados.

Para que se considere que el PbR está consolidado en un país es indispensable que la **asignación de recursos presupuestarios** se haga tomando en consideración la información del desempeño generada, es decir, aquella que surge del seguimiento y evaluación de Programas. Para ello, también es importante **romper con la presupuestación inercial** en la que se asignan recursos a Programas sin saber si éstos están cumpliendo con las metas de sus indicadores de desempeño o sin considerar los resultados de las evaluaciones del desempeño, en caso que existan.

Finalmente, las **evaluaciones** del desempeño de los Programas presupuestarios son indispensables para conocer si los objetivos del Pp se están alcanzando. La importancia de estas herramientas radica en que proporcionan información metodológicamente sustentada que permite determinar el valor público generado y por ende la mejora en el bienestar de la población.

1. Consolidación del Presupuesto basado en Resultados

Debido a su magnitud y alcance, el PbR requiere de acciones estratégicas, consistentes y sostenibles, así como de una coordinación efectiva, al interior de la APF con otros órdenes de gobierno y con los Poderes de la Unión, mismas que se resumen en la Figura siguiente.



Es importante contar con una serie de **acciones estratégicas** que busquen la transformación del proceso presupuestario y lo orienten al cumplimiento de metas y a la generación de resultados. Para ello se requiere un cambio en la cultura organizacional y una buena coordinación con los Poderes de la Unión y los gobiernos subnacionales y locales. Es importante recordar que, en el marco del sistema democrático en México, el Poder Legislativo

sirve como contrapeso del ejecutivo para garantizar que las políticas y programas públicos se lleven a cabo con el fin de proveer los bienes y servicios que les generarán bienestar a los ciudadanos y que se estén cumpliendo las metas establecidas previamente.

Por otra parte, en términos presupuestales, el Ejecutivo Federal y los gobiernos de las entidades federativas, municipios y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (DTCDMX) se relacionan a través del gasto federalizado, el cual está conformado por aportaciones, participaciones, convenios y subsidios. Si bien las participaciones son transferidas para que los gobiernos locales las ejerzan libremente y tengan recursos para financiar el funcionamiento de sus administraciones y para generar bienes y servicios que consideren prioritarios, las aportaciones, convenios y subsidios se utilizan para implementar los Programas presupuestarios diseñados desde la federación, motivo por el cual se requiere una constante comunicación entre ambas partes.

2. Enfoque de los indicadores de desempeño

Como parte de la implementación de la GpR en México destaca el papel de los indicadores como herramientas para el seguimiento, monitoreo y evaluación de las políticas públicas y programas presupuestarios. En general, un indicador es un punto de referencia constituido por datos cuyo propósito es proporcionar información sobre determinado fenómeno. En el campo de las ciencias sociales, los indicadores son “...estadísticas, series estadísticas o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos o metas, así como evaluar programas específicos para determinar su impacto”

Sin embargo, es importante mencionar que no cualquier indicador es adecuado para medir el impacto de la intervención pública. Los indicadores de desempeño deben estar enfocados a la medición del cumplimiento de los objetivos y metas, los cuales a su vez están orientados a medir el impacto de la intervención pública en la población objetivo y en la generación de valor público. En la Figura siguiente se representa la relación que guardan los indicadores del desempeño con otros elementos de la GpR.



En el marco de la GpR, un **indicador de desempeño** es “La expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa, correspondiente a un índice, medida, cociente o fórmula, que establece un parámetro del avance en el **cumplimiento de los objetivos y metas**. Dicho indicador podrá ser estratégico (cuando mide el impacto de la intervención pública) o de gestión (cuando mide

avances en procesos y actividades)”. Es una herramienta de medición cuantitativa que mide fenómenos cuantitativos o cualitativos, que brinda elementos en torno a un programa o proyecto, por lo cual no puede interpretarse en contextos ajenos a éste, es decir cada indicador brinda información relevante y única respecto a un asunto en particular (CONEVAL, 2013).

Para garantizar que los indicadores que miden los avances de un Programa presupuestario son de desempeño y que están debidamente vinculados a objetivos que buscan resolver un problema público o atender una situación no deseada se emplea la Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Indicadores para Resultados, mismos que se revisarán a continuación.

IX. Metodología del Marco Lógico

La **MML** es una **herramienta de planeación** basada en la estructuración sistemática de la solución de problemas, de tal manera que se constituye en un parámetro que permite el seguimiento de los resultados esperados, la rendición de cuentas y la evaluación de resultados e impactos. En otras palabras, la MML permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad, alineándolos a objetivos de mayor nivel.

Si bien el origen de la MML es empresarial, a partir de la década de los setenta se comenzó a utilizar en la administración pública para llevar a cabo la planeación de los proyectos públicos. Este método fue creado originalmente como respuesta a tres problemas comunes, mismos que se presentan en la siguiente figura.



Dada su funcionalidad, la metodología se expandió en la comunidad internacional de tal forma que hoy en día se ha convertido en un elemento fundamental para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de programas. Actualmente, es utilizada para la planeación y gestión de programas y proyectos por gran parte de los organismos internacionales, y ha sido incorporada de manera creciente por los sectores públicos de los países de América Latina y el Caribe. En el caso de México, fue adoptada por el Gobierno Federal y, cada vez en mayor medida, por los gobiernos subnacionales, a fin de cumplir con la encomienda de atender las demandas de los ciudadanos.

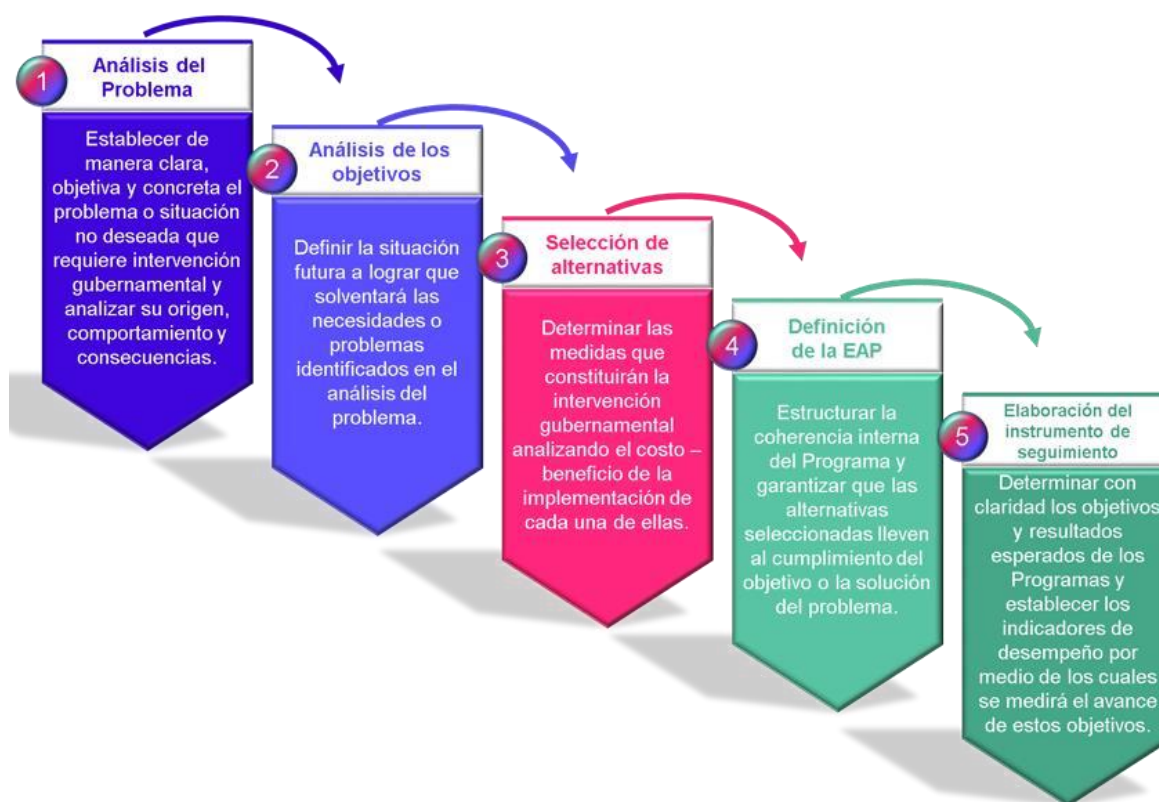
Es importante decir que la MML no es una metodología que permita evaluar ex ante los efectos de un Programa, pero sí ofrece parámetros para hacer una medición ex post de los resultados obtenidos. De hecho, existen metodologías exhaustivas de evaluación que deben complementar la planeación que se realiza con base en la MML como son la evaluación externa y socioeconómica de proyectos. La eficacia y eficiencia en el uso y asignación de recursos públicos no se puede obtener si no es con una combinación de estos análisis. Sin embargo, como se verá más adelante, la aplicación de la MML permite evaluar la consistencia interna

del diseño de los programas, de forma que, en principio, se pueden esperar resultados derivados de una buena planeación.

1. Etapas de la Metodología de Marco Lógico

La CEPAL reconoce que la MML consta de dos etapas básicas: la identificación del problema y de las alternativas de solución, y la etapa de planificación en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. A continuación, estudiaremos la MML tomando como base 5 etapas. En la Figura siguiente se resumen estas etapas y la principal actividad que se lleva a cabo en cada una de ellas.

Etapas de la MML



En la **primera etapa** se establece la base de toda la Metodología, motivo por el cual es la más extensa. En ésta se llevan a cabo una serie de análisis para **identificar o construir el problema** que recibirá atención gubernamental por medio de un Programa presupuestario. Al final de la etapa de **análisis del problema** se espera contar con un problema adecuadamente planteado, así como sus causas y efectos acomodados en un esquema que se conoce como **Árbol del problema**.

En la **segunda etapa** se plantean los objetivos que tendrá el Programa para resolver las situaciones problemáticas identificadas en la primera etapa. De esta forma, el Problema principal se convierte en el objetivo central, las causas en medios para resolver ese problema y los efectos en fines. En esta segunda etapa se conserva la estructura previa, conformando así el **Árbol del Objetivos**. Al concluir el Árbol de Objetivos, generalmente se cuenta con más de

dos raíces, es decir, más de dos grupos de medios vinculados causalmente por la lógica vertical con el objetivo principal del Árbol.

En la **tercera etapa**, se llevan a cabo dos procesos; el primero es **identificar las acciones** que se deben realizar para lograr los medios y el segundo es **seleccionar las alternativas** que de acuerdo con un análisis de costo – beneficio y de viabilidad sean las mejores. Este paso es indispensable porque a lo largo del análisis del problema podemos identificar causas que, si bien son fundamentales para resolver un problema, no necesariamente corresponden al campo de intervención del Programa que se está creando. También se pueden encontrar alternativas que podrían tener un fuerte impacto en la resolución del problema, pero con costos imposibles de asumir por parte de la Unidad Responsable del programa.

La **cuarta etapa** corresponde a la **definición de la Estructura Analítica del Programa**, es decir, se hace una revisión lógico-causal en la que se identifica la coherencia interna del Programa y que las alternativas seleccionadas lleven al cumplimiento del objetivo o la solución del problema. Para ello, se hace una lectura “vertical” de cada uno de los elementos del árbol de objetivos, es decir, si se llevan a cabo estas **acciones** entonces se logrará este producto; si se entregan todos los **productos** que se seleccionaron entonces se logrará el objetivo principal; y si se logra este **objetivo** se contribuirá a resolver un **problema de mayor** envergadura.

Una vez comprobada la lógica vertical del Programa entonces se procede a la **elaboración de un Instrumento de Seguimiento del Desempeño (ISD)**. En el caso de la **MIR**, el objetivo principal se convierte en el nivel Propósito del Programa, los medios que constituyen productos a entregar se convierten en Componentes y las acciones para lograr esos productos se convierten en las Actividades. El fin que tenemos en lo más alto de la copa del árbol de objetivos se convertirá en el nivel Fin de la Matriz. Por su parte, las **Fichas de Indicadores del Desempeño (FID)** son instrumentos de seguimiento que como base tienen la misma estructura de la MIR, pero tienen tres o menos niveles de objetivos.

Para realizar un adecuado seguimiento de las etapas que permitirán obtener los resultados esperados de la implementación de un Programa presupuestario es necesario contar con la metodología adecuada para analizar, de principio a fin, el proceso de planeación. Es así que los ISD se han consolidado como un elemento fundamental para el diseño, seguimiento y evaluación de los Pp, al formar parte del conjunto de elementos metodológicos establecidos por el PbR-SED.

2. Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados

La MIR constituye una **herramienta de planeación estratégica** que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del programa y su alineación con aquellos de la planeación nacional, estatal, municipal o sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios entregados a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos; e incluye supuestos que son factores externos al programa que influyen en el cumplimiento de los objetivos.

La MIR está compuesta por cuatro filas y cuatro columnas. Las filas denotan niveles de objetivos del Programa mientras que las columnas permiten establecer cómo se medirán los resultados del mismo. Así pues, el objetivo principal al construir una MIR es establecer y

estructurar el problema central resuelto a nivel Propósito, los fines a nivel Fin y los medios a nivel Componente. La forma como se vinculan los árboles del problema y de objetivos con la MIR queda resumida en la Figura próxima en la que se representa la evolución de los elementos que conforman la MIR.

Construcción de la columna de resumen narrativo de la MIR



El llenado de la Matriz se hace de izquierda a derecha comenzando con el Resumen Narrativo o los objetivos del programa. Se recomienda partir siempre del nivel **Propósito** por ser este la razón de ser del Programa. Posteriormente, se definen los **Indicadores** de desempeño por medio de los cuales se medirá el cumplimiento de los objetivos descritos en el Resumen Narrativo. De forma paralela se deben describir de forma exhaustiva los **Medios de Verificación** o fuentes de información de donde se obtendrán los datos del indicador, es decir, la tercera columna estará en función de la segunda. Finalmente, se establecen los **Supuestos** del objetivo, los cuales son situaciones que necesariamente tienen que suceder para que el objetivo por nivel se cumpla pero que están fuera de las manos de la UR. Esto implica que la cuarta columna está en función de la primera y no de la tercera como en los casos anteriores. En la Figura siguiente se puede observar la composición de la MIR.

	RESUMEN NARRATIVO/ OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN →				
PROPÓSITO →				
COMPONENTES →				
ACTIVIDADES →				

2.1. Análisis del problema



Al ser la primera etapa de la MML, la definición del Problema busca establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema público que origina o motiva la intervención del gobierno, los elementos que causan este problema y las consecuencias de su existencia. En esta primera etapa se realizarán básicamente 5 pasos, mismos que se exponen a detalle a continuación:

- 1) Caracterización del problema público
- 2) Investigación y documentación del problema público
- 3) Planteamiento y análisis causal del problema
- 4) Elaboración del Árbol del Problema
- 5) Análisis de los Involucrados

1. Caracterización del problema público



En este primer paso se busca problematizar determinada situación o necesidad pública con el fin de orientar la intervención gubernamental que se realizará a través de un Programa presupuestario. Esta “problematización” es necesaria porque, desde el enfoque de políticas públicas, los problemas públicos no existen por sí mismos. Éstos son construcciones analíticas que se crean con base en una **situación problemática**, una **situación no deseada**, una **necesidad que requiere atención** e incluso, con base en **acciones que el Estado requiere** realizar para su correcto funcionamiento. Entonces, los problemas públicos son “toda situación que requiere la intervención del Estado para su atención”. Por esta razón, sin importar su origen, procedencia o características, la situación que se busca cambiar a través de la MML será entendida como un **problema público**.

2. Investigación y documentación del problema público



De manera **paralela y complementaria** a la caracterización del problema público, es importante llevar a cabo una investigación exhaustiva haciendo uso de distintos métodos, los cuales variarán dependiendo del problema público que se esté atendiendo. El ejemplo de las madres jóvenes y jóvenes embarazadas aborda un problema cuyo surgimiento no es nuevo y que se ha buscado atender de muchas formas. Así, se pueden encontrar antecedentes de Programas y Políticas nacionales e internacionales de distintos órdenes de gobierno que abordan el problema desde diferentes ángulos. Para este tipo de problemas públicos, aplica una investigación documental en la que se revisen antecedentes de Programas similares y los resultados obtenidos con el mismo. Pero para atender problemas públicos de reciente surgimiento, será necesario realizar otro tipo de investigaciones para poder orientar adecuadamente el Pp.

3. Planteamiento y análisis causal del problema



Se puede considerar al planteamiento del problema como el momento más importante de la Metodología de Marco Lógico, ya que a partir de éste se construye toda la lógica causal del Programa. Si el problema no está planteado de forma adecuada, la solución que de éste derive tendrá deficiencias, lo cual se traducirá en un ejercicio subóptimo del gasto público.

En el **primer paso** de la etapa de análisis del problema se lanzó una primera propuesta o hipótesis de lo que será el problema público a atender con el Programa. En el **segundo paso**, de forma paralela con el primero, se llevó a cabo una investigación y documentación exhaustiva para tener elementos sólidos para caracterizar al problema. Entonces, en este punto se cuenta con una correcta identificación del problema, una adecuada delimitación de la magnitud del mismo, con una clara definición de la población objetivo, y con información suficiente que sustentará la intervención pública.

Con estos elementos se procede al **tercer paso** en la que se definirá de forma definitiva el problema público atendido por el Programa y se hará una primera propuesta de su lógica

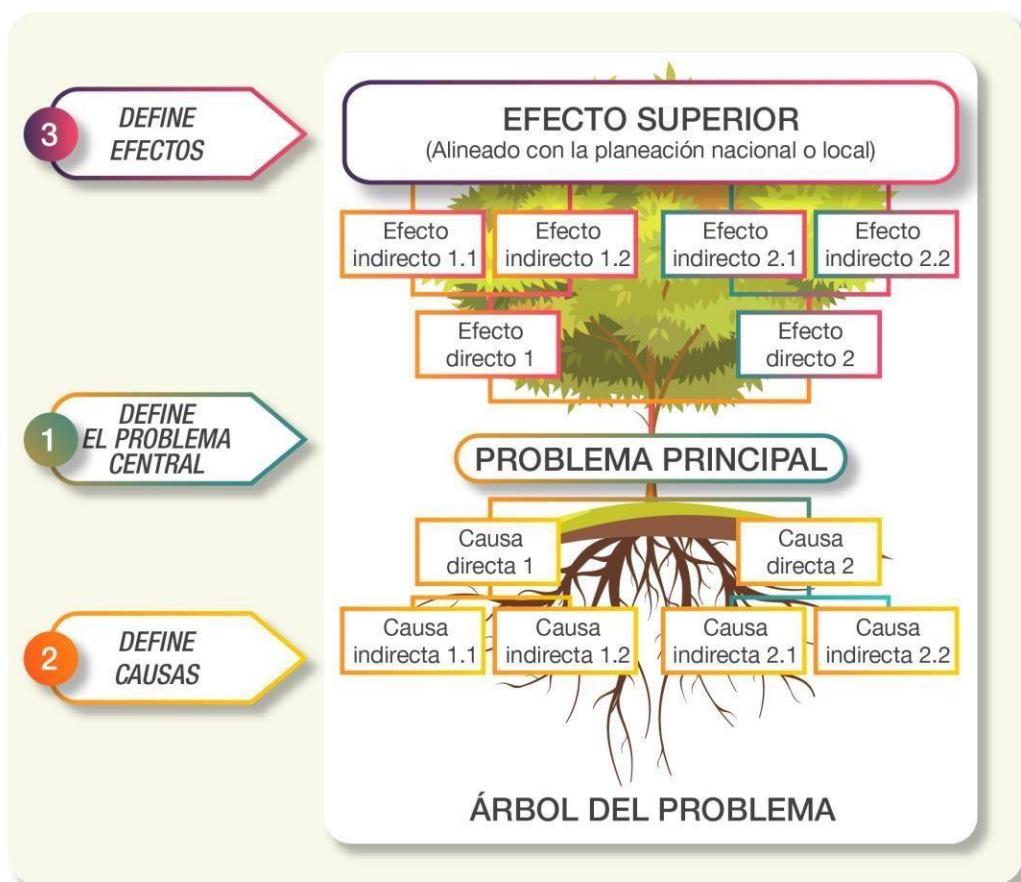
causal. Esta propuesta conformará más adelante el Árbol del Problema, que es resultado de esta primera etapa de la MML.

