



UNIDAD DE PLANEACIÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE GESTIÓN PARA RESULTADOS

Manual para la Elaboración de Programas Presupuestarios 2021

Abril, 2020



Índice

1. Presentación	3
2. Marco Jurídico.....	4
3. Objetivo.....	8
4. Aspectos a considerar en la creación o modificación de los PPs.....	9
5. Estructura general de los Programas Presupuestarios (PPs).	9
5.1. Datos generales.....	9
5.2. Alineación con la planeación estatal de desarrollo (PED y PS).	9
5.3. Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Metas de la Agenda 2030. ...	10
5.4. Estructura general del diagnóstico para la creación o modificación de un programa presupuestario.....	11
5.4.1 Antecedentes.....	11
5.4.2 Identificación, definición y descripción del problema o necesidad	11
5.4.2.1 Definición del problema.	11
5.4.2.2 Estado actual del problema.	14
5.4.2.3 Evolución del problema.	14
5.4.2.4 Experiencias de atención.	15
5.4.2.5 Árbol de problemas.....	15
5.5. Objetivos	21
5.5.1. Árbol de objetivos.....	21
5.5.2. Determinación y justificación de los objetivos de la intervención.	24
5.6. Cobertura.....	24
5.6.1. Identificación y caracterización de la población o área de enfoque potencial.	26
5.6.2. Identificación y caracterización de la población o área de enfoque objetivo.....	26
5.6.3. Cuantificación de la población o área de enfoque objetivo.....	26
5.6.4. Frecuencia de actualización de la población o área de enfoque potencial y objetivo...	26
5.7. Análisis de alternativas.....	26
5.8. Diseño del programa propuesto o con cambios sustanciales.	28
5.8.1. Modalidad del programa.....	28
5.8.2. Diseño del programa (Matriz de Indicadores de Resultados)	29
5.9. Presupuesto (por capítulo de gasto y fuente u origen de los recursos)	31
5.10. Relación con otros programas presupuestarios o intervenciones públicas.	32
6. Anexo con perspectiva de género.....	32
7. Anexos con perspectiva de niñez y adolescencia.....	32
8. Anexo clasificación programática de la CONAC.....	32
9. Directorio.....	36





1. Presentación

El presente Manual para la Elaboración de los Programas Presupuestarios (PPs) 2021 se realizó con la finalidad de homologar el registro de información de las secretarías, dependencias y entidades del Poder Ejecutivo.

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.

El PbR es un proceso sustentado en la definición de objetivos para mejorar la asignación de los recursos financieros y buscar resultados del gasto público a fin de mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales de la población. Se busca mejorar la calidad de los bienes y servicios públicos para satisfacer las necesidades de la población.

El PbR está basado en la Metodología de Marco Lógico (MML) la cual es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los Programas Presupuestarios (PP's). En la MML, se define el fin -descripción de la solución a problemas de nivel superior e importancia estatal, sectorial o regional que se han diagnosticado-, Propósito -se refiere al efecto directo o resultado esperado al final del periodo de ejecución del PP's-, Componentes -bienes y servicios que entregan las instituciones públicas a la población que presenta la problemática identificada- y por último las actividades -son aquellas acciones realizadas por las instituciones para generar los bienes y servicios (componentes).

Lo anterior, queda de manifiesto en la "Matriz de Indicadores para Resultados" (MIR), de cada Programa Presupuestario, mediante la cual es posible visualizar los diferentes niveles de "Objetivos" que buscan lograr las instituciones en los programas, así como los "Indicadores" para medir su cumplimiento, los "Medios de verificación" y los "Supuestos" que deben ocurrir para lograr el éxito en cada nivel de objetivo.





2. Marco Jurídico

El presente manual tiene la siguiente fundamentación jurídica:

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 134.**

El **artículo 134** de la **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**. 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.**

El **artículo 81** de la **Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos**.