4. Construcción del Árbol del Problema



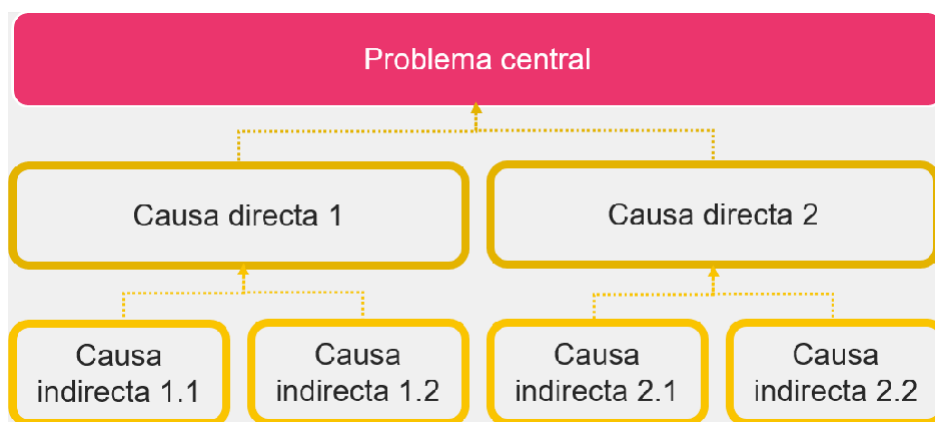
Una vez concluida la definición del problema central y la identificación de una serie de situaciones relacionadas con el mismo, se cuenta con los elementos suficientes para construir el esquema llamado Árbol del Problema. Éste es un esquema gráfico que permite analizar las **causas y efectos** del problema central que debe solucionarse o atenderse con el Pp. El Árbol del Problema funciona como una herramienta que se construye participativamente con los miembros del equipo que está diseñando el Programa y/o con los involucrados en la solución del problema público. El Árbol del Problema se va definiendo con base en la identificación de las situaciones planteadas previamente en la lluvia de ideas.

En la determinación de causas y efectos, se consideran como **directos o principales** aquéllos que están relacionados de primera mano con el problema y que ofrecen la posibilidad de desagregarse analíticamente en causas y efectos **indirectos, secundarios o profundos**. Las causas y efectos indirectos, secundarios o profundos son derivaciones analíticas que ayudan a explicar en detalle las causas y efectos directos o primarios. Una de las principales características del Árbol del Problema es que todos sus elementos están expresados en un **sentido negativo** a manera de **problemática**. En contraposición, en el Árbol de Objetivos tendremos el caso contrario, ya que todos sus elementos estarán expresados en un sentido positivo. En la siguiente figura se representa el Árbol del Problema.



A continuación, se explicarán cada uno de los elementos que conforman el Árbol del Problema y la manera como se completa este esquema.

Análisis de causas (raíces del Árbol del problema)



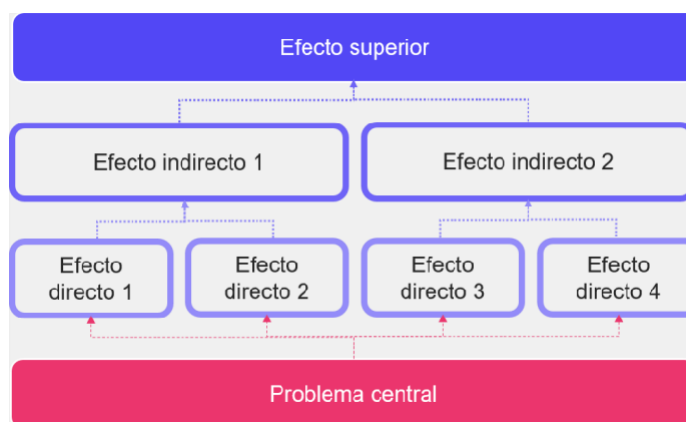
Una vez identificado el problema central, primero se deben definir las causas que le dan origen, es decir las condiciones negativas que están determinando que el problema exista o suceda. En la Figura al calce se presentan algunas recomendaciones a considerar para la

construcción del análisis de causas. El paso inicial es posicionar el problema principal definido previamente en la etapa anterior en el centro del Árbol que se está construyendo y cuestionar las causas que lo están generando.

Criterios para iniciar el análisis del problema

Criterio 1	Definir las causas solo como condiciones negativas , no como faltas o ausencias.
Criterio 2	Recuperar las opiniones vertidas durante la lluvia de ideas inicial o identificar causas con base en la revisión documental y/o evidencia empírica que sustenta el problema central.
Criterio 3	Se pueden incluir el número de "raíces" (causas directas e indirectas agrupadas) que sean necesarias. Sin embargo, se recomienda que se elijan las más sustantivas. Considerar que el árbol puede funcionar perfectamente con una sola raíz.
Criterio 4	Se pueden definir cuantos niveles de causas sean necesarias, sin embargo se recomienda que no sean más de tres . Lo que se debe hacer es acotar a las causas sustantivas y directamente relacionadas con el problema. Lo anterior, reconociendo la naturaleza multifactorial de los problemas públicos.
Criterio 5	Cada una de las raíces del árbol deberá estar conformada al menos por una causa directa y una indirecta , es decir, cada raíz deberá tener al menos dos niveles.
Criterio 6	Cada una de las raíces o agrupaciones de causas directas e indirectas deberán tener congruencia temática. Por ejemplo, podrán ser factores socioeconómicos, factores institucionales, factores familiares, entre otros.

Análisis de efectos (copa del Árbol del problema)



Como segundo paso del análisis del problema, se debe construir la parte de los efectos que corresponde a la copa del Árbol. En esta parte se definen las consecuencias que resultan de la existencia del problema central y la relación que estas tienen con las causas identificadas. En otras palabras, se definen aquellas condiciones negativas que sucederán en caso que no se resuelva el problema central. Esto servirá para tener una idea del orden y gravedad de las

consecuencias que tiene el problema que se ha detectado lo cual hace que se amerite la búsqueda de soluciones.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones a considerar para la construcción del análisis de efectos. El paso inicial es posicionar el problema principal definido previamente en la etapa anterior en el centro del Árbol que se está construyendo y cuestionar los efectos que se están generando para acomodarlos por niveles en la copa del Árbol.

Criterios para definir los efectos del problema

Criterio 1	Preferentemente, definir los efectos como condiciones negativas . Sin embargo, pueden ser también faltas o ausencias.
Criterio 2	Se puede incluir el número de “ramas” (efectos directos e indirectos) que sean necesarios. Sin embargo, se recomienda que se elijan las más sustantivas. Considerar que el árbol puede funcionar perfectamente con una sola rama.
Criterio 3	No necesariamente se tendrán que constituir el mismo número de ramas que de raíces. Tampoco necesitan estar vinculadas las ramas con las raíces ya que el análisis de efectos se lleva a cabo de forma independiente al de las causas.
Criterio 4	Se recomienda que se tengan mínimo dos y máximo tres niveles de causas. El último nivel debe englobar el impacto que la existencia del problema podría generar.
Criterio 5	Es necesario verificar que no se estén repitiendo las causas, incluso cuando la redacción de las mismas sea un tanto distinta.
Criterio 6	Antes de dar por terminado el análisis de los efectos será necesario confirmar por medio de la “lógica vertical” que causalidad del árbol es correcta y que no se tienen efectos en la parte de causas y causas en la parte de los efectos.

Hasta el momento, el planteamiento del problema y la construcción del Árbol del Problema requirieron de un importante ejercicio analítico, ya que éste será la base de todas las etapas subsecuentes de la Metodología. Si se cuenta con un Árbol del Problema con una estructura correcta, la construcción del Árbol de Objetivos y de la Matriz de Indicadores para Resultados será mucho más sencilla. En todo caso, debemos recordar que cuando requiramos un cambio en alguna de las etapas siguientes de la Metodología, siempre debemos aplicarlo desde el Árbol del Problema para así estar seguros de que no se está afectando la alineación vertical de nuestro Programa.

Ahora que ya se cuenta con un mapa completo de la problemática existente, es momento de identificar a los diversos actores involucrados que han surgido durante el análisis de estos dos primeros pasos. Por esta razón, se procederá a realizar el análisis de los involucrados como último paso de la primera etapa de la MML.

5. Análisis de los involucrados



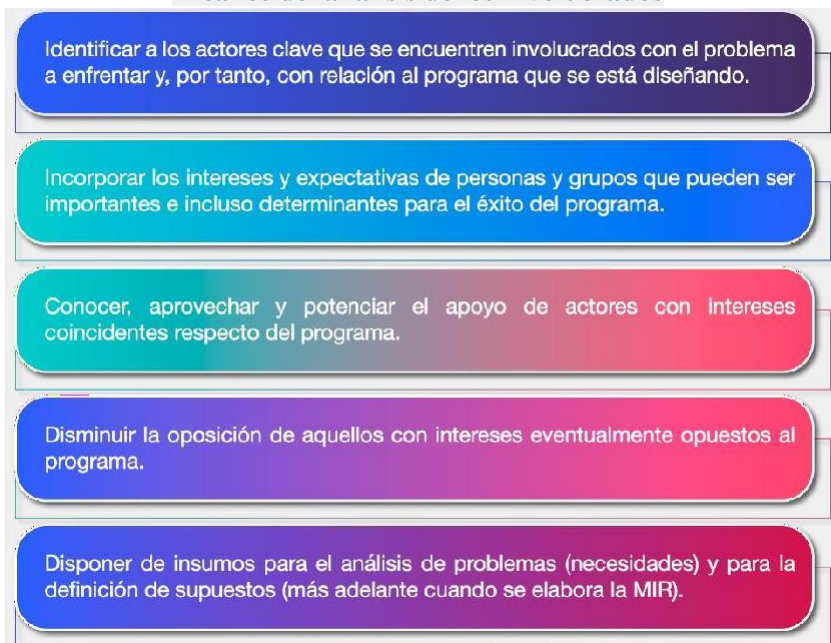
Tanto en la guía de la CEPAL como en la del BID se propone realizar el análisis de los involucrados como primer paso de la Metodología, es decir, antes de la definición del problema y de la construcción del Árbol del Problema. Sin embargo, en el punto de partida de la MML todavía no se cuenta con ningún trabajo de investigación o de discusión del equipo de trabajo. Por esta razón, no se cuenta con los elementos suficientes para realizar un análisis de los involucrados de forma suficiente

Por esta razón, la propuesta de la SHCP es que el análisis de los involucrados se lleve a cabo una vez que concluye la elaboración del Árbol del Problema y como último paso de la etapa de análisis del problema, ya que en este momento de la MML ya se cuenta con un panorama general más completo de la problemática que se está atendiendo.

El análisis de los involucrados sirve para identificar a las personas, los grupos y organizaciones relacionados con el problema que el Programa busca enfrentar, ya que permite conocer los intereses de los afectados por dicho problema y determinar aquellos actores claves que tienen influencia para su resolución. Este tipo de análisis permite obtener un panorama completo de la intersectorialidad del problema de todas las personas, grupos y organizaciones relacionados con el problema; e incorporar los intereses y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes e incluso determinantes para el éxito del Programa.

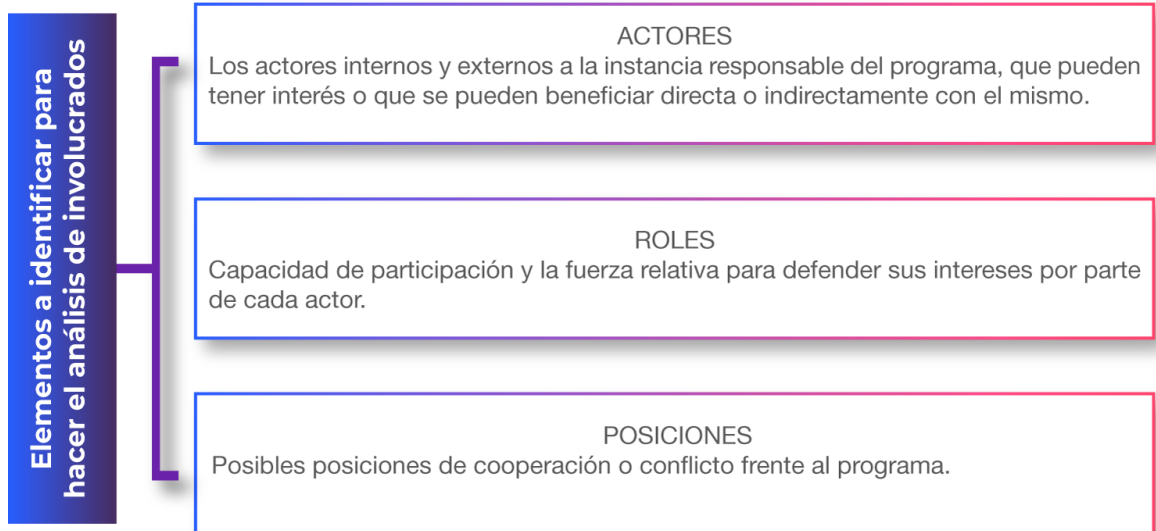
De este modo, de acuerdo con el problema a resolver por cada Programa que se esté diseñando, se requiere identificar a los actores involucrados. El propósito es establecer las estrategias de vinculación con cada uno de éstos, como un elemento clave que facilita su diseño programático y puede favorecer su implementación. El alcance del análisis de los involucrados se describe a continuación.

Alcance del análisis de los involucrados



En el análisis de involucrados se requiere la identificación de tres elementos, mismos que se resumen a continuación.

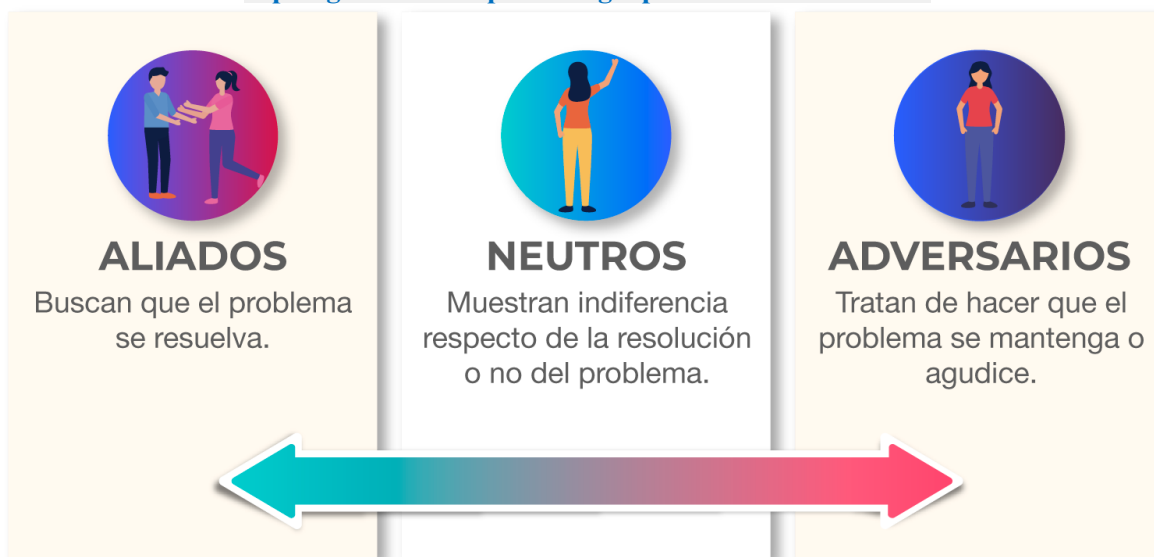
Elementos a identificar para hacer el análisis de involucrados



Una vez identificados y caracterizados los actores, se requiere agruparlos o categorizarlos de acuerdo con sus respectivos intereses, procurando conformar categorías de actores con intereses lo más homogéneos posibles. Para esto, se recomienda utilizar la técnica del mapa de involucrados (o mapa de actores), que permite visualizar y agrupar a los actores en categorías de acuerdo con sus intereses y posibles posiciones respecto del Programa a desarrollar.

La construcción del mapa de involucrados considera primeramente el visualizar a todos los posibles involucrados para posteriormente agruparlos en distintas áreas de interés. La definición de los intereses se hará en función del problema a enfrentar, pudiendo definirse una tipología de intereses para ubicar a cada actor en algunos de los tipos definidos tal como se muestra enseguida.

Tipología estándar para la agrupación de involucrados



Una vez identificados y listados los actores, según su categoría, se recomienda hacer una tipología ad-hoc al problema con no más de cuatro opciones, ubicando a cada actor en una de éstas. Luego, deben agruparse aquellos con el mismo tipo de interés para identificar los grupos con intereses similares.

Con el objeto de resolver a futuro con cuáles actores debemos trabajar en la implementación del Programa, se requiere efectuar una valoración de sus expectativas y fuerzas, de modo que podamos definir su relevancia o prioridad, en términos de su capacidad de influencia en el problema y, por tanto, en su resolución mediante el Programa a desarrollar.

2.2. Construcción del Árbol de Objetivos

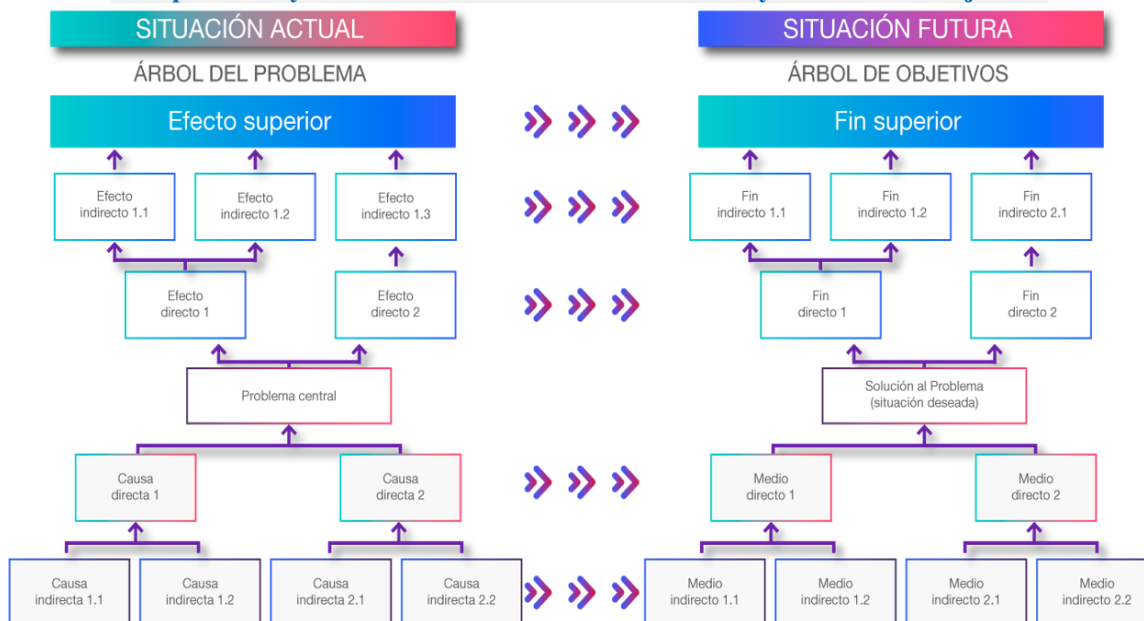


En esta etapa de la MML se realiza una proyección de la situación futura deseada que se alcanzará a partir de la atención o solución del problema central mediante un Programa.

Para efectos de definir la situación futura a lograr, se desarrolla el análisis de objetivos, a través del Árbol de Objetivos. Este último, es una representación de la situación esperada, en caso de que el problema se resolviera. Para construirlo, se partirá del Árbol del Problema y se

buscará plantear la situación contraria, es decir, las condiciones negativas se expresarán en forma positiva tal como se muestra en la Figura siguiente.

Comparación y adecuación del Árbol del Problema y el Árbol de Objetivos



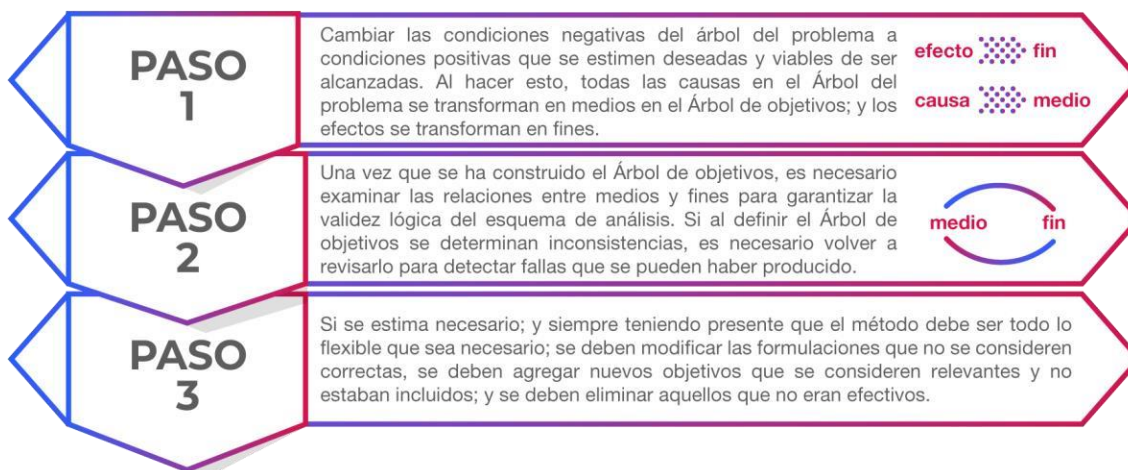
Si en la elaboración del Árbol del Problema se siguieron las recomendaciones presentadas en el tema anterior, el proceso de expresar de forma positiva las condiciones negativas será sencillo. Si, por el contrario, las expresiones positivas no tienen sentido o no están relacionadas de forma vertical, será necesario regresar a revisar lo planteado en el Árbol del Problema.

Tal como se puede observar, del problema central derivará la solución al problema o situación deseada; de cada una de las causas derivará un medio para lograr dicha solución; y de cada uno de los efectos derivará un fin una vez solucionado el problema. Por medio del Árbol de Objetivos se busca lo siguiente:

- ❖ Describir una situación favorable que podría existir después de solucionar el problema (situación futura).
- ❖ Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia.
- ❖ Identificar las relaciones medios-fines entre los objetivos.
- ❖ Visualizar estas relaciones medios-fines en un diagrama (Árbol de Objetivos)

En la definición de medios y fines, se consideran directos o principales aquellos que derivan directamente del problema y ofrecen la posibilidad de desagregarse analíticamente en medios y fines indirectos o secundarios; de éstos últimos resultan derivaciones analíticas que ayudan a explicar en detalle las causas y efectos directos o primarios. En la Figura siguiente se presentan los pasos a seguir para elaborar el Árbol de Objetivos y para que la alineación establecida en el Árbol del Problema se conserve.

Pasos a seguir para la elaboración del Árbol de Objetivos



Si todas las acciones o medios señalados en el Árbol de objetivos son relevantes y pertinentes para resolver el problema identificado, es necesario tener en cuenta las consideraciones descritas a continuación.

Consideraciones para la solución del problema

- 1 Analizar su nivel de incidencia en la solución del problema y dar prioridad a las **dde mayor nivel de incidencia** comprobable y que pueda ser sujeta a verificación.
- 2 Verificar el grado de **interdependencia** entre las acciones propuestas y agrupar las que sean complementarias. Cada agrupación de acciones complementarias podrá configurar una alternativa.
- 3 Verificar la **factibilidad** (física, técnica, presupuestaria, institucional, cultural) de las alternativas.
- 4 Vigilar que la alternativa seleccionada esté en el marco de las **competencias** que la dependencia o entidad tiene a sus cargo.

Cuando el Análisis del Problema se realizó correctamente, la transición de las causas a los medios o de los efectos a los fines se puede hacer conservando la redacción original solo cambiando una o dos palabras. Cuando el Análisis del Problema tiene problemas y/o áreas de oportunidad la redacción queda forzada o desviada del problema original. Esto es un indicativo de que es necesario regresar al Árbol del Problema a hacer ajustes de tal forma que estos problemas lógicos queden resueltos desde su origen

2.3. Selección de alternativas



Tal como se mencionó anteriormente, la tercera etapa de la Metodología de Marco Lógico es la selección de alternativas. En esta se configuran las alternativas de solución viables,

pertinentes y comparables, escogiendo la(s) mejor(es) de acuerdo con los criterios que definen al Programa. Sin embargo, antes de llevar a cabo el proceso de selección de alternativas vale la pena hacer una revisión general del Árbol de Objetivos para garantizar que éste tiene los elementos que serán los Componentes y Actividades de la MIR.

Cabe destacar que la identificación de acciones no es una de las etapas de la Metodología, sin embargo, producto de la experiencia en la aplicación de la misma, se sugiere ampliamente que se lleve a cabo. Más adelante, en la etapa de la metodología en la cual se construye la MIR, los Componentes y las Actividades, que son los dos niveles inferiores de la Matriz, se definirán con base en los medios directos e indirectos. Generalmente, los medios directos serán nuestros Componentes, es decir los bienes o servicios a entregar por el Programa; y los medios indirectos serán las Actividades que se deberán realizar para poder hacer la entrega de dichos bienes o servicios.

En esta etapa de la metodología se denominará como “alternativa” a cada uno de los productos procedentes del árbol de objetivos y las actividades necesarias para su generación o entrega. Para lograr los objetivos antes descritos, se recomienda considerar los aspectos descritos en la siguiente figura al momento de examinar las distintas acciones propuestas.

Aspectos a examinar en las acciones propuestas

- 1 Analizar su nivel de incidencia en la solución del problema y dar prioridad a las **de mayor nivel de incidencia** comprobable y que pueda ser sujeta a verificación.
- 2 Verificar el grado de **interdependencia** entre las acciones propuestas y agrupar las que sean complementarias. Cada agrupación de acciones complementarias podrá configurar una alternativa.
- 3 Verificar la **factibilidad** (física, técnica, presupuestaria, institucional, cultural) de las alternativas.
- 4 Vigilar que la alternativa seleccionada esté en el marco de las **competencias** que la dependencia o entidad tiene a su cargo.

2.4. Estructura Analítica del Programa



Al concluir la selección de alternativas, ya se cuenta con un Árbol de Objetivos ajustado que cuenta con todos los elementos necesarios para construir un Instrumento de Seguimiento del Desempeño (ISD). Como su nombre lo indica, los ISD son herramientas para el seguimiento, evaluación y mejora de los Programas presupuestarios. Surgen para dar atención a lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) para la consolidación del PbR-SED en México. Esto se logra cuando la SHCP da seguimiento a los avances en el cumplimiento de las metas establecidas en los indicadores de desempeño contenidas en estos instrumentos. Los dos ISD que se generan producto de la implementación de la MML son la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y la FID (Ficha de Indicadores para Resultados).

Con esto en cuenta, se procede a desarrollar la cuarta etapa de la MML, que es la Estructura Analítica del Programa (EAP). Ésta busca asegurar la coherencia de la intervención pública a partir de los diversos elementos del Árbol de Objetivos; es decir, se identifican los niveles de objetivos con los que se cuenta y que determinarán el tipo de ISD que se elaborará.

La EAP es un instrumento conceptual que identifica, en sus rasgos más generales, la intervención gubernamental y sus niveles jerárquicos de planeación para un objetivo de política pública determinado. Para el caso en que la EAP resulte en una esquematización de cuatro niveles jerárquicos de planeación, da pie a la definición de los elementos del Resumen Narrativo de la MIR, en caso contrario, se podrá valorar el desarrollo de una FID.

Para el caso de la construcción de la MIR, **los objetivos definidos en el Árbol de Objetivos** pasarán a ser la **primera columna** que se llama **Resumen Narrativo**, que también se puede identificar como la columna de los objetivos. Con esto, se espera contar con un buen diseño del Programa, orientándolo de esta forma hacia la resolución de la situación problemática definida, pues se instrumentan los medios necesarios y suficientes para intervenir sobre las causas que la generan. Asimismo, se busca obtener los fines que devienen de la resolución del problema central y de sus efectos asociados. En este caso, los fines que se infieren directamente del problema, desembocan en un fin que los engloba.

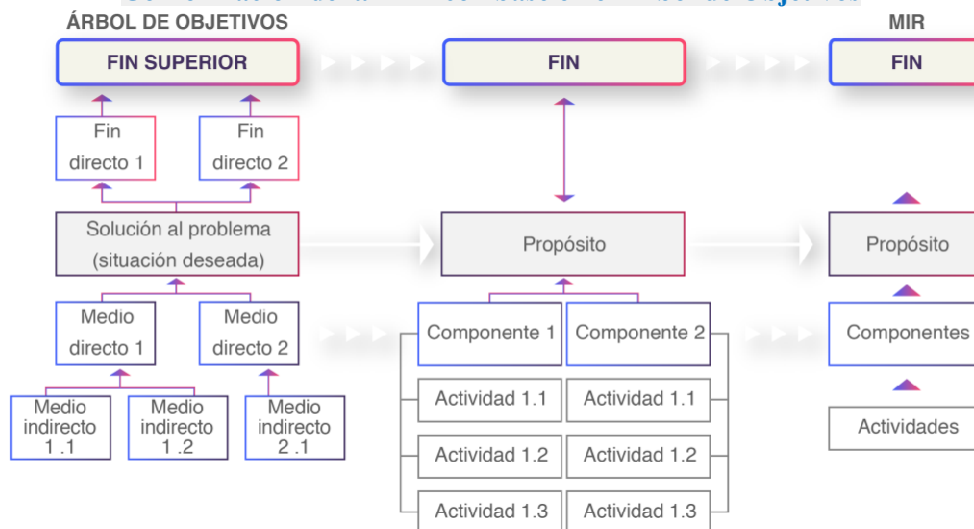
En la MML, los Programas tienen distintos niveles de objetivos plasmados en el Resumen Narrativo de la MIR. Cada uno de estos niveles es correspondiente a los establecidos en el Árbol de Objetivos tal como se muestra en la al calce.

El fin último que se registra en el recuadro superior del Árbol de Objetivos, corresponderá al **Fin** del Programa en la MIR. La situación deseada que corresponde al recuadro central del Árbol de Objetivos, corresponderá a un problema central resuelto expresado como el objetivo del Programa, dando lugar al **Propósito** en la MIR. Los medios directos o primarios podrían ser potenciales **Componentes** del Programa en la MIR, siempre que la valoración de alternativas así lo determine. Los medios indirectos o secundarios corresponderán a las **Actividades** en la MIR, las cuales son necesarias para la obtención de los Componentes

De este modo, la EAP permitirá obtener los objetivos del Programa para cada nivel de la MIR, redactados positivamente y de forma desagregada, teniendo como foco solo un área de mejoría en función del problema que se quiera resolver



Conformación de la MIR con base en el Árbol de Objetivos



2.5. Elaboración de la MIR o FID



La **Matriz de Indicadores para Resultados** (MIR) es una herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico.

La **MIR** organiza los objetivos, indicadores y metas en la estructura programática, vinculados al Programa Presupuestario (PP). Con base a ello, solo deberá existir una MIR por PP.

1. Resumen Narrativo



Tal como se mencionó previamente, el Resumen Narrativo es la columna de donde se plasman los objetivos de la MIR. A través de esta columna se estructuran los objetivos, así como las relaciones causales entre éstos en sus distintos niveles: Fin, Propósito, Componentes y

Actividades. Lo que se busca con esto, es contar con las herramientas para que se cumpla con la premisa de un diseño efectivo y coherente del Programa, con acciones, productos y servicios conducentes a resultados e impactos.

La forma de evaluar la lógica vertical de causalidad entre los objetivos y resultados esperados se realiza a partir de la congruencia entre el Árbol de Objetivos y el Resumen Narrativo; la definición del Fin o contribución del Programa a la consecución de un objetivo de nivel superior; la definición del Propósito o los resultados directos que genera el Programa en la población objetivo; la definición de los Componentes o los bienes y servicios que entrega el Programa; y la definición de las Actividades entendidas como lo que se requiere hacer para producir los bienes y servicios entregados. Adicionalmente, será indispensable la valoración de la **lógica vertical** entendida como el análisis de consistencia en la **relación causal entre objetivos** y con ella la alineación del Programa presupuestario a la planeación que le corresponda

Para la conformación del Resumen Narrativo, es fundamental, y en el caso federal mandatorio, la observancia de las reglas de sintaxis que se presentan en la Figura siguiente. Estas reglas fueron generadas para garantizar que el establecimiento de los objetivos se realice de acuerdo con las necesidades de cada nivel de la MIR

Reglas de sintaxis para conformar el Resumen Narrativo

Fin	Contribuir + objetivo superior (PND, objetivos de desarrollo, objetivos de política y de mediano plazo).
Propósito	Sujeto beneficiario (población objetivo) + verbo en presente + resultado logrado
Componentes	Producto entregado o servicio proporcionado + verbo en participio pasado
Actividades	Sustantivo derivado de un verbo + complemento

A pesar de que existe una vinculación vertical entre los niveles de la MIR, la columna de Resumen Narrativo se puede construir con un orden indistinto. De acuerdo con la experiencia, se recomienda ampliamente iniciar con el nivel Propósito, ya que la construcción del nivel Fin dependerá de lo que en éste se establezca y la conformación de los Componentes también está relacionada con el Propósito. Siendo así, se seguirá el siguiente orden: Propósito, Fin, Componentes y se concluirá con Actividades.

Resumen Narrativo del nivel Propósito

Este nivel de objetivos responde a la pregunta: ¿qué resultados directos se obtienen al solucionar el problema central mediante la implementación del Programa? Por ende, el Propósito constituye una expresión de la solución al problema central definido y analizado en

el Árbol del Problema. De ahí que el Propósito es una situación objetivo que constituye el principal resultado que debe perseguirse con la implementación del Programa. Es necesario hacer notar la importancia de que **a nivel del Propósito se identifique solamente un resultado.**

Entonces, por cada Programa presupuestario se tendrá un Propósito; si se tienen dos Propósitos, entonces se tratará de dos Programas. Si se quiere forzar la metodología a que en una sola MIR se tengan dos Propósitos, entonces la implementación no será operativa. Adicionalmente, de acuerdo con las Directrices Generales para Avanzar Hacia el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SHCP, 2007), cada Programa deberá tener solamente un Propósito.

El objetivo a nivel Propósito debe redactarse como si se tratara de un **estado que se alcanza o logra**, para lo cual es necesario que el problema que se pretende solucionar esté correctamente identificado, definido y acotado. La lógica detrás de la definición de un Propósito es que la situación objetivo que se plantea se concrete una vez que el Programa opere por un tiempo. Por lo tanto, el Propósito resulta de la concreción y la utilización de los Componentes por parte de los beneficiarios directos. En este sentido, el Propósito se expresa como un efecto directo de la operación del Programa, o bien como una contribución a la satisfacción de sus beneficiarios.

De acuerdo con las reglas de sintaxis revisadas anteriormente, el Propósito se redactará de la siguiente manera



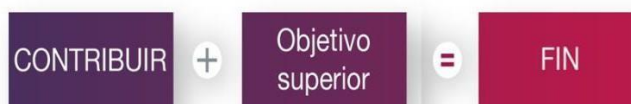
En caso que el trabajo de la Metodología esté realizado adecuadamente, la construcción de cada uno de los niveles será sencilla; sin embargo, si se llegase a detectar algún error será necesario regresar al Árbol del Problema para corregirlo y de ahí revisar el resto de las etapas de la MML. Recuerda que, si realizas un cambio en el Problema principal, por mínimo que este sea, deberás revisar todas las causas, efectos, medios y fines, ya que todos ellos están vinculados al Problema. Es muy importante que las correcciones no se hagan directamente en la MIR, ya que se puede perder la lógica vertical que hasta el momento está garantizada

Resumen Narrativo del nivel Fin

En este nivel se responde a la interrogante ¿cuáles son los impactos a los que contribuye el Programa? El Fin constituye el impacto o efecto a largo plazo derivado de la consecución del Programa. De ahí que su concreción implica la operación del Programa por un amplio periodo, identificando tales efectos e impactos en el mediano y largo plazo, pues éstos solo se pueden evaluar después de un tiempo de maduración mayor a otros objetivos de la MIR del Programa, como pueden ser los de nivel Componente o Actividad.

Es importante recordar que el Fin debe contribuir y relacionar el Programa con el instrumento de planeación de alto nivel que le corresponda. A nivel municipal será con el Plan Municipal de Desarrollo, los objetivos de desarrollo, y los objetivos de política y de mediano plazo. Por

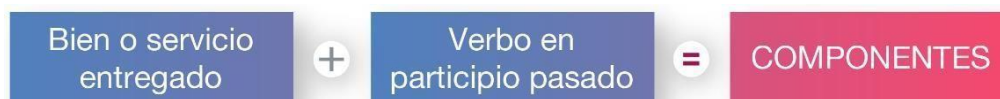
ello, cuando el Programa lo permita, el Fin se retoma de manera exacta del objetivo superior al que se alinea haciendo uso de la siguiente regla de sintaxis:



Aquí es importante hacer especial énfasis en que la palabra “contribuir” es inamovible. Esto quiere decir que no se pueden utilizar sinónimos para reemplazarla o incluirla en un orden distinto al presentado. Adicionalmente, se debe considerar que es frecuente que varios Programas contribuyan a un mismo Fin de manera coordinada. De hecho, la razón por la cual el nivel Fin está redactado como una “contribución” es porque por sí mismo no garantiza el cumplimiento del objetivo superior. En cambio, es por medio de un sistema de Programas o a través de una política pública que se atiende la necesidad de forma integral.

Resumen Narrativo del nivel Componente

Para definir los Componentes, se deben considerar los medios que se identificaron en el Árbol de Objetivos para resolver el problema central y además preguntarnos: ¿qué bienes y/o servicios entrega el Programa? Para ello se debe observar la siguiente regla de sintaxis:



Como se puede observar, la redacción de los Componentes puede resultar un tanto extraña, sin embargo, siempre se debe conservar el verbo en participio pasado al final del Componente. El participio pasado en español es una forma no personal de conjugar un verbo el cual generalmente se conforma añadiendo la **terminación “ado” o “ido”** a la raíz de los verbos. El uso que en este caso se le da a esta conjugación sirve para abreviar oraciones de relativo en las que el participio hace referencia a un sustantivo de la oración, que en este caso es la descripción del bien o servicio entregado.

Resumen Narrativo del nivel Actividad

El último nivel del Resumen Narrativo es el de Actividades, en donde se pretende identificar la respuesta a la pregunta ¿cómo se producen los bienes y/o servicios que entrega el Programa? Las Actividades son una secuencia de tareas que permiten la concreción del Componente, es decir, corresponden al proceso de producción de los bienes y servicios que entrega el Programa.

Es importante no definir demasiadas Actividades, sino que al igual que en la definición de los Componentes, se debe considerar solamente aquellas que sean críticas e imprescindibles para que el Componente se produzca. Se debe recordar que la MIR es un resumen del Programa, por lo que demasiado detalle anula una de sus principales fortalezas y contribución a la gestión del mismo. El nivel de desagregación de Actividades que se requiere no debe confundirse con los procesos de programación y presupuestación anual que se deben realizar

para implementar el Programa. En ese sentido es recomendable no definir más de cinco Actividades por Componente; sin embargo, una sola Actividad por cada Componente es suficiente.

Al momento de plantear el Resumen Narrativo de las Actividades, es muy importante descartar de la MIR aquellas que estén relacionadas con el ejercicio de los recursos destinados al Programa. Esto constituiría una redundancia, ya que cualquier tipo de Programa, de cualquier orden de gobierno, de cualquier tema que se aborde, incluso para Programas del sector privado y del sector social, requiere recursos humanos, materiales y financieros. Adicionalmente, el riesgo de no contar con recursos financieros para el desarrollo de un pensando que el Programa está destinado al fracaso, pues al no contar con este tipo de recursos no se puede desarrollar.

Con respecto a la sintaxis de este nivel, requiere que se utilice al inicio de la Actividad un sustantivo derivado de un verbo y acompañado de un complemento.