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, artículos 54 y 61 fracción II inciso a), b) y c).**

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 Estatal de Planeación en sus artículos 17 fracción V, 18 fracción III y *33.

Artículo *17.- A las Dependencias de la Administración Pública Estatal, en particular, corresponde:

V.- Elaborar los programas operativos anuales o programas presupuestarios para la ejecución de los programas sectoriales correspondientes;

Artículo 18.- Las entidades paraestatales deberán:

III.- Elaborar los programas operativos anuales o programas presupuestarios para la ejecución de los Programas Sectoriales y, en su caso, institucionales;





Artículo *33.- Las dependencias encargadas de la ejecución del Plan Estatal y de los Municipios así como de los programas sectoriales, institucionales, sub.-regionales, municipales y especiales, elaborarán programas operativos anuales o programas presupuestarios que incluirán los aspectos administrativos y de política económica y social correspondientes. Estos programas operativos anuales o programas presupuestarios, que 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 anuales que las propias Dependencias, Municipios y Entidades deberán elaborar conforme a la normativa aplicable.

• **Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Morelos, artículos 23 y 25.**

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 de la Administración Pública del Estado de Morelos.**

El artículo 23 de Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Morelos. En la fracción XVII. Coordinar el desarrollo de metodologías e indicadores que permitan medir y gestionar el desempeño de los programas presupuestarios, a través del Sistema de Evaluación de Desempeño Estatal;





• **Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda, artículo 26 fracción I, II y IV.**

Artículo 26. Al titular de la Dirección General de Gestión para Resultados, le corresponden las siguientes atribuciones específicas:

I. Normar, coordinar y asesorar la formulación de los Programas Presupuestarios y Programas Operativos Anuales de las Secretarías, Dependencias y Entidades, supervisando que sean congruentes con los objetivos y estrategias del Plan Estatal de Desarrollo;

II. Normar, coordinar e integrar los avances trimestrales de los Programas Presupuestarios y Programas Operativos Anuales de las Secretarías, Dependencias y Entidades;

IV. Capacitar y asesorar a las Secretarías, Dependencias y Entidades sobre el seguimiento y evaluación de los Programas Presupuestarios y Programas Operativos Anuales, así como a los Municipios a solicitud expresa de estos;





3. Objetivo

El presente manual tiene por objeto contribuir a la implementación del modelo de Gestión para Resultados (GpR) a través del establecimiento de las bases técnicas y metodológicas que las secretarías, dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal deberán de observar en la creación o modificación de programas presupuestarios en el Estado de Morelos ante la Secretaría de Hacienda, para garantizar que las intervenciones públicas estén orientadas a resultados e incidan efectivamente en la solución de los problemas y necesidades de la población.

Proporcionan los elementos mínimos necesarios sobre la estructura que se deberán observar en el diseño o modificación de los programas presupuestarios.





4. Aspectos a considerar en la creación o modificación de los PPs.

- ✓ Analizar la misión y visión de las Secretarías, Dependencias o Entidades del Poder Ejecutivo.
- ✓ Analizar el marco jurídico de las Secretarías, Dependencias o Entidades del Poder Ejecutivo.
- ✓ Analizar la estructura orgánica de las Secretarías, Dependencias o Entidades del Poder Ejecutivo seleccionadas.
- ✓ Analizar los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2019-2024 del sector de competencia.
- ✓ Analizar los objetivos, estrategias y líneas de acción de los Programas derivados del PED 2019-2024 del sector de competencia.
- ✓ Considerar la información estadística del problema a atender de las Secretarías, Dependencias o Entidades del Poder Ejecutivo.
- ✓ Realizar reuniones con el personal de la unidad administrativa que corresponda para generar una lluvia de ideas y elaborar adecuadamente el programa presupuestario.
- ✓ Determinar el control de daños (identificación de problemas recurrentes y plantear soluciones y seguimiento)

5. Estructura general de los Programas Presupuestarios (PPs).

5.1. Datos generales.

En este apartado indicaran información correspondiente al nombre del programa y el responsable del mismo.