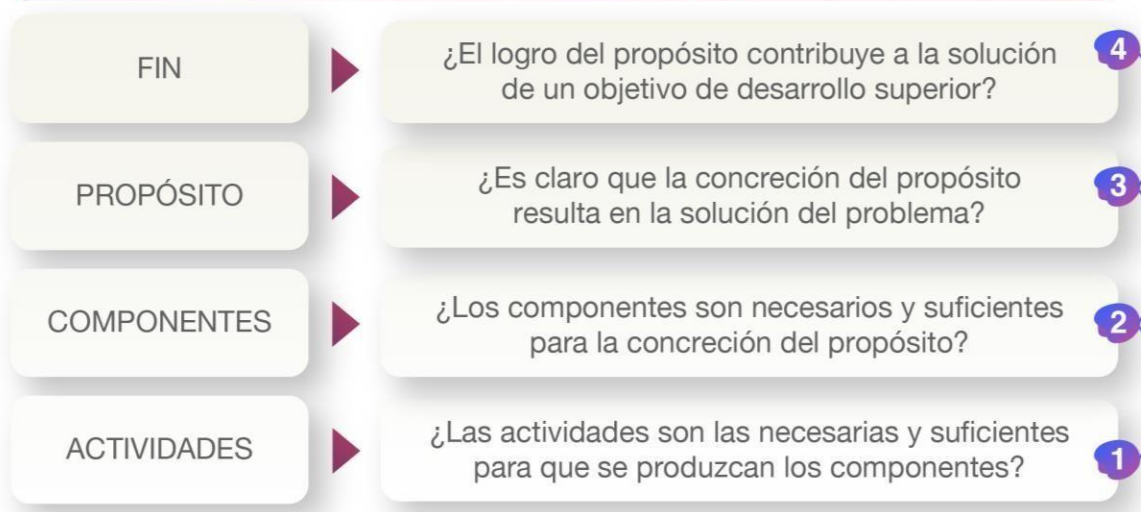
La razón por la cual en la redacción de las Actividades se utiliza un sustantivo derivado de un verbo, es porque se quiere denotar acción, porque al final de cuentas las Actividades son las acciones que se deben realizar para lograr los Componentes que se entregan en el Programa.

Al finalizar el proceso de integración del Resumen Narrativo es necesario verificar y validar si éste guarda una coherencia lógica. De ahí que, si el Resumen Narrativo está bien diseñado, se puede validar la secuencia de hipótesis lógicas entre los diferentes niveles de objetivos que se pretendía lograr con el uso de la MIR. Esto es lo que se conoce como verificación de la lógica vertical ascendente del Programa, y a lo largo de la implementación ya se ha realizado

En la columna del Resumen Narrativo se puede constatar una secuencia de causas y efectos que ocurren con la intervención del Programa, es decir, una cadena lógica de enunciados condicionales: “si esto ocurre entonces lo otro...”. A continuación, se presentan algunas preguntas que pueden orientar la validación de la lógica vertical en esta columna de la MIR.

Validación de la lógica vertical de un Programa

El beneficio del programa es sostenible en el mediano o largo plazo.



Es importante recordar que, tanto en la MML como en la construcción de la MIR, la lógica vertical siempre se realiza partiendo del nivel inferior para concluir en el nivel superior. Si las aseveraciones nos parecen lógicas o congruentes, entonces la construcción es correcta

Adicionalmente, se debe complementar el análisis de la lógica vertical, con un análisis de la claridad en la redacción de los objetivos. Las ambigüedades en este caso deben superarse, de tal forma que la MIR constituya un instrumento efectivo para la comunicación y definición de bases consensuadas sobre lo que se pretende lograr con la implementación del Programa. En este sentido, los expertos en los Programas quizás consideren necesario hacer uso de los tecnicismos correspondientes al sector que representan, sin embargo, la MIR también es un instrumento de transparencia y rendición de cuentas sobre el ejercicio del gasto público, por lo que se recomienda hacerlo haciendo uso de un lenguaje ciudadano.

2.6. Indicadores de desempeño



La segunda columna de la MIR corresponde a los indicadores de desempeño, los cuales, en el marco de la MML, son expresiones cuantitativas que tienen como objetivo medir el avance en el cumplimiento de los objetivos planteados en el Resumen Narrativo.

Para comprender de manera simple lo que se entenderá como indicadores se puede recurrir a la etimología de la palabra. De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2019) la palabra indicador tiene como significado «algo que indica o sirve para indicar»; de igual forma el significado del verbo indicar es «mostrar o significar algo con indicios o señales». Estas definiciones establecen de manera clara el carácter indicativo o descriptivo inherente al indicador. Más aún, si utilizamos este concepto en el contexto de la gestión pública, y de manera específica en el contexto de la gestión de una política o de un Programa, el indicador debe conceptualizarse como un conjunto de variables utilizadas para señalar o caracterizar los avances hacia el cumplimiento de objetivos al nivel de actividades, productos, efectos e impactos

En ese sentido, los indicadores deben comprenderse como una descripción compacta de observaciones y características que se encuentran resumidas en números o palabras. A través del monitoreo y la evaluación, los indicadores constituyen un sistema de señales que reportan acciones adecuadas o inadecuadas al cuerpo directivo o instancia que está implementando el Programa, desde su planeación hasta el momento de su operación y ejecución mediante el monitoreo y la evaluación. “los indicadores se diseñan y seleccionan de tal forma que contribuyan a la comprensión del desempeño de la iniciativa que se evalúa y que sean útiles en el contexto del diálogo de políticas. Tienen valor descriptivo y explicativo, que contribuye al análisis y diálogo sobre los logros de las políticas, Programas y proyectos”.

Los indicadores nos permiten responder a las siguientes preguntas clave: ¿cómo sabemos que hemos alcanzando el éxito o los objetivos del RN?; ¿nos estamos dirigiendo hacia la concreción de los objetivos?; y ¿dónde no se están alcanzando los resultados planeados? Para ello se tendrán que establecer metas adecuadas a las capacidades institucionales.

a. Clasificación según su tipo de medición

Los indicadores del desempeño tienen diferentes clasificaciones sin embargo la más básica es por su tipo de medición. Así, los indicadores pueden ser estratégicos o de gestión. Los indicadores **estratégicos** son aquellos que miden impactos o el resultado de la entrega de los productos. Estos están planteados con una visión de largo plazo y para solucionar problemas complejos. El avance en el cumplimiento de los objetivos de los niveles de **Fin y Propósito** necesariamente tendrá que ser medidos por indicadores estratégicos. Estos indicadores pueden medir la solución que cambia la realidad social, con visión de largo plazo, de planeación e incluso pueden estar al nivel del PMD y sus Programas. En resumen, los indicadores estratégicos tienen las siguientes características:

- Reflejan el cumplimiento de los objetivos de los niveles superiores;
- Miden el grado de cambio de la realidad social relacionada con el objetivo del programa.
- Miden el impacto directo en la población o área de enfoque.
- Se vinculan con el nivel de Componente, si éste incluye subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente en la población o área de enfoque.



- En los casos en los que los bienes o servicios entregados en el nivel Componente sean de alta relevancia o incidencia para el Programa, se les podrán considerar como indicadores estratégicos.

Por su parte, los **indicadores de gestión** miden **productos, actividades y la movilización de insumos**, por lo cual dependen completamente de los responsables del Programa. En este punto, es importante no confundir la movilización de recursos con el ejercicio del gasto, ya que no son lo mismo. Más adelante se presentará un ejemplo para comprender la diferencia entre ambos tipos de indicadores. Adicionalmente, los indicadores de gestión son de corto plazo, por lo que se deben medir con una frecuencia semestral o inferior. Finalmente, los indicadores de gestión, tanto de producto como de proceso, miden los objetivos que surgen de la administración cotidiana. En resumen, los indicadores de gestión tienen las siguientes características:

- ❖ Reflejan el cumplimiento de los objetivos de los niveles inferiores, es decir, de Componente y Actividad.
- ❖ Miden el avance y logro en procesos y actividades.
- ❖ Miden la generación y entrega de bienes o servicios. No miden el ejercicio del gasto del programa (no confundir la movilización y generación de recursos con el ejercicio del gasto)
- ❖ Realizan la medición en el corto plazo con una frecuencia semestral o inferior.
- ❖ Miden los objetivos importantes, pero que surgen de la administración cotidiana.

En el marco de la MIR, los indicadores estratégicos y de gestión se complementan para obtener información de calidad que apoye la toma de decisiones a lo largo de la implementación del Programa. A continuación, se presenta el tipo de indicador adecuado para cada uno de los niveles de la MIR



b. Clasificación según el nivel de la MIR para el cual se emplean

La construcción de los indicadores parte de identificar el resultado clave para cada uno de los niveles de la MIR. El resultado clave es el cambio sustantivo entre la situación descrita con el problema y la situación descrita una vez alcanzada la solución del problema. Se desprende directamente del análisis de la Estructura Analítica del Programa y de los objetivos de la MIR establecidos en la primera columna. Puede ser utilizado como herramienta metodológica para el análisis y entendimiento de los objetivos de la MIR y, de esta manera, facilitar la identificación de los indicadores asociados a dichos objetivos.

Esta clasificación complementa la tipología presentada previamente. Si bien los indicadores estratégicos corresponden a los niveles más altos de la MIR y los de gestión a los bajos, existen características específicas a considerar para cada nivel en particular

Los **indicadores de Fin** miden el grado de cumplimiento del objetivo del PMD o sus programas derivados (sectoriales, institucionales, especiales, regionales) al que contribuye el Pp en el mediano y largo plazo. Para su inclusión en la MIR se sugiere:

- Utilizar información pública disponible procedente de instancias generadoras de información como la procedente del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), del Consejo Nacional de Población (CONAPO) o de otras instituciones nacionales e internacionales en los casos que aplique.
- Si la medición de un indicador es muy compleja, optar por construir un indicador proxy, (que es menos preciso para medir el desempeño buscado que el indicador directo, pero normalmente es mucho menos costoso de medir) alternativo o sustituto, que permita estimar el logro del objetivo.
- Considerar que, en los indicadores de Fin, el logro del impacto esperado en la mayoría de los casos no es atribuible sólo al Programa.
- En la medida de lo posible, incluir los indicadores que expresen cómo el Pp contribuye a la consecución del objetivo superior, sin que ello signifique un impacto importante en el costo de la identificación y medición del indicador

Para los **indicadores de Propósito**, se recomienda utilizar aquéllos que miden resultados (cambios directos) del Programa en la población objetivo, así como de cobertura respecto de la misma

En el caso del **nivel Componente**, se recomienda contar con indicadores que midan la calidad de los bienes y servicios que se entregan. Esto bajo el supuesto de que la calidad genera mayor eficiencia, mejora la gestión de los procesos y aumenta la satisfacción de la población objetivo.

Y a **nivel Actividad**, se recomienda priorizar a los indicadores que tengan una mayor aportación marginal. Esto implica que, con un solo indicador de desempeño, se le dé seguimiento al mayor número de acciones requeridas para la obtención de los Componentes.

c. Clasificación según la relación entre sus variables

Según la relación entre sus variables, los indicadores pueden ser absolutos o relativos. Los **indicadores absolutos** son aquellos que expresan una cantidad numérica incondicionada e independiente a otras mediciones. Es una medición en la que no existe relación entre distintas variables, por lo que carece de un contexto para comprender el comportamiento del indicador.

Por su parte, los **indicadores relativos** se obtienen relacionando una variable con otra de distinta magnitud, gracias a lo cual se pueden contextualizar los fenómenos que se están midiendo. Para la construcción de indicadores de desempeño se recomienda dar preferencia a los relativos con respecto a los absolutos ya que la existencia de una comparación entre variables ayuda a comprender de mejor forma el fenómeno observado.

Los indicadores relativos de mayor uso son los porcentajes y las tasas de variación. En el **porcentaje** se compara un subconjunto del universo con el universo mismo. En la **tasa de variación** se compara la misma variable en diferentes momentos para conocer cómo ha evolucionado. En todo caso, siempre se recomienda que se les dé preferencia a los indicadores relativos sobre los absolutos.

d. Frecuencia de medición

Para que la MIR esté correctamente conformada, cada uno de los objetivos del Resumen Narrativo deberán tener al menos un indicador de desempeño. Cuando se considere necesario, se podrán tener más de dos indicadores por nivel, aunque no se recomienda recurrir a un exceso de indicadores, ya que a todos se les deberá dar seguimiento con la frecuencia correspondiente al nivel.

La frecuencia de medición es la periodicidad con la que se realiza la medición de los indicadores. En otras palabras, es el tiempo existente entre mediciones. Al momento de elegir la fuente de donde se obtendrá la información también se debe identificar la frecuencia con la cual se hace el levantamiento y/o se hace pública la información para poder determinar si esta frecuencia es suficiente de acuerdo con las necesidades de cada nivel. Esta característica está directamente relacionada con la siguiente columna de la MIR que son los medios de verificación. Enseguida presentamos la frecuencia sugerida para los indicadores de cada uno de los niveles de la MIR

La regla general sobre la frecuencia de medición de los indicadores es: **a menor nivel, mayor frecuencia de medición; y a mayor nivel, menor frecuencia de medición**. Esto tiene una lógica muy sencilla. Los indicadores de los niveles inferiores son **de gestión** y por ende miden el día a día de la ejecución del Pp, mientras que los indicadores de los niveles superiores son **estratégicos** y miden el impacto de la entrega de los productos en la población beneficiaria.

Frecuencia de medición de los indicadores según su nivel

NIVEL DE LA MIR		FRECUENCIA SUGERIDA
Fin		Anual o superior
Propósito		Anual Semestral o Anual
Componente		Semestral o Inferior Trimestral o Semestral
Actividades		Trimestral o Inferior Mensual, Bimestral o Trimestral

Los indicadores estratégicos no pueden y no deben medirse con la misma frecuencia que los de gestión. Esto se debe a que el impacto que los indicadores estratégicos buscan medir, no se puede verificar en el corto plazo, por lo que no tiene sentido tratar de medir algo que no se manifiesta en esta periodicidad.

2.7. Medios de Verificación



En este tema se explica el tratamiento de las fuentes de información para la medición de los indicadores de la MIR, es decir, la definición de los Medios de Verificación. La situación ideal con respecto a estos, es la existencia y el establecimiento de **fuentes de información** de carácter público e institucional, con una metodología estándar y publicación oportuna, periódica y de amplia circulación. Sin embargo, lo anterior no siempre ocurre y puede suceder que se carezca de fuentes ajenas al Programa, lo cual obliga a incorporar dentro de sus actividades la generación de datos que son indispensables para su monitoreo y evaluación. En este sentido, se deben especificar las fuentes disponibles para verificar el valor de los indicadores presentados en la MIR, indicando los instrumentos, fuentes de datos, periodicidad y formas de acceso.

Esta situación generalmente sucede en los Medios de Verificación de las Actividades y Componentes porque al depender por completo de la operación del Programa, es difícil obtener fuentes externas. Adicionalmente, cabe mencionar que la obtención de la información de estos dos niveles no suele ser muy costosa en términos monetarios o de uso de los recursos humanos y materiales de la organización, porque al ser sus indicadores de gestión, el quehacer cotidiano generalmente es fuente de información útil. Sin embargo, para los niveles de Propósito y Fin, es muy importante que la fuente sea externa, y no solo por la validez que gracias a esta característica se tendrá, sino porque regularmente es muy costoso en términos monetarios o de uso de los recursos humanos generar información sobre resultados e impactos del Programa.

Al momento de hacer un Medio de Verificación se puede partir de la pregunta ¿cómo obtenemos la evidencia para medir los avances y logros del Programa, a través de los indicadores respectivos? La respuesta a esta pregunta es justamente las dos posibilidades que ya se habían abordado: fuentes comunes de información y en gran medida de carácter institucional; o la recolección de datos o información especial por parte del Programa.

Es importante considerar que cada indicador debe tener su propio Medio de Verificación, pudiendo ser en ocasiones el mismo. Por ejemplo, si en un Programa de seguridad pública se requiere medir la disminución de la incidencia delictiva pero también se requiere medir la percepción sobre el desempeño de los cuerpos policiacos, la Encuesta Nacional de

Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) conducida por el INEGI será la fuente de información de ambos indicadores incluso cuando los indicadores se encuentran en diferentes niveles de la MIR.

2.8. Supuestos



Los Supuestos son factores externos al Programa que no son controlados por el ejecutor del proyecto que es necesario que sucedan o se den para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en el Resumen Narrativo. Por ende, es importante que sean visualizados y analizados para complementar la secuencia lógica de hipótesis establecida en el Resumen Narrativo.

Dicha hipótesis debe considerar que se cumplen todos los Supuestos del modelo y que el conjunto de causas identificadas es suficiente para lograr el efecto deseado. Por lo tanto, los Supuestos son también condiciones necesarias para lograr el efecto esperado, pero al estar más allá de la capacidad de acción del responsable del proyecto, su ocurrencia no puede garantizarse o influirse por la propia iniciativa a desarrollar, sino que se debe asumir el riesgo de presuponer que esas condiciones se cumplirán por sí mismas

Identificar estos factores externos de incertidumbre es siempre positivo. Habrá ocasiones en que centrar la atención en ellos, permitirá introducir variantes en el diseño que mejoren las posibilidades de éxito. En otras ocasiones, el grado de incertidumbre que explicitan los Supuestos, puede llevar a replantear totalmente el Programa o a modificarlo para incorporar algunas acciones que previamente no estaban contempladas.

En el último de los casos, la definición explícita de los Supuestos permite mayor objetividad durante el monitoreo y al momento de la evaluación final, para no magnificar a posteriori, condiciones que no se anunciaban como importantes en una primera aproximación. Del mismo modo, una constante vigilancia o monitoreo sobre los Supuestos más críticos lleva a corregir decisiones programadas de antemano, si se visualiza que algún supuesto está comprometido o definitivamente no se cumplirá. De allí, la importancia de que el monitoreo del Programa o proyecto considere también el seguimiento de los Supuestos durante su implementación.

Para la definición se recomiendan seguir tres pasos fundamentales: la identificación de factores externos; la verificación de las condiciones de Supuestos; y el análisis de consistencia en la relación causal entre objetivos como complemento al análisis de la lógica vertical.

1. Identificación de factores externos

Los factores externos describen las condiciones que son importantes para la realización satisfactoria de la intervención pública por medio del Programa. Sin embargo, su principal característica es que éstos escapan al control de la organización pública que lo está operando. La identificación de factores externos responde a la pregunta ¿cuáles son los factores externos que la intervención no controla y que dificultan que la misma tenga efectos duraderos?

La razón para identificar los factores externos es porque un Programa, entendido como una lógica de intervención y transformación de una realidad referida al problema que se busca resolver, nunca abarca toda la realidad de que se trata ya que existen situaciones externas que pueden influir de manera significativa en la implementación.

Su importancia radica en que estos factores externos influyen o incluso determinan, el logro de los resultados y objetivos del Programa. Es por ello que, en la fase de diseño, es necesario identificarlos y analizarlos para determinar su probabilidad de ocurrencia. Al ser riesgos que están más allá del control directo de la dirección del Programa, el equipo de trabajo se debe preguntar qué podría ir mal a cada nivel de la lógica vertical de la MIR, identificando factores externos a nivel de Fin, Propósito, Componentes y Actividades. A continuación, se presentan cuatro ejemplos de identificación de riesgos para cada uno de los niveles de la MIR.

A nivel de **Fin** en la MIR

Podrían cambiar las prioridades sectoriales o nacionales que limitaran el impulso de programas como el presente.
Por lo mismo, ello podría ser un riesgo que impactaría negativamente en la contribución del programa a aminorar o acotar una problemática específica de nivel superior (sectorial, nacional, estatal, institucional).

A nivel de **Propósito** en la MIR

Podría haber un cambio en las prioridades del gobierno que afectara la viabilidad del conjunto del programa o proyecto; o una crisis macroeconómica que afectara la disponibilidad presupuestal para desarrollar el programa o proyecto.

A nivel en **Componentes** de la MIR

Podría haber una huelga que limitara la participación de los operadores del programa; o problemas con la adquisición de bienes sumamente especializados como equipos de laboratorio que pudieran limitar o complicar un proceso de adquisición de equipo. A veces el factor humano también es determinante en componentes con alto contenido social como cursos de capacitación, entrega de becas o apoyos asistenciales de salud.

A nivel en **Actividades** de la MIR

Podrían confluir factores externos que afecten el desarrollo de las actividades, como eventos naturales en zonas costeras, el proceso de proveeduría con nuevos contratistas o la falta de experiencia en el desarrollo de actividades de alta especialización como manejo de equipos de radiación para tratamientos oncológicos.

Al identificar factores externos, no se trata de improvisarlos o consignarlos con base en cada eventualidad que pueda concebirse. Lo que se busca es identificar aquellas situaciones no controladas por la agencia ejecutora, y que sean relevantes, específicas y pertinentes para el éxito de la intervención. Cabe mencionar que los factores externos pueden derivarse del análisis de involucrados, del Árbol de Objetivos o de cualquier otra fuente de información sobre las condiciones del entorno del Programa o proyecto.

2. Verificación de las condiciones de Supuesto

Para corroborar que una situación externa es un supuesto, vale la pena realizar la pregunta: ¿cuándo los factores externos se convierten en Supuestos? Durante el diseño de un Programa público, hay que estudiar en qué medida existen factores externos importantes o incluso vitales para el éxito de la intervención. Si son importantes, pero no pueden integrarse en la lógica de intervención vertical del Programa como resultados y/o Actividades, se convierten en Supuestos. Los Supuestos deben ser formulados como condiciones positivas, es decir, como un objetivo.

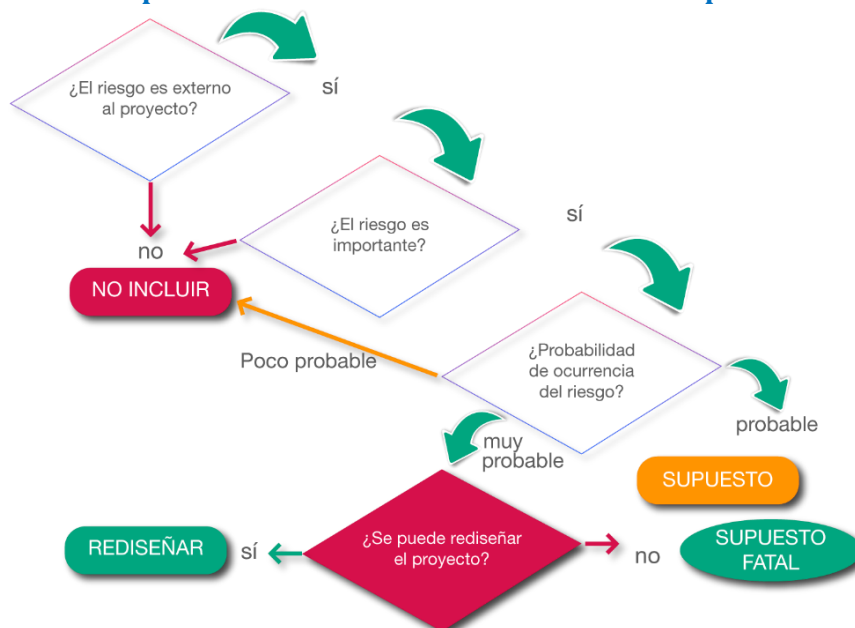
En tal sentido, se plantean como un estado positivo alcanzado. De este modo, son verificables e incluso medibles. Hacer explícitos los Supuestos ayuda a mejorar la comunicación de la Dirección del Programa con el nivel operativo de la organización pública que los implementa, además de los distintos actores involucrados o partes interesadas. Cuando existe un supuesto que es importante para el éxito del Programa, pero cuya concreción resulta improbable, se habla de un “**supuesto fatal**” que puede implicar abandonar la intervención o formularla de nuevo, añadiendo algunos resultados y Actividades que deben alcanzarse, o bien, modificando sus objetivos.

Los Supuestos unen los diferentes niveles del Resumen Narrativo, complementando así la lógica vertical de la MIR. La elección del nivel está determinada por su contribución a los resultados u objetivos del Programa. Existe un concepto que a veces se confunde con el de supuesto referido a la denominada “**condición previa**”, que es una condición importante que debe cumplirse antes de que comience la ejecución del Programa o la realización de las Actividades del mismo. Ello constituye un error, pues a diferencia de los Supuestos, cuyo cumplimiento debe darse durante la implementación del Programa, las condiciones previas deben constatarse antes de la implementación.

Una vez identificados los Supuestos se recomienda ampliamente seguir los pasos presentados en la Figura al calce para definir los Supuestos en la MIR. Si se siguen estos pasos es muy baja la probabilidad de incurrir en errores. También se debe considerar que la columna de Supuestos está vinculada al Resumen Narrativo y no a la columna de Indicadores por lo que solo se requerirá un Supuesto por objetivo planteado en el Resumen Narrativo.



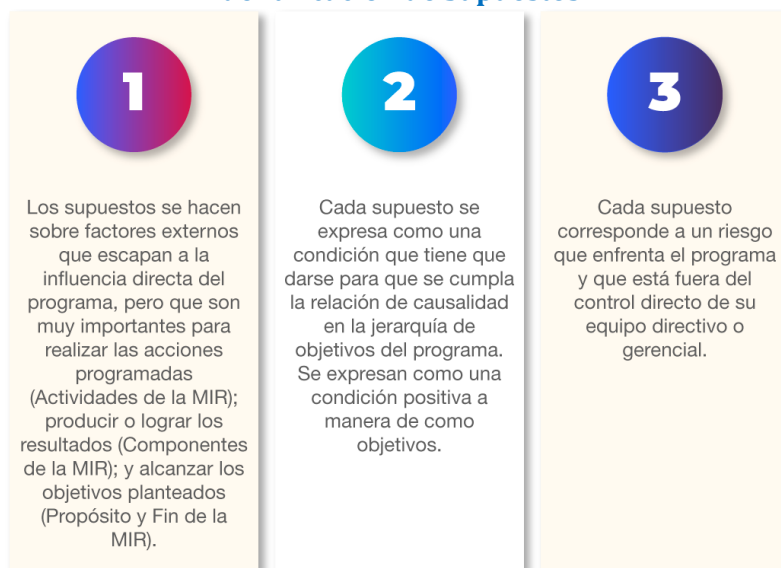
Pasos para la definición e introducción de los Supuestos



Cabe destacar que existen tres errores habituales en la definición de los Supuestos en la MIR que se deben evitar. Estos son el no ser específicos sino muy generales, el no ser externos al ejecutor y el no estar en el nivel apropiado de la MIR. Por ejemplo, si en el nivel Fin se tiene un supuesto relacionado con el número de asistentes a un evento que forma parte del Componente del Programa, entonces el supuesto tendrá un nivel demasiado bajo para ese Resumen Narrativo. Por su parte, si en un nivel de Actividad relacionado con el despacho de determinados asuntos administrativos se tiene como supuesto un incremento en la migración del Estado, el supuesto tendrá un nivel demasiado alto para ese Resumen Narrativo.

A modo de síntesis, para la definición de Supuestos se tienen que considerar los aspectos clave descritos a continuación:

Identificación de Supuestos



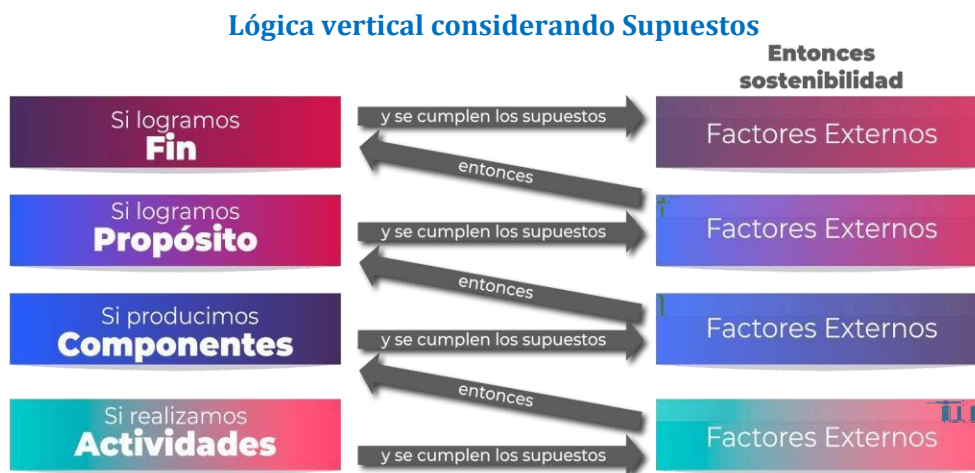
3. Análisis de consistencia en la relación causal entre objetivos como complemento al análisis de la lógica vertical

Los Supuestos nos permiten completar el análisis de consistencia sobre la relación causal entre los distintos niveles de la MIR, como parte del análisis de la lógica vertical. Sin considerar los Supuestos, la consistencia de la lógica vertical estriba en verificar la concatenación lógica de los objetivos planteados, cuya causalidad debe llevar automáticamente al nivel siguiente “si se cumple el objetivo de un nivel de la MIR, entonces se cumple el siguiente”.



Sin embargo, al introducir los Supuestos en la MIR, el análisis de consistencia de la lógica vertical se modifica y amplía, pues se requiere considerar el cumplimiento de éstos en cada nivel de la MIR para transitar hacia arriba y asegurar los logros respectivos: realizar las Actividades; producir los Componentes; lograr el Propósito; y contribuir al Fin. Una vez que se integran los Supuestos a la lógica vertical se puede considerar como completa, ya que es un análisis más integral de las relaciones de causalidad entre los niveles del Resumen Narrativo en conjunto con cada uno de los Supuestos identificados.

Así, es necesario hacer una nueva revisión y verificación de la lógica vertical preguntándonos si los Supuestos planteados son relevantes; si condicionan la ocurrencia del nivel de objetivos superior; y si son pertinentes en cuanto a su probabilidad de ocurrencia. A continuación, se presenta la forma como se lee la lógica vertical en su versión final.



A nivel de **Fin** en la MIR, los Supuestos corresponderán a “acontecimientos, condiciones o decisiones importantes para la sustentabilidad de los beneficios generados por el Programa”.

Para el **Propósito**, los Supuestos corresponderán a “acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que el Programa o proyecto contribuya significativamente al logro del Fin».

Para el nivel **Componente** de la MIR, los Supuestos corresponderán a “acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que los Componentes del Programa o proyecto alcancen el Propósito”.

Finalmente, en el nivel de **Actividades** en la MIR los Supuestos serán “acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que suceder para completar los Componentes del Programa o proyecto”.

De manera específica, en cada nivel de la MIR se deben hacer las siguientes preguntas:

- ¿Los Supuestos definidos a nivel de Fin en la MIR, permiten asegurar la sustentabilidad de los beneficios del Programa?
- ¿El Propósito, junto con los Supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, y suficientes, para lograr el Fin?
- ¿Los Componentes, junto con los Supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito?
- ¿Las Actividades, junto con los Supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para producir los Componentes?

También resulta fundamental considerar que, si la ocurrencia de un supuesto es crítica para el logro de los objetivos, no hay cómo evitar el riesgo y si la probabilidad de que ocurra es prácticamente inevitable, la dirección deberá considerar abandonar el Programa o trabajar en su rediseño. Adicionalmente, durante la ejecución del Programa, la dirección deberá estar pendiente de los Supuestos para verificar su eventual cumplimiento y tomar decisiones oportunas cuando éstos no se estén cumpliendo. No olvidemos que los Supuestos tienen la virtud de obligar a quienes formulan el Programa a explicitar los riesgos y a quienes lo ejecutan, a estar pendientes de ellos.



Conclusión de la MIR

Con la revisión de la lógica vertical se concluye la Metodología de Marco Lógico de cuya implementación se obtiene un Instrumento de Seguimiento de Desempeño, en este caso, una Matriz de Indicadores para Resultados. Después de haber estudiado esta Metodología se comprende perfectamente que la MIR es mucho más que un simple cuadro de 4x4. La MIR es el resumen de un ejercicio de planeación basado en evidencia que debe ser realizado de forma consensuada por los distintos actores involucrados y orientado al cumplimiento de la planeación superior del orden de gobierno correspondiente. Es un ejercicio en el que se tiene que considerar el punto de vista de las distintas poblaciones afectadas por un problema público o una necesidad no atendida por lo que también es un ejercicio participativo.

La MIR es una hoja de ruta por medio de la cual la administración pública orienta la intervención gubernamental y ejerce los recursos públicos para la resolución de los problemas o necesidades detectados. La Matriz también constituye un elemento indispensable para darle seguimiento al desempeño de los Programas y posteriormente evaluarlos para conocer los efectos e impactos de dicha intervención gubernamental.

El conjunto de Instrumentos de Seguimiento del Desempeño generados por las distintas dependencias y entidades de la APM nutren el Sistema de Evaluación de Desempeño, gracias al cual se puede contar con un Presupuesto basado en Resultados en nuestro municipio. Finalmente, la sistematización de la información programática que se lleva a cabo a través de la MIR permite que la rendición de cuentas en la materia se haga de forma sencilla y natural, dándole herramientas a la ciudadanía para que pueda participar en las políticas públicas de manera informada, con lo cual participarán en las grandes decisiones municipales.

3. Los indicadores de desempeño

Cada año, en el Presupuesto de Egresos del Municipio se establece que los Programas presupuestarios (Pp) tendrán un Instrumento de Seguimiento del Desempeño en el cual estarán contenidos los objetivos, indicadores y metas de los mismos, así como su vinculación con los objetivos de los programas sectoriales y/o metas derivadas del Plan Municipal de Desarrollo. La aplicación de la Metodología de Marco Lógico (MML) para la construcción de la MIR a nivel municipal ofrece la posibilidad de consolidar un curso de acción sólido y con fundamento.

En este contexto, los Instrumentos de Seguimiento del Desempeño (ISD) son herramientas imprescindibles para las Unidades Responsables (UR) de la operación de los Pp, porque son poderosos instrumentos de planeación y seguimiento. Permiten diseñar un programa público, de manera que se identifique el efecto de cada acción en el cumplimiento de los objetivos del Programa y en los grandes objetivos de las Metas Nacionales. Como se mencionó anteriormente su utilidad trasciende la etapa de la planeación, ya que es el instrumento empleado para llevar a cabo el seguimiento de los avances del Pp y, finalmente, también se emplea como base para llevar a cabo las evaluaciones del desempeño.

Los indicadores definidos en la MIR constituyen la base consensuada para la evaluación de los resultados e impactos que el Programa espera lograr; su medición debe ser el núcleo de la propuesta de evaluación objetiva del Programa, que permita retroalimentar un mejor diseño y extraer lecciones sobre el abordaje de una situación problemática. De esta forma, no se puede esperar que un Pp esté bien valorado en la etapa de seguimiento o evaluación si desde un principio no cuenta con un ISD que aplique adecuadamente la MML. Si bien la FID es una herramienta útil, la MIR es el ejercicio más completo que procede de la MML ya que cuenta

tanto con una lógica vertical como con una lógica horizontal que vincula cada uno de los elementos de la misma. De esta forma, la MIR es el instrumento de planeación, seguimiento y evaluación por excelencia.

La MIR como instrumento de planeación, seguimiento y evaluación



3.1. Tipos de indicadores

Los indicadores de desempeño pueden ser de dos tipos: **estratégicos** y de **gestión**. Los indicadores **estratégicos** son aquellos que miden **impactos** o el **resultado** de la entrega de los productos. Estos están planteados con una visión de **largo plazo** y para solucionar problemas complejos.

El avance en el cumplimiento de los objetivos de los niveles de **Fin y Propósito** necesariamente tendrá que ser medidos por indicadores estratégicos. Estos indicadores pueden medir la solución que cambia la realidad social, con visión de largo plazo, de planeación e incluso pueden estar al nivel del PMD y sus Programas derivados. Por su parte, los **indicadores de gestión** miden **productos, actividades y la movilización de insumos**, por lo cual dependen completamente de los responsables del Programa. En la Figura al calce se representan las características de la clasificación de los indicadores según su tipo de medición.

Clasificación de indicadores según su tipo de medición



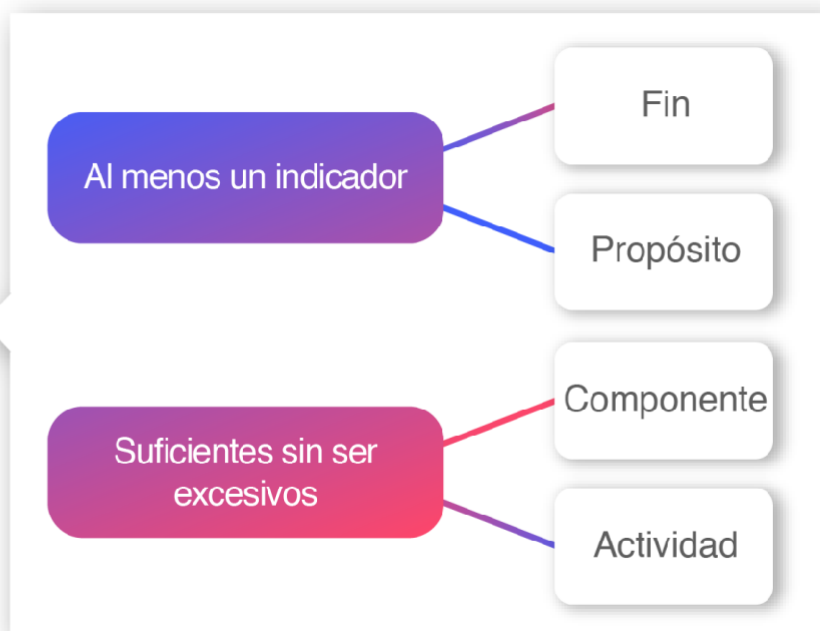
3.2. Número de indicadores por nivel de la MIR

Con respecto al número de indicadores que debe tener una MIR es importante considerar que, si bien existe un piso, es decir un mínimo, no se cuenta con un techo, es decir un máximo de indicadores. Debemos recordar que la MML es una metodología flexible que puede ser aplicada a cualquier tipo de problema, por lo que si bien no se limita el número de indicadores que puede tener la MIR, siempre es recomendable generar un número de indicadores manejables y que efectivamente provean de información valiosa y estratégica para la toma de decisiones, es decir, siempre se recomienda que se cuente con los indicadores mínimos indispensables para la medición de los objetivos de cada Programa.

Con respecto al mínimo, se deberá contar con al menos un indicador por objetivo. Entonces, como a nivel Fin y Propósito solo es posible tener un objetivo, el mínimo en ambos casos es de uno. Esto no aplica para Componentes y Actividades ya que en estos casos se puede, y generalmente se tiene, más de un objetivo. En la Figura siguiente se representan el número recomendado de indicadores en una MIR.

Número de indicadores que deberá tener una MIR

¿Cuántos
Indicadores debe
tener una MIR?



3.3. Criterios CREMAA

Considerando la gran diversidad de formas como se pueden plantear los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos de los Programas presupuestarios, a nivel municipal se ha promovido el uso de los criterios “CREMAA” que es un acrónimo para seis características fundamentales que un buen indicador debe tener. A continuación, se presentan y resumen estos seis criterios.

Criterios CREMAA

Claro	El nombre del indicador debe ser entendible.
Relevante	Debe proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir.
Económico	Se deben elegir aquellos que estén disponibles a un costo razonable.
Monitoreable	Los indicadores deben sujetarse a una comprobación independiente.
Adecuado	Provee suficientes bases para medir. No debe ser ni tan indirecto ni tan abstracto.
Aportación Marginal	El indicador debe proveer información adicional en comparación con otras mediciones.

Sobre la **claridad** de los indicadores, estos deben estar fraseados de tal forma que sean tan directos e inequívocos como sea posible. Cuando se diseña un indicador en el marco de la MML se debe considerar que es un instrumento de seguimiento que será utilizado y revisado por actores ajenos al Programa, entre los que destaca el Poder Legislativo y la ciudadanía en general. Es muy importante no olvidar que la MIR es un valioso instrumento de rendición de cuentas por lo que no solo debe ser directo e inequívoco, sino que se debe construir haciendo uso de un lenguaje ciudadano. Por ello, se deben de utilizar el menor número de tecnicismos posible de tal forma que la mayoría de las personas puedan comprender lo que se está midiendo y los avances logrados.