- Nombre del programa.
- Área responsable de la operación.
- Nombre de la secretaría, dependencia o entidad.
- Nombre del titular.
- Datos del contacto.

5.2. Alineación con la planeación estatal de desarrollo (PED y PS).

La necesidad o problema identificado deberá estar definido en el marco de las prioridades de desarrollo establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo o en los programas que derivan de él. Por lo que será necesario que en este apartado se identifiquen los objetivos y estrategias a las que contribuye el programa presupuestario o con cambios sustanciales, cuando menos en relación con lo establecido en el Plan Estatal de Desarrollo y los programas de mediano plazo. Para ello, se determinará la forma en que el programa propuesto o con cambios sustanciales fortalecerá lo siguiente:





- El logro de los objetivos del PED y de los programas derivados de éste, a los que se vincule el programa propuesto o con cambios sustanciales.
- El logro de la misión y del objetivo de la secretaría, dependencia o entidad que lo operaría, según lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal, su Reglamento Interior, la Ley que le da origen o cualquier otro estatuto orgánico que le sea aplicable.

5.3. Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Metas de la Agenda 2030.

En este apartado se definirá la contribución del programa presupuestario o con cambios sustanciales a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y a sus 169 metas definidas por la Organización de las Naciones Unidas y de los cuales México forma parte.



FUENTE: Organización de las Naciones Unidas.





5.4. Estructura general del diagnóstico para la creación o modificación de un programa presupuestario.

El diagnóstico es el documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver o detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.

5.4.1 Antecedentes

En este apartado se identificará, la siguiente información:

- Las acciones y resultados que se han llevado a cabo con anterioridad para atender el problema.
- La descripción del origen de la propuesta y las consideraciones de que se trata de un asunto público relevante y las razones por las cuales se ha decidido intervenir.
- Las experiencias y resultados de las políticas públicas similares que son aplicadas en el ámbito nacional o internacional y que tuvieron o tienen como objetivo la atención del problema, señalando sus resultados y defectos.

5.4.2 Identificación, definición y descripción del problema o necesidad

A partir de los antecedentes, se identificará el problema central o necesidad a la que responde la intervención pública, sus causas, su evolución en tiempo y espacio, así como sus efectos. En este sentido, se deberá realizar una revisión de la bibliografía relacionada con el problema en estudio de tipo nacional e internacional, así como las fuentes de información cuantitativas tales como encuestas oficiales o encuestas públicas disponibles.

Los elementos que conforman este apartado son los siguientes:

5.4.2.1 Definición del problema.

Se identificará y describirá el problema o necesidad que se pretende atender a través del programa presupuestario propuesto o con cambios, esto mediante la utilización de la Metodología de Marco Lógico (MML). Es importante entender que el problema o situación problemática se refiere a una necesidad insatisfecha o a una condición negativa de un grupo de población. Por lo que será necesario que en la definición del problema, se identifique la población afectada o también denominada población potencial de la cual deriva la población objetivo o área de enfoque.





Consiste en establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema o necesidad no atendida que origina o motiva la necesidad de la intervención gubernamental. En otras palabras, en la definición del problema se busca establecer la necesidad a satisfacer, el problema central a solventar, el problema potencial, la oportunidad por aprovechar y/o la amenaza por superar.

Ejemplos de problemas definidos con distintos elementos

PROBLEMA	PROBLEMA CORRECTAMENTE DEFINIDO	IDENTIFICACIÓN DE LA DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA, TEMPORAL Y DE MAGNITUD
POBREZA EXTREMA	Los pueblos originarios que radican en la Sierra Madre del Sur han sufrido un incremento en sus índices de pobreza extrema.	Los pueblos originarios que radican en la Sierra Madre del Sur han sufrido un incremento en sus índices de pobreza extrema.
ASENTAMIENTOS URBANOS IRREGULARES	La población que radica en asentamientos urbanos irregulares en la zona norte