En ocasiones, al estarse midiendo situaciones de gran complejidad, se suelen generar indicadores de desempeño, que, si bien están correctamente estructurados, no están lo suficientemente relacionados con el objetivo que pretenden medir. Con el criterio de **relevancia** se busca garantizar que la lógica horizontal entre la columna de Indicadores y la columna de Resumen Narrativo se respete. Es importante recordar que en los niveles de Propósito y Fin en algunas ocasiones es necesario recurrir a indicadores proxy, los cuales, por definición, no tienen una relación directa con el objetivo que pretenden medir. Sin embargo, para los niveles de Componente y Actividad, el principio de relevancia siempre se debe respetar ya que los indicadores están midiendo el cumplimiento de los productos entregados por el Programa.

Con respecto al tercer criterio, se busca que los indicadores sean **económicos** en términos de que los costos para obtener la información sean lo más reducidos posibles. Todo Programa que se implementa desde cualquier nivel de la administración pública cuenta con recursos limitados para cumplir sus funciones. Por esta razón, es indispensable que el proceso de medición de indicadores se haga bajo el principio de austeridad. Dentro de estos recursos, también se encuentran los humanos, ya que, si en cada periodo de medición se ocupa excesivamente los recursos humanos de la Unidad Responsable, se les estará distrayendo de su actividad sustantiva que es la implementación del Programa.

Por esta razón siempre se recomienda utilizar fuentes oficiales, como el INEGI, para los indicadores de Propósito y Fin. De acuerdo con el artículo 26 de la Constitución, fracción B, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) es el órgano de la APF encargado de la generación de información relevante para el país. Por ello, es indispensable que se conozcan los distintos productos estadísticos que generan los subsistemas de información lo conforman.

Un indicador que cumple con el criterio de ser **monitoreable** es aquel que cualquier persona, sin importar su procedencia o formación, puede consultar y comprobar la validez y veracidad de la información que lo conforma. Por esta razón, este cuarto criterio está estrechamente relacionado con los medios de verificación, de tal forma que, si la tercera columna de la MIR es incorrecta, se estará incumpliendo en el criterio de ser monitoreable.

El cumplimiento de este criterio no solo es benéfico para los diversos actores que consultan las MIR, sino también lo es para la misma Unidad Responsable del Programa. Si por alguna razón la información no se encuentra disponible cuando la UR requiere reportar sus avances, ésta podrá incurrir en incumplimiento de sus obligaciones.

Se considerará un indicador como **adecuado** cuando la medición que hace no es excesivamente indirecta y abstracta, y su estimación no constituye una tarea complicada y

problemática. Es comprensible que en los niveles de Propósito y Fin se haga uso de indicadores más complejos; sin embargo, para los niveles inferiores, siempre se les debe dar prioridad a aquellos indicadores que sean sencillos de comprender y de calcular.

Finalmente, el criterio de **aportación marginal** hace referencia a darle preferencia al indicador que provea más información en comparación con las otras mediciones compuestas. En este sentido, el término “marginal” no tiene una connotación social relacionada con la exclusión, sino que tiene una connotación económica en la que se hace referencia a “algo adicional”. Por esta razón, el criterio de aportación marginal implica seleccionar el indicador que provea mayor información o información adicional.

Los criterios CREMAA tienen dos funciones. La primera es como herramienta para mejorar los indicadores existentes y la segunda es para elegir los mejores indicadores y desechar los que no cumplan con todos ellos. Cuando se tenga más de un indicador para un mismo objetivo y se deba elegir sólo uno de ellos, se podrán utilizar los criterios CREMAA para decidir cuál de ellos puede resultar la mejor opción y en función de los resultados, elegir el indicador que deba incluirse en la MIR (SHCP, 2016).

4. Caracterización de los Indicadores

Por caracterización de los indicadores nos referimos a la identificación de tres elementos: el nombre del indicador, su definición y su dimensión. En otras palabras, es la información que nos permitirá conocer lo que se está midiendo. Es importante considerar que en la MIR solo se incluye el nombre del indicador ya que existen varios detalles por definir cuya inclusión en la Matriz sería excesiva. Sin embargo, ha resultado ser muy funcional concentrar esta información en una ficha técnica de indicador en la que se especifican todos estos detalles necesarios de definir. A continuación, se revisan estos tres elementos que caracterizan un indicador de desempeño.

4.1. Nombre del indicador

El nombre del indicador es la expresión que lo identifica y que manifiesta lo que se desea medir con él. Para que un indicador tenga un nombre adecuado, se deben atender las recomendaciones siguientes:

Características del nombre de un indicador



Después de haber estudiado a detalle la Metodología de Marco Lógico, es muy evidente que **un objetivo y un indicador no son lo mismo**. En repetidas ocasiones se ha mencionado que los indicadores son expresiones cuantitativas que buscan medir el avance en el cumplimiento de los objetivos descritos en el Resumen Narrativo. Por esta razón es imposible que el indicador y el objetivo tengan la misma redacción. De forma complementaria, es muy importante que el nombre del indicador **no refleje una acción**, ya que esta característica es exclusiva de los objetivos. Por ejemplo, si la redacción del nombre del indicador queda como “medición de la tasa de egreso”, parece más una acción a realizar que una forma de medir un fenómeno. Para que el nombre sea más adecuado se debe considerar que solo sea “tasa de egreso” más el complemento que sea necesario.

El nombre del indicador debe ser **claro y entendible**. Como se mencionó previamente, se deben de evitar en la mayor medida posible el uso de tecnicismos. Para algunos sectores el uso de tecnicismos es inevitable por lo que pueden ser utilizados, pero necesariamente se deberá **explicar en la definición del indicador** de qué tratan. Más adelante se revisarán los elementos que podrán ir en esta definición del indicador. Relacionado con esta característica, siempre se debe buscar que el nombre del indicador sea lo más breve posible, es decir, que **no exceda las 10 palabras**. Este número de palabras se debe tomar como referencia y de ninguna manera como limitación ya que siempre se debe priorizar la claridad. También es importante no caer en el extremo planteando nombres de indicadores de una o dos palabras, ya que lo más seguro es que estos no sean lo suficientemente claros y entendibles.

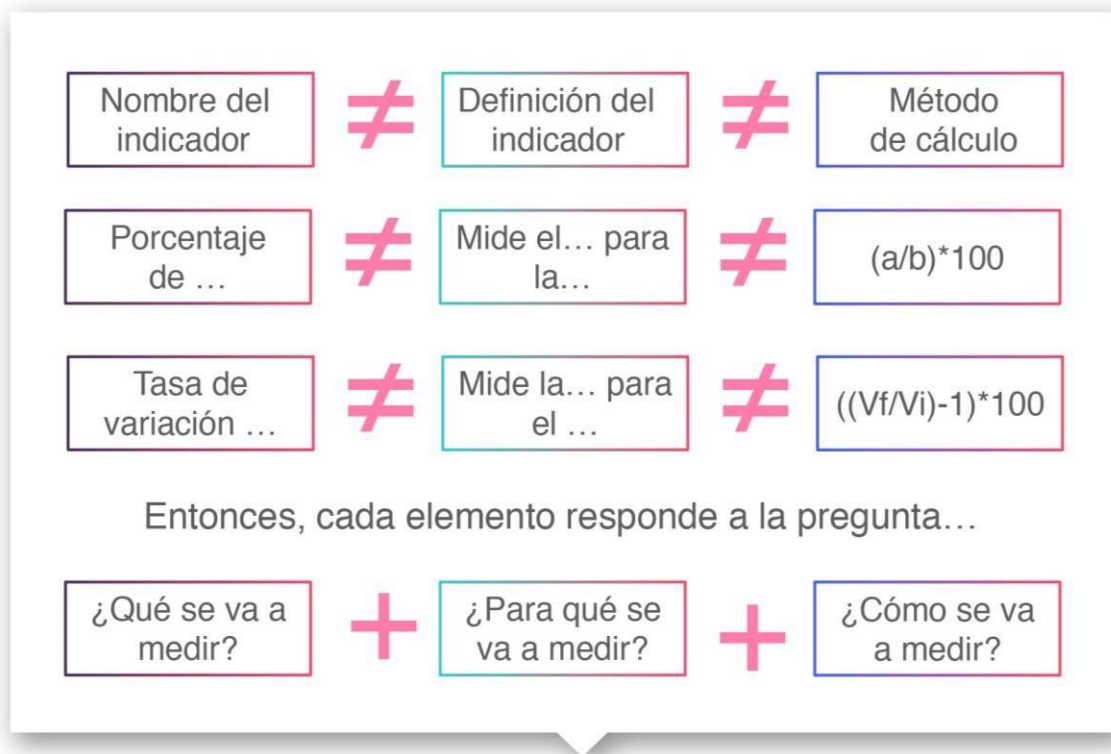
El nombre del indicador no puede ser igual al método de cálculo. Mientras que en el nombre del indicador se expresa lo que se quiere medir, en el método de cálculo se explica cómo se va a llevar a cabo esa medición, es decir, en el segundo se establece la relación entre las variables que conforman el indicador. Esto no se debe confundir con la última

recomendación que es incluir la unidad de medida del indicador. Es decir, si nuestro indicador es del tipo $a/b \cdot 100$, se recomienda que el nombre inicie especificando que se trata de un “porcentaje”.

4.2. Definición del indicador

La definición del indicador es un espacio adicional del cual se dispone para poder especificar lo que se pretende medir del objetivo con el indicador. Todas aquellas características que no se pudieron aclarar en la definición del indicador o que se necesitan abordar para comprender el método de cálculo se deberán incluir en la definición. Por ejemplo, si el indicador es un índice compuesto, en la definición del indicador se podrá explicar en qué consiste cada una de las variables que lo conforman y cómo se calcula cada una de ellas.

Relación entre el nombre del indicador, su definición y método de cálculo



Un indicador adecuadamente caracterizado

4.3. Dimensión de los indicadores

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) define la dimensión de los indicadores como “el aspecto del logro del objetivo a cuantificar, esto es, la perspectiva con que se valora cada objetivo” (2013). Las cuatro dimensiones que se manejan en México son eficacia, eficiencia, calidad y economía; y cada una de ellas presenta información desde diferentes enfoques.

Dimensiones de los indicadores

EFICACIA

Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.

*Fin, Propósito,
Componente y Actividad*

CALIDAD

Evalúa los atributos de bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.

Componente

EFICIENCIA

Mide que tan bien se han utilizado los recursos en la producción de resultados.

*Propósito, Componente
y Actividad*

ECONOMÍA

Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros.

Actividad

Desde la perspectiva de la ciencia económica, la **eficacia** es “el grado de cumplimiento de las metas perseguidas a través de un plan de actuación”. En el marco de la Metodología de Marco Lógico, los **indicadores de eficacia** miden el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados esperados establecidos en el Resumen Narrativo, miden la cobertura de los productos y servicios que ofrece, y miden qué grupo en específico de la población objetivo se está atendiendo en un periodo determinado de tiempo. En otras palabras, con un indicador de eficacia se podrá saber si se cumplió o no se cumplió lo establecido en las metas del indicador. La principal característica de esta dimensión es que aplica a todos los niveles de la MIR por lo que son a los que más se recurre.

Por su parte, la **eficiencia** se entiende como “la relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. Hace referencia sobre todo a la obtención de un mismo objetivo con el empleo del menor número posible de recursos o cuando se alcanzan más metas con el mismo o menor número de recursos”.

Entonces, **los indicadores de eficiencia** miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento (CONEVAL, 2013). Relaciona el uso de los recursos humanos, financieros y materiales utilizados con respecto a los productos y servicios entregados de la acción del programa. A diferencia de los indicadores de eficacia, los de eficiencia buscan medir la **mejor utilización de los recursos** mientras que la eficacia solo se enfoca en alcanzar las metas incluso si no se han optimizado los recursos para hacerlo.

Los **indicadores de calidad** miden un atributo específico de la provisión de los bienes y servicios que produce el programa, referido a la capacidad de respuesta oportuna y directa con respecto a las necesidades de los beneficiarios. De acuerdo con la Metodología, los únicos indicadores que miden la entrega de bienes o servicios son los correspondientes al nivel Componente. Por esta razón, los indicadores de calidad se emplean para este nivel

Los indicadores de calidad pueden medir, entre otros elementos, la oportunidad, facilidad de acceso, percepción de los usuarios, precisión, continuidad en la provisión de los servicios, comodidad, cortesía en la atención en los productos del Programa. (CONEVAL, 2013).

Finalmente, los indicadores de economía miden la capacidad que tiene el Programa para generar y movilizar adecuadamente los recursos que se utilizan para la producción de los bienes y servicios del Programa. De acuerdo con el CONEVAL, “la diferencia esencial con los indicadores de eficiencia relacionados con recursos económicos es que a los indicadores de economía “no les interesa el cumplimiento de los objetivos”; únicamente observan la administración de los recursos financieros por parte de los responsables del Programa. Las características particulares de estos indicadores les permiten sólo ubicarse en el nivel de actividad donde se encuentran asociados, en la mayoría de las veces, a objetivos como recuperación de cartera y atracción de recursos externos” (2013).

Por su naturaleza, también es importante considerar que esta dimensión de indicadores solo se podrá utilizar en los dos niveles inferiores de la MIR (SHCP, 2016), pero se encontrarán con mayor frecuencia en el nivel Actividad.

5. Elementos para el cálculo de indicadores

Los elementos para el cálculo de los indicadores son tres: la frecuencia de medición, el método de cálculo y la unidad de medida del indicador. Estos elementos son necesarios para relacionar las variables que conforman el indicador para dar como resultado la medición del avance del objetivo planteado en el resumen narrativo.

5.1. Frecuencia de medición

Un aspecto que se debe tomar en cuenta durante la elaboración de los indicadores de la MIR es la frecuencia de su medición. Esta se define como la periodicidad con que se realiza la medición de cada uno de ellos o el tiempo existente entre mediciones (SHCP, 2016), al momento de elegir la fuente de donde se obtendrá la información también se debe identificar la frecuencia con la cual se hace el levantamiento y/o se hace pública la información para poder determinar si esta frecuencia es suficiente de acuerdo con las necesidades de cada nivel.

Frecuencia de medición de los indicadores según su nivel

NIVEL DE LA MIR		FRECUENCIA SUGERIDA
Fin		Anual o superior
Propósito		Anual Semestral o Anual
Componente		Semestral o Inferior Trimestral o Semestral
Actividades		Trimestral o Inferior Mensual, Bimestral o Trimestral

La regla general sobre la frecuencia de medición de los indicadores es: a menor nivel, mayor frecuencia de medición; y a mayor nivel, menor frecuencia de medición. Esto tiene una lógica

muy sencilla. Los indicadores de los niveles inferiores son de gestión y por ende miden el día a día de la ejecución del Programa presupuestario mientras que los indicadores de los niveles superiores son estratégicos y miden los resultados y el impacto de la entrega de los productos en la población beneficiaria.

5.2. Métodos de cálculo

Los métodos de cálculo son expresiones matemáticas por medio de las cuales se relacionan las variables de un indicador. Para contar con un método de cálculo adecuado, se deben relacionar las variables considerando las recomendaciones que se presentan a continuación:

Recomendaciones para la elaboración de métodos de cálculo



Hacer uso de símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas.



Ser de fácil comprensión, es decir, que queden claras las variables que serán utilizadas.



Incluir un anexo metodológico para los casos en los que las expresiones matemáticas sean complejas.

Como se ha mencionado previamente, se recomienda siempre dar prioridad a los indicadores relativos con respecto a los absolutos, ya que con los primeros se cuenta con más herramientas para analizar los resultados. En la mayoría de las Matrices que se generan, el tipo de indicador relativo que se utiliza con mayor frecuencia son los porcentajes, sin embargo, existen otro tipo de indicadores que se pueden ocupar. A continuación, se presentan siete métodos de cálculo que se pueden considerar para la conformación de los indicadores de desempeño de acuerdo con la propuesta del Glosario de métodos de cálculo para indicadores (SHCP, 2015).

5.3. Porcentaje

Es la proporción de una cantidad específica de una variable respecto a su totalidad. En el numerador se colocará aquella parte de la que queremos saber la relación con respecto al denominador, que representa la totalidad de lo que se medirá. La fórmula para construir un porcentaje es:

$$\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \times 100 = x\%$$

Igual unidad de medida en ambas variables

5.4. Razón

Las razones son comparaciones entre dos o más variables que guardan una proporción, en determinado periodo de tiempo. Son el resultado de la división entre dos variables con distintas unidades de medida dentro de un mismo periodo de tiempo para obtener el número de unidades distribuidas equitativamente por cada unidad del indicador (SHCP, 2015). La fórmula para obtener una razón es la siguiente:

$$\frac{\text{Variable A}}{\text{Variable B}} = \text{A:B}$$

"A es a B"

5.5. Promedio simple

Es el valor representativo de un conjunto de cantidades de la misma variable respecto al número de observaciones consideradas. Este tipo de promedio es resultado de la división entre la suma de los valores numéricos de la variable sumados en el numerador, mientras que en el denominador se hará referencia al número de valores o unidades. En otras palabras, es la suma de todos los valores numéricos dividida entre el total del número de valores, para obtener cuánto equivaldría la suma total distribuida equitativamente entre el número de valores. La fórmula para obtener un promedio simple es:

$$\frac{\text{V1} + \text{V2} + \text{V3} + \text{V4}}{4} = \text{Promedio de los valores del conjunto}$$

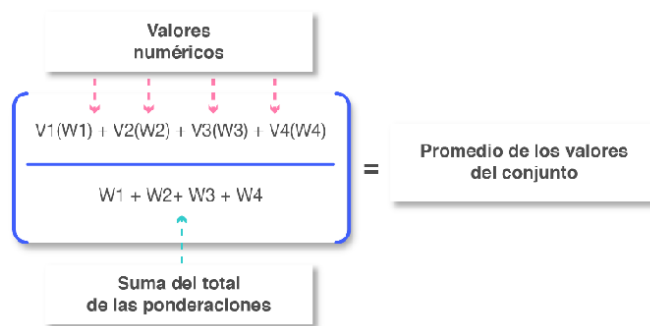
Valores numéricos

Total de valores numéricos

5.6. Promedio ponderado

Es la suma de todos los valores numéricos, cada uno con una ponderación asignada de acuerdo a su nivel de importancia según el criterio seleccionado, dividida entre el número de valores

ponderados para obtener una estimación que pueda representar la relevancia de unas variables sobre otras. La fórmula para obtener un promedio compuesto es:



The diagram illustrates the formula for a weighted average. At the top, a box labeled 'Valores numéricos' has four red arrows pointing down to the terms $V1(W1)$, $V2(W2)$, $V3(W3)$, and $V4(W4)$ in the numerator of a fraction. The denominator is $W1 + W2 + W3 + W4$. A box labeled 'Suma del total de las ponderaciones' has a blue arrow pointing up to the denominator. The entire fraction is enclosed in a blue bracket, followed by an equals sign and a box labeled 'Promedio de los valores del conjunto'.

$$\frac{V1(W1) + V2(W2) + V3(W3) + V4(W4)}{W1 + W2 + W3 + W4} = \text{Promedio de los valores del conjunto}$$

5.7. Tasa de variación

Representa el cociente de dos observaciones de una misma variable en dos periodos, por lo que expresa un cambio relativo en el tiempo. En el numerador se coloca la diferencia entre lo realizado en el periodo más reciente (año de ejercicio) y el periodo previo (año anterior) y en el denominador lo realizado durante el periodo previo. Entonces, la tasa de variación es el resultado del numerador entre el denominador menos uno, multiplicado por cien. Esto último para expresar la tasa como un porcentaje. La fórmula para calcular una tasa de variación es la siguiente:



The diagram shows the formula for the rate of variation. A large red bracket groups a fraction and a subtraction. The fraction has 'Variable periodo actual' in the numerator and 'Variable periodo previo' in the denominator. To the right of the fraction is '- 1'. The entire group is followed by 'x 100 = x%'.

$$\left\{ \frac{\text{Variable periodo actual}}{\text{Variable periodo previo}} - 1 \right\} \times 100 = x\%$$

5.8 Índice simple

Es una medida estadística diseñada para estudiar las variaciones de una o más variables, a lo largo del tiempo, del espacio o respecto a un grado de avance o retroceso. Los índices sintetizan en pocos datos la parte esencial de la información completa contenida en un fenómeno.

Un índice simple es el cociente entre la magnitud en el período corriente y la magnitud en el período base. Generalmente se multiplica por cien y se lee en porcentaje. Los simples no presentan gran utilidad en sí mismos y su interés radica en que son el punto de partida de la construcción de los **índices compuestos** y en que algunas de sus propiedades sirven para evaluar la bondad de éstos. Consideremos la magnitud X en distintos períodos de tiempo. El índice simple de la magnitud X en el período t con respecto al período 0 será:

$$\left(\frac{\text{Variable Observada}}{\text{Variable (línea base)}} \right) = \text{Índice simple}$$

5.9. Índice compuesto

Un índice compuesto contiene dos o más atributos que caracterizan a una situación. Muchos índices tienen un consenso metodológico y son utilizados por instancias nacionales e internacionales, por ejemplo, el Índice de Desarrollo (IDH) propuesto por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), o el índice de precios Laspeyres, para la construcción de este índice se considera el precio y la cantidad producida o vendida de los distintos productos que integran una canasta.

Ejemplo de un índice compuesto

$$\left(\frac{\begin{array}{c} \text{P frijol} \cdot \text{Q base frijol} \\ \hline \text{P base frijol} \cdot \text{Q base frijol} \end{array} + \frac{\begin{array}{c} \text{P harina de maíz} \cdot \text{Q base harina de maíz} \\ \hline \text{P base harina de maíz} \cdot \text{Q base harina de maíz} \end{array} + \frac{\begin{array}{c} \text{P aguacate} \cdot \text{Q base aguacate} \\ \hline \text{P base aguacate} \cdot \text{Q base aguacate} \end{array}}{3} \right) \times \frac{1}{n} = \text{Índice de precios de Laspeyres}$$

Donde:

P= es el precio de cada producto

Q= es la cantidad productiva o vendida de cada producto

n= es el número de productos de la canasta

base= es la línea base (año, espacio o magnitud seleccionada)

$$\left(\frac{\begin{array}{c} \$8 \cdot 1000 \text{ kg} \\ \hline \$7 \cdot 1000 \text{ kg} \end{array} + \frac{\begin{array}{c} \$12 \cdot 500 \text{ kg} \\ \hline \$11 \cdot 500 \text{ kg} \end{array} + \frac{\begin{array}{c} \$18 \cdot 1000 \text{ kg} \\ \hline \$20 \cdot 1000 \text{ kg} \end{array}}{3} \right) \times \frac{1}{3} = 1.04 \text{ Índice de precios de Laspeyres}$$

A través del índice de precios de Laspeyres, se calcula cuánto ha variado el precio o costo de la canasta básica respecto al año base. En el ejemplo, el índice toma como variables los precios del año base y el periodo a comparar, y las cantidades producidas o vendidas en el año base del frijol, la harina de maíz y el aguacate. Es importante considerar que los tres productos tienen la misma ponderación, es decir, tienen un mismo valor en la canasta, lo que da como resultado un índice de precios de un 1.04, lo que significa que la canasta ha aumentado su precio en 0.04 o 4% en términos de porcentaje respecto a la línea base.

5.10. Unidad de medida

El último de los elementos para calcular un indicador es la unidad de medida. Esta es la forma como se quiere expresar el resultado de la medición del indicador. La unidad de medida y el

método de cálculo forzosamente deberán estar expresados en los mismos términos. Por ejemplo, si el método de cálculo corresponde a un porcentaje, entonces la unidad de medida deberá ser un porcentaje también. Si el indicador está planteado en términos absolutos, entonces la unidad de medida será también un absoluto.

6. Establecimiento de metas

Las metas son objetivos cuantificables que permiten establecer límites o niveles máximos de logro. Por medio de ellas se comunica el nivel de desempeño esperado por la organización y permiten enfocar la acción gubernamental hacia la mejora (SHCP, 2016). Para el establecimiento de metas se requiere la identificación de cuatro elementos: la línea base, el valor numérico de la meta, el sentido del indicador y los parámetros de semaforización. Todas estas características harán que las metas establecidas para cada uno de los indicadores de los Programas presupuestarios sean apropiadas para reflejar el avance en el cumplimiento del objetivo establecido en el Resumen Narrativo. A continuación, se revisan estos cuatro elementos que se deberá definir para establecer una meta.

6.1. Línea base

Una vez que se han definido los indicadores que medirán los resultados del Programa, es necesario establecer los valores de la línea base de cada indicador, lo que posteriormente ayudará a definir las metas de los mismos. La línea base es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento (SHCP, 2016). Es la forma como se puede identificar la situación en la que al momento de echar a andar el Programa se encuentra el problema público o situación que se busca atender. Por esta razón es indispensable que todo Programa presupuestario tenga bien identificada su línea base.



Al momento de plantear la línea base se pueden presentar dos situaciones: que existan mediciones previas al inicio del programa o que no existan. El primer caso sucede sobre todo con los indicadores que tienen medios de verificación externos y dependen de otras instancias para obtener la información para realizar la medición del indicador. Por ejemplo, si la fuente de información que se va a ocupar para calcular la percepción de la población sobre distintas autoridades es la antes mencionada Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre

Seguridad Pública (ENVIPE), en el diagnóstico se puede tomar como referencia los datos de 2011, pero la línea base tendrá que ser el año inmediato anterior al inicio del Programa.

La otra situación que puede presentarse al momento de determinar la línea base es que no se cuente con mediciones previas al inicio del Programa. Esto sucede generalmente con indicadores de gestión ya que en su mayoría dependen de la Unidad Responsable del mismo; y para generar la información, es necesario poner en marcha el Pp. Para estos casos, la línea base será la **primera medición obtenida** una vez iniciado el Programa. La consideración referida previamente también aplica para esta situación, ya que en caso que los responsables del Programa decidan cambiar la forma como se hace la captación de la información o que decidan ajustar el método de cálculo del indicador, se deberá actualizar la línea base.

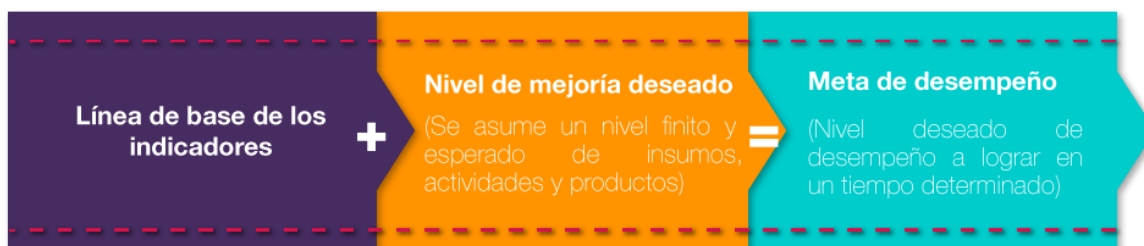
También es importante establecer que para los indicadores de **nueva creación** se tomará como línea base el **primer resultado alcanzado de forma anual** (SHCP, 2016). Esto quiere decir que, aunque el indicador sea de Actividad y que por ende su frecuencia de medición sea trimestral, la línea base necesariamente será anual.

6.2. Metas

Las metas son los resultados que se espera que ocurran durante y una vez finalizada la vigencia o un periodo específico del Programa. En este sentido, indican atributos concretos que se quieren lograr o conseguir mediante la intervención del Programa. Estos atributos pueden ser la cantidad, tiempo, lugar y calidad que se reflejan en la definición de los distintos objetivos del Resumen Narrativo. A diferencia de los objetivos que para la Metodología son narraciones de la situación deseada que se busca alcanzar, las metas necesariamente están expresadas de forma numérica.

Para la definición de las metas es necesario partir de la estimación objetiva de la línea base del indicador, a la cual se le añade un nivel esperado de mejoría a lograr en un periodo determinado. Esta idea se ilustra en la Figura siguiente. Para ello es necesario tomar en cuenta las limitaciones y capacidades de la unidad o instancia responsable del Programa. Con base en ello se realiza una estimación objetiva y realista de los efectos que se lograrán.

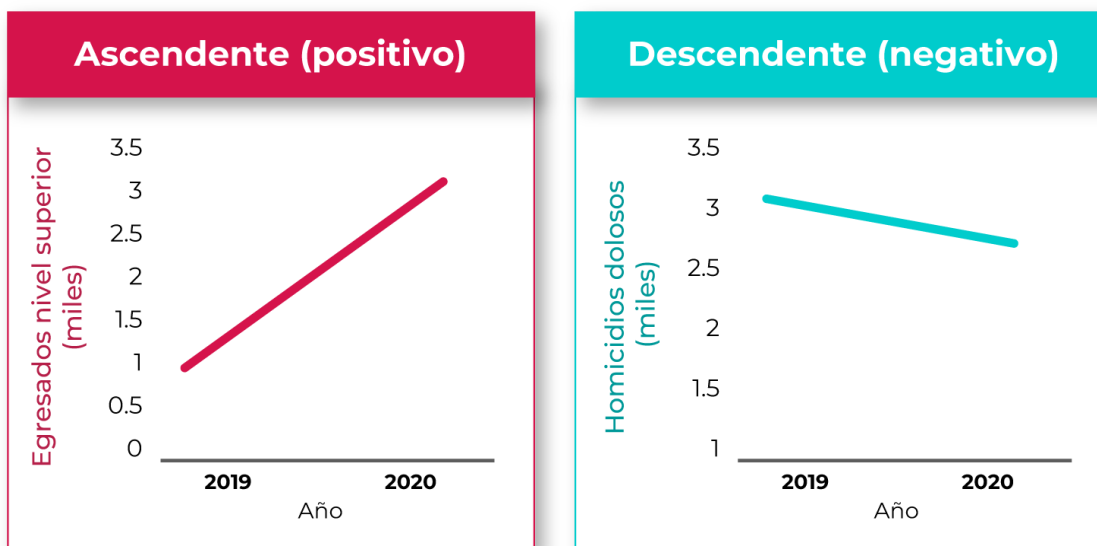
Definición de metas



6.3. Sentido del indicador

Es la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo, es decir, el sentido puede ser descendente o ascendente según las necesidades del indicador (SHCP, 2016).

Sentido del indicador



Cuando el sentido es ascendente, la meta siempre será mayor que la línea base. Si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo. Cuando la meta del indicador es constante, se tiene que indicar si el sentido esperado del indicador es ascendente o descendente, es decir si se espera que el fenómeno incremente o disminuya producto de la intervención gubernamental.

6.4. Parámetros de semaforización

Para poder dar seguimiento, realizar la evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, deberán establecerse los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado (SHCP, 2016). Cuando se establece determinada meta de desempeño, la probabilidad de que se alcance el valor exacto que se plantea es muy baja, por ello es necesario establecer unos parámetros o rangos gracias a los cuales se pueda señalar si se cumplió o no la meta.

Parámetros de semaforización

Se mantiene dentro del rango establecido

El valor alcanzado del Indicador es menor que la meta programada, pero se mantiene dentro del rango establecido



El valor alcanzado del Indicador es mucho menor que la meta programada, y este se encuentra fuera del rango razonable

El valor alcanzado del Indicador esta fuera del rango por lo que la meta programada, tuvo un sobrecumplimiento de avance

La razón por la cual los parámetros de semaforización son establecidos por los responsables del Programa es por la gran diversidad de problemas que se abordan, por lo que cada uno tendrá indicadores distintos.

Las metas de los indicadores de desempeño deben ser factibles pero retadores. La forma como esto se materializa es precisamente mediante los parámetros de semaforización. Esto se debe a que se estará incurriendo en incumplimiento tanto si se supera el límite inferior como si se supera el límite superior del parámetro. En otras palabras, tanto si no se llega a la meta como si se supera en exceso se estará incurriendo en incumplimiento. En el segundo caso, aparte de incurrir en incumplimiento, se estará manifestando una falla de planeación, ya que, si se están disminuyendo por mucho las metas, quiere decir que éstas eran demasiado laxas o que no se está estimado adecuadamente el alcance del Programa.

Una vez que se definen los parámetros de semaforización, se da por concluido el establecimiento de metas y con ello la identificación de los elementos que conforman a un indicador. Es importante reiterar que todos estos elementos se deben definir al momento que se está planteando la segunda columna de la MIR, y se recomienda que también se haga a la par de la tercera columna correspondiente a los Medios de Verificación, ya que estas columnas están vinculadas.

X. Formulación de los Programas Presupuestarios

Un Programa presupuestario es la estrategia y oferta de solución a un problema que aqueja a la población.

En conjunto, los Programas Presupuestarios son las estrategias a través de las cuales se logran los objetivos de desarrollo.

A continuación, se mencionan los elementos esenciales a considerar para su integración:

1. Características

- Son un planteamiento estratégico que enlaza su objetivo de impacto con el Plan Municipal de Desarrollo.
- Se componen por bienes y servicios dirigidos a una población identificada que, al disponer de éstos, soluciona el problema que le aqueja.
- Identifican plenamente a los beneficiarios.
- Implican datos de identificación en la estructura programática presupuestal.
- Generan información de calidad para la toma de decisiones.
- Cuantifican y calendarizan las metas trazadas para alcanzar los objetivos.
- Reflejan de forma clara los bienes y servicios que el gobierno municipal pretende producir.
- Establecen la responsabilidad de cada componente a una dirección.
- Consideran indicadores estratégicos y de gestión que permiten la medición y evaluación del desempeño de las dependencias y entidades.
- Podrán concurrir una o más dependencias y/o entidades, cada una aportando sus componentes y actividades respectivas, siempre y cuando se defina con claridad la responsabilidad y alcance de cada una de ellas.
- Serán de carácter obligatorio y deberán ser elaborados por cada dependencia y/o entidad, en coordinación con la Planeación Estratégica y Evaluación.
- Las modificaciones a los Programas Presupuestarios, únicamente se podrán realizar durante el proceso de presupuestación y hasta antes de su presentación al H. Cabildo. Asimismo, en caso de que el H. Cabildo realice observaciones a los programas presupuestarios, éstos deberán atenderse por parte de las dependencias involucradas, en coordinación con la Dirección de Planeación Estratégica y Evaluación y la Dirección de Control Presupuestal.

2. Responsables de la integración.

- Los titulares de las dependencias y entidades serán los responsables junto con los Directores y Jefes de departamento (u homólogos) del contenido, elaboración, implementación, observación y solventación de los Programas Presupuestarios,

independientemente de la responsabilidad que tengan en el ámbito de su competencia.

- El Director Administrativo o equivalente fungirá como Enlace responsable de la coordinación e integración de los programas de trabajo de cada una de las unidades de su dependencia o entidad, así como de los medios de verificación y supuestos que respalden los mismos, siendo el vínculo entre la dependencia y el Instituto Municipal de Planeación, por lo que verificará que el Programa Presupuestario, los medios de verificación y los supuestos se apeguen a los lineamientos establecidos en el presente documento.
- El Director Administrativo o equivalente deberá cubrir el siguiente perfil:
 - Conocimiento general de las funciones y procedimientos de la dependencia o entidad.
 - Conocimiento y/o experiencia en planeación.
 - Comunicación directa con la o el titular de la dependencia o entidad municipal.
 - Comunicación estrecha con todas las áreas de la estructura orgánica de la dependencia o entidad. ○ Tener el respaldo de la o el titular de la dependencia o entidad para revisar, proponer y tomar decisiones.
 - Contar con el nivel jerárquico o la posición que le permita incidir de manera efectiva en el trabajo de Programación y Presupuestación.
- La integración y actualización del directorio de Directores Administrativos, será responsabilidad de la Dirección de Planeación Estratégica y Evaluación.
- La Dirección de Planeación Estratégica y Evaluación y la Dirección de Control Presupuestal, son las responsables de brindar apoyo y asesoría técnica a las dependencias y entidades durante el proceso de programación y presupuestación conforme al calendario establecido para ello. Y de manera posterior en la etapa de modificaciones a los programas presupuestarios que soportan el anteproyecto de presupuesto de egresos, según lo requiera la dependencia o entidad.

3. Integración del presupuesto

Los Programas Presupuestarios servirán de base para la elaboración del anteproyecto de Presupuesto de Egresos, el cual será sometido a análisis para la aprobación del respectivo techo presupuestal, considerando entre otros, prioridades de gasto y el cumplimiento irrestricto de la normatividad Federal, Estatal y Municipal.

La suma del presupuesto de los diversos capítulos del gasto del Clasificador por Objeto del Gasto de cada Programa Presupuestario, será el total del presupuesto del mismo (que incluye gasto programable y gasto no programable) y la suma del presupuesto de todos los PP's representará el monto total del presupuesto de egresos del Ayuntamiento.

Para la integración del presupuesto, deberán utilizarse los formatos autorizados que se encuentran en el anexo del presente manual.

Los motivos de modificación programática en materia de indicadores, metas y calendarización de las mismas, una vez aprobado el presupuesto de egresos, serán las siguientes:

- 1) Recorte en el presupuesto de Egresos del Ayuntamiento.
- 2) Ampliaciones o modificaciones al presupuesto, autorizadas por la Tesorería Municipal a través de la Dirección General de Contabilidad y Control Presupuestal.
- 3) Por instrucción del Cabildo Municipal.
- 4) Modificación a la estructura orgánica de la Administración Municipal.

4. Sistemas informáticos

Para el seguimiento del avance físico y financiero de los objetivos trazados en la matriz de indicadores para el desempeño, se utilizará el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desempeño (SSEDEM) y para la captura del presupuesto y el cumplimiento de la normatividad en materia de Contable y Presupuestal se utilizarán los diversos módulos del sistema INEGO.

5. Mecánica operativa

La mecánica operativa es un mecanismo para el ejercicio y control, el cual va a garantizar la correcta aplicación de los recursos, esta deberá ser elaborada, operada y difundida por las URG; asimismo, este mecanismo plasma la lógica interna contenida en los Programas presupuestarios, deberán contar con los instrumentos normativos que regulen su mecánica operativa, reglas de operación, lineamientos o guías operativas, dando a conocer de manera clara el proceso mediante el cual funcionarán, así como los criterios aplicables para la operación de los mismos, a efecto de, mejorar gradualmente y en caso de existir modificaciones proponer un Programa de Mejora al interior de la URG.

Asimismo, la mecánica operativa debe elaborarse de conformidad con los instrumentos jurídico administrativos que resulten aplicables a cada Programa presupuestario, considerando la normativa.

En la mecánica operativa, se deben establecer los elementos mínimos que deberán contener los criterios técnicos necesarios para su integración, considerando cada una de las etapas del Ciclo presupuestario.

Para la correcta aplicación de la mecánica operativa es necesario realizar una descripción y esquematización del proceso llevado a cabo para el ejercicio de los recursos del programa presupuestario, es decir, aquellos procesos administrativos y operativos que se realizan a fin de proveer de bienes y servicios a la población o área de enfoque a través del programa.

Por mecánica operativa se entiende el proceso mediante el cual operan los programas presupuestarios, es decir, los mecanismos con los que el programa entrega, otorga o distribuye sus componentes (bienes, servicios o equivalente) a partir de criterios de selección específicos. Este instrumento debe especificar las pautas que definen el proceso de selección de personas beneficiarias, así como la asignación de recursos o componentes.

XI. Contenido temático de los programas presupuestarios

1. Portada
2. Contenido
3. Presentación
4. Mecánica Operativa
5. Matriz de Indicadores para resultados
6. Resumen de recursos financieros
7. Recursos financieros por proyecto
8. Seguimiento y Evaluación
9. Anexos
 - a. Fichas técnicas de indicadores
 - b. Organigrama
 - c. Analítico de plazas autorizadas.

1. Portada

En primer término, se agregará en la portada el nombre del Programa presupuestario de que se trate y el ejercicio fiscal presupuestado.



¡Por la ciudad que merecemos!

Programa Presupuestario
“Nombre del Programa Presupuestario”
20XX

Asimismo, en la tabla que se ubica en la parte media de la hoja, se colocará el nombre de las unidades responsables que intervienen en el programa presupuestario y el componente o componentes a su cargo.



¡Por la ciudad que merecemos!

Programa Presupuestario
“Nombre del Programa Presupuestario”
20XX

Nombre de la dependencia	
Nombre de la Unidad Responsable	Componente

En el apartado de **“Responsable de la integración”** deberá registrarse el nombre, cargo y firma de la persona encargada de integrar el Programa Presupuestario (Director Administrativo o equivalente).

En el apartado de **“Aprobación”** se anotará el nombre, cargo y firma del titular de la Dependencia o Entidad, responsable del Programa Presupuestario.

	Responsable de la integración	Aprobación
	Nombre Director Administrativo o equivalente	Nombre Titular de la Dependencia o Entidad responsable del Programa Presupuestario

2. Contenido

En el contenido, se relacionarán y paginarán los temas que forman parte del Programa Presupuestario.

Contenido

I. Presentación	XX
II. Mecánica Operativa	XX
III. Matriz de Indicadores para resultados	xx IV.
Resumen de recursos financieros	xx
V. Recursos financieros por proyecto	xx
VI. Seguimiento y Evaluación	xx
VII. Anexos	xx a.
Fichas técnicas de indicadores	xx
b. Organigrama	xx
c. Analítico de plazas autorizadas.....	xx

3. Presentación

Se recomienda redactar la Presentación considerando los alcances que tiene el Programa Presupuestario y la problemática que busca resolver, para lo cual es importante que se retome la información referente contenida en el Plan Municipal de Desarrollo, así como el marco normativo que rodea al Programa.

4. Mecánica Operativa

Con este apartado damos cumplimiento a lo señalado en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados

Las Reglas de Operación son disposiciones normativas que describen la mecánica de operación de un programa presupuestario. Este documento tiene como objetivo establecer de forma clara y precisa los elementos operativos que garanticen la administración de los recursos públicos con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para el logro de sus fines y objetivos.

Las ROP se encuentran reguladas en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) y el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF).

De acuerdo con la LFPRH, y su Reglamento, las ROP son las disposiciones a las cuales se sujetan determinados programas y fondos federales con el objeto de otorgar transparencia y asegurar la aplicación eficiente, eficaz, oportuna y equitativa de los recursos públicos asignados a los mismos.

El artículo 77, fracción II de la LFPRH establece que las ROP deben contener los lineamientos, metodologías, procedimientos, manuales, formatos, modelos de convenio, convocatorias y demás documentos necesarios para la operacionalización de los programas.

A través de estas características, las ROP permiten conocer qué población objetivo es sujeta a recibir los apoyos de programa social; en qué consisten los apoyos otorgados por el programa; y cuáles son los requisitos para poder acceder a estos bienes o servicios. No obstante, también permiten saber cómo pueden contribuir los programas sociales al desarrollo de las personas y de la comunidad, así como para vigilar, desde la ciudadanía, que los recursos públicos se apliquen de acuerdo a como han sido programados.

5. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Una vez concretado el trabajo de construcción de la MIR, se realizará el llenado de los formatos de la “Matriz de Indicadores para Resultados del programa Presupuestario”, el cual contempla de manera adicional los siguientes apartados:

- Datos de Identificación del Programa Presupuestario
- Beneficiarios
- Alineación al Plan Municipal de Desarrollo
- Clasificación Funcional y Programática
- Información Institucional

- Descripción de los diferentes niveles de la MIR (Fin, Propósito, Componente y Actividad).

Ejemplo de una MIR para un PP

Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario				
Datos de Identificación del Programa Presupuestario				
Nombre del Programa Presupuestario:				Año:
(1)				(2)
Dependencia:				
(3)				
Unidad Responsable del Gasto				
(4)				
Beneficiarios con perspectiva de género				
Hombres:	Mujeres:	Total:	Área de Enfoque:	
(5)	(5)	(5)	(6)	
Niños:	Niñas:	Total:		
(5)	(5)	(5)		
Alineación al Plan Municipal de Desarrollo				
Eje:	Programa:	Sub Programa:		
(7)	(8)	(9)		
Proyectos del Programa:				
(10)				
Objetivo General:				
(11)				
Clasificación Funcional y Programática				
Finalidad:	Función:	Sub Función:	Actividad Institucional:	Clave Programática:
(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
Información Institucional				
Misión:		Visión:		
(17)		(18)		
Nivel Fin				
Resumen Narrativo:	Indicador:	Medios de Verificación:		Supuestos:
(19)	(20)	(21)		(22)
Tipo:	Dimensión:	Frecuencia:	Meta.	Método de Cálculo:
(23)	(24)	(25)	(26)	(27)
Nivel Propósito				
Resumen Narrativo:	Indicador:	Medios de Verificación:		Supuestos:
(19)	(20)	(21)		(22)
Tipo:	Dimensión:	Frecuencia:	Meta.	Método de Cálculo:
(23)	(24)	(25)	(26)	(27)
Nivel Componente No. 1				
Resumen Narrativo:	Indicador:	Medios de Verificación:		Supuestos:
(19)	(20)	(21)		(22)
Tipo:	Dimensión:	Frecuencia:	Meta.	Método de Cálculo:
(23)	(24)	(25)	(26)	(27)
Nivel Actividad No. 1.1				
Resumen Narrativo:	Indicador:	Medios de Verificación:		Supuestos:
(19)	(20)	(21)		(22)
Tipo:	Dimensión:	Frecuencia:	Meta.	Método de Cálculo:
(23)	(24)	(25)	(26)	(27)

1. **Nombre del Programa Presupuestario:** Nombre asignado al programa Presupuestario.
2. **Año:** Año correspondiente.
3. **Dependencia:** Nombre de la Dependencia responsable del Programa Presupuestario.
4. **Unidad Responsable del Gasto:** Nombre de la U.R.G. responsable de ejercer el gasto público.
5. **Beneficiarios con perspectiva de género:** Se refiere a la población que el programa presupuestario estará en condiciones reales de atender en un periodo determinado.
6. **Área de Enfoque:** Identificar a un grupo de personas de la población para ser beneficiada.
7. **Eje:** Nombre del eje rector y/o transversal del Plan Municipal de Desarrollo 2025-2027, al cual esté alineado el Programa Presupuestario.
8. **Programa Sectorial:** Nombre del Programa Sectorial alineado con el Plan Municipal de Desarrollo Municipal.
9. **Sub Programa:** Nombre del Sub Programa Sectorial alineado al Programa Sectorial del Plan Municipal de Desarrollo Municipal.
10. **Proyecto del programa:** Numero y nombre del proyecto asignado para el programa presupuestario.
11. **Objetivo General:** Describir el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa a la Dependencia a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones. Es sinónimo de destino, fin, meta.
12. **Finalidad:** Responde a los campos de acción del Estado en atención al propósito por el que se realiza la asignación de recursos; consta de 1 dígito.
13. **Función:** Permite identificar las acciones que realizan los ejecutores del gasto en la consecución de los fines y objetivos; consta de 1 dígito.
14. **Sub Función:** Desglose de la Función, que identifica en forma más precisa las actividades que realizan las Dependencias y Entidades; consta de 1 dígito.
15. **Actividad Institucional:** Comprende el conjunto de acciones sustantivas o de apoyo que realizan las Dependencias y Entidades por conducto de sus Unidades Responsables.
16. **Clasificación Programática:** Permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas y del gasto a cargo de los ejecutores del gasto público para el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como del gasto no programable.
17. **Misión:** Transcribir del Manual de Organización vigente de la Dependencia responsable del Programa Presupuestario.
18. **Visión:** Transcribir del Manual de Organización vigente de la Dependencia responsable del Programa Presupuestario.

- 19. Resumen Narrativo:** Es el Objetivo esperado para cada nivel de la MIR (Fin, Propósito, Componente y Actividad).
- 20. Indicador:** Nombre asignado al indicador, de acuerdo a las reglas establecidas en la Metodología para la construcción de indicadores.
- 21. Medios de Verificación:** Indican las fuentes precisas de información que se utilizarán para estimar los valores de los indicadores.
- 22. Supuestos:** Son los factores externos que no son controlados por el ejecutor del proyecto, sin embargo, es importante sea visualizado y analizados para complementar la secuencia lógica de hipótesis establecida en el Resumen Narrativo.
- 23. Tipo:** Clasificación del indicador de acuerdo al tipo de resultado que se pretende alcanzar (Estratégico o de Gestión). Para mayor información deberá utilizar la Metodología para la Construcción de Indicadores.
- 24. Dimensión:** Aspecto del objetivo que se pretende medir (Eficacia, Eficiencia, Calidad o Economía). Para mayor información deberá utilizar la Metodología para la Construcción de Indicadores.
- 25. Frecuencia:** Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador (periodo entre mediciones). Para mayor información deberá utilizar la Metodología para la Construcción de Indicadores.
- 26. Meta:** Valores que se estiman alcanzar por el indicador en cada uno de los periodos determinados. Para mayor información deberá utilizar la Metodología para la Construcción de Indicadores.
- 27. Método de Cálculo:** Se refiere a la expresión algebraica del indicador que da una explicación sencilla de la forma en que se relacionan las variables entre sí. Para mayor información deberá utilizar la Metodología para la Construcción de Indicadores.

6. Resumen de Recursos Financieros

En este apartado se presentará, mediante el formato de Resumen de los recursos financieros, los recursos que se aplicarán para la ejecución del Programa Presupuestario, así como la calendarización mensual de dichos recursos.

En el mismo formato, se describirán los recursos del gasto corriente y de inversión que se aplicarán en el año **2026** por cada una de las unidades responsables de gasto y se distribuirán de acuerdo al origen de éstos, como son; gasto corriente (servicios personales, materiales y suministros, y servicios generales); gasto de capital; inversión federal, Ramo 33 (Fondo 3 FISM-DF) y Fondo 4 (FORTAMUN-DF); Otros Programas Federales (se especificará Fondo o Programa); Inversión Pública Estatal, Inversión Pública Municipal y Recursos Propios, si es el caso.



RESUMEN DE RECURSOS FINANCIEROS											
Programa Presupuestario:				Tipo:				☒ Institucional		☐ De Inversión	
Dependencia/Organismo responsable:								Monto (\$):			
Programación Financiera 2026											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Concepto						Cantidad anual (pesos)					
TOTAL											
Recursos Fiscal											
1000.- Servicios personales											
2000.- Materiales y suministros											
3000.- Servicios generales											
4000.- Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas											
5000.- Bienes muebles, inmuebles e intangibles.											
6000.- Inversión Pública											
9000.- Deuda Pública											
Recurso Federal											
1000.- Servicios personales											
2000.- Materiales y suministros											
3000.- Servicios generales											
4000.- Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas											
5000.- Bienes muebles, inmuebles e intangibles.											
6000.- Inversión Pública											
9000.- Deuda Pública											
Recurso Estatal											
1000.- Servicios personales											
2000.- Materiales y suministros											
3000.- Servicios generales											
4000.- Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas											
5000.- Bienes muebles, inmuebles e intangibles.											
6000.- Inversión Pública											
9000.- Deuda Pública											
Ingresos Propios.											
1000.- Servicios personales											
2000.- Materiales y suministros											
3000.- Servicios generales											
4000.- Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas											
5000.- Bienes muebles, inmuebles e intangibles.											
6000.- Inversión Pública											
9000.- Deuda Pública											

7. Recursos Financieros por Proyecto

Cuando se aborde este tema en los formatos de trabajo, como título indicar el número y nombre del proyecto, enseguida de la leyenda "Clave presupuestal" se anotará la clave de la respectiva Unidad Responsable de Gasto (URG), su nombre, el monto autorizado anual, y la programación financiera. Posteriormente, se concentrarán en cada concepto de gasto los recursos de los proyectos institucionales y de inversión que llevará a cabo la URG.



No. del Proyecto – Nombre del Proyecto											
Clave Presupuestal							Tipo: ☒ Institucional ☐ De Inversión				
U.R.G:							Monto (\$):				
Programación Financiera 2026											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Concepto						Cantidad anual (pesos)					
TOTAL											
Recursos Fiscal											
1000.- Servicios personales											
2000.- Materiales y suministros											
3000.- Servicios generales											
4000.- Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas											
5000.- Bienes muebles, inmuebles e intangibles.											
6000.- Inversión Pública											
9000.- Deuda Pública											
Recurso Federal											
1000.- Servicios personales											
2000.- Materiales y suministros											
3000.- Servicios generales											
4000.- Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas											
5000.- Bienes muebles, inmuebles e intangibles.											
6000.- Inversión Pública											
9000.- Deuda Pública											
Recurso Estatal											
1000.- Servicios personales											
2000.- Materiales y suministros											
3000.- Servicios generales											
4000.- Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas											
5000.- Bienes muebles, inmuebles e intangibles.											
6000.- Inversión Pública											
9000.- Deuda Pública											
Ingresos Propios.											
1000.- Servicios personales											
2000.- Materiales y suministros											
3000.- Servicios generales											
4000.- Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas											
5000.- Bienes muebles, inmuebles e intangibles.											
6000.- Inversión Pública											
9000.- Deuda Pública											

8. Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y la evaluación permitirán comparar los resultados obtenidos con las metas programadas y se realizará cada trimestre durante el periodo de ejecución de los Proyectos. Para llevar a cabo estos comparativos, se elaborarán los Informes de Gestión Gubernamental (IGG's), en los cuales se establecen los proyectos, indicadores y metas programadas y cada trimestre se registrarán los avances logrados, lo que permitirá identificar las diferencias entre

lo planeado y lo realizado, y así apoyar la toma de decisiones para implementar nuevas estrategias en caso de que los proyectos presenten atrasos.

Los proyectos, indicadores y metas establecidas, serán el insumo que se utilizará para alimentar el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Municipal (SSEDEM), el cual, mediante un análisis comparativo, permitirá conocer si los proyectos avanzan conforme a lo programado y detectar de manera oportuna la problemática que enfrentan para implementar medidas correctivas.

8.1. Anexos

8.1.a). Fichas técnicas

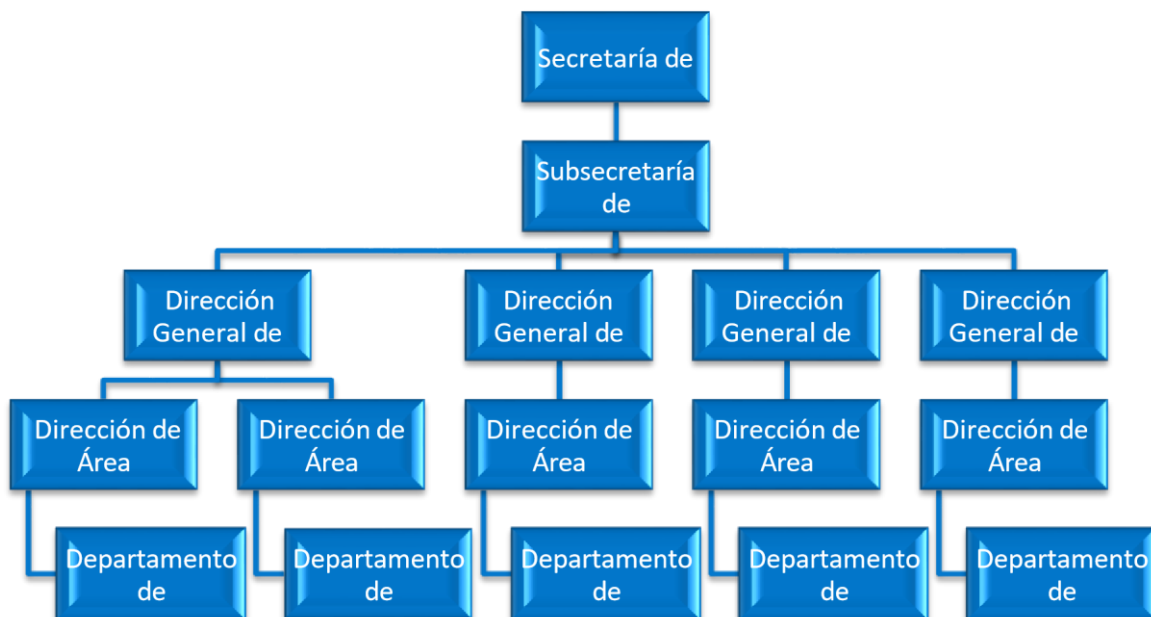
Ficha de Indicador del Desempeño



Alineación												
Eje:			Programa:			Estrategia:			Nivel del Objetivo:		Clave del Indicador:	
Datos de Identificación del Programa Presupuestario												
Nombre del Programa Presupuestario:												
Dependencia:												
Proyecto del Programa:			Nombre del Proyecto:				Unidad Responsable del Gasto:					
Datos del Indicador												
Nombre del Indicador:						Definición:						
Dimensión:				Tipo de Indicador:				Sentido del Indicador:				
Método de cálculo:		Variable 1:		Variable 2:						Unidad de medida:		
Meta 2025:		Año línea base:		Valor línea base:		Frecuencia de medición:						
Medios de Verificación:												
Características del Indicador "CREMAA"												
Claridad Preciso e inequívoco; es decir, poder ser entendido por cualquier persona		Relevancia Apropiado y debe de medir aspectos importantes del objetivo		Economía Estar disponible a un costo razonable		Monitoreable Poder ser sometido a una evaluación independiente		Adecuado Ofrecer una base suficiente que permita estimar el desempeño y evaluar los resultados		Aporte Marginal Existe más de un indicador para medir el desempeño del objetivo, este provee información adicional a los demás indicadores		
Cumple:		Cumple:		Cumple:		Cumple:		Cumple:		Cumple:		
Metas Calendarizadas												
Seguimiento	Meta Programada	Variable 2	Variable 1	Comportamiento Aceptable		Comportamiento en Riesgo		Comportamiento Crítico / Fallo en la Planeación		Avance del Indicador	Semaforización	
				Desde	Hasta	Desde	Hasta	Por debajo	Por encima			
Enero												
Febrero												
Marzo												
Abril												
Mayo												
Junio												
Julio												
Agosto												
Septiembre												
Octubre												
Noviembre												
Diciembre												
Anual												
GRÁFICO												
Observaciones												
TITULAR DE LA URG				RESPONSABLE DEL INDICADOR				RESPONSABLE INTEGRACIÓN				
Nombre Puesto				Nombre Puesto				Nombre Puesto				

Asimismo, la información integrada en el SSEDEM será utilizada para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

8.1.b) Organigrama



8.1.c) Estructura Organizacional



MUNICIPIO DE CUERNAVACA ANÁLITICO DE PLAZAS POR UNIDAD RESPONSABLE DEL GASTO

NIVEL	PUESTO	N° PLAZAS	EMPLEADO DE:			
			CONFIANZA	BASE	SINDICALIZADO	ASIMILADO
DEPENDENCIA						
Unidad Responsable del Gasto						
III	DIRECTOR GENERAL					
IV	DIRECTOR DE ÁREA					
V	JEFE DE DEPARTAMENTO					
V	ANALISTA CONTABLE					
VII	COORDINADOR					
VII	ADMINISTRADOR					
VII	TÉCNICO INFORMÁTICO					



VIII	ANALISTA ADMINISTRATIVO		
VIII	ASISTENTE ADMINISTRATIVO		
VIII	JEFE DE OFICINA		
VIII	AUXILIAR CONTABLE		
VIII	SECRETARIA		
VIII	TAQUIMECANÓGRAFA		

XII. Cronograma de Actividades

A continuación, se presenta el cronograma de actividades para la elaboración de los Programas Presupuestarios y la integración del anteproyecto de presupuesto de egresos para el ejercicio fiscal **2026** del Ayuntamiento de Cuernavaca, Morelos.

Actividad	Área Responsable	May	Jun	Jul	Ago	Sep
1. Entregar oficio notificando el inicio de trabajos para la elaboración del proyecto de Presupuesto de Egresos 2026 , enviando el Manual de Programación y los formatos de Presupuesto, así como solicitando el nombre del responsable de elaborar los PP's y el Presupuesto 2026 .	Tesorería Municipal (TM), Dirección General de Contabilidad, Egresos y Control Presupuestal (DGCEyCP), Dirección de Control Presupuestal (DCP), Dirección General de Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN) y Dirección de Planeación Estratégica y Evaluación (DPEyE)	22				
2. Capacitación de los Enlaces para el Desarrollo de los Programas Presupuestarios	DPEyE, DMG y DCP	28				
3. Asesoría Personalizada a las Dependencias y Entidades Municipales.	DPEyE, DMG y DCP		02-11			
4. Entrega de los PP's consolidados 2026 .	Dependencias y Entidades Municipales		30			
5. Revisión y aclaración de observaciones de los PP's consolidados 2026 .	Dependencias y Entidades Municipales, DPEyE, DGM y DCP			01-09		
6. Entrega de los PP's 2026 con observaciones corregidas.	Directores Administrativos o equivalentes de las Dependencias y Entidades Municipales			17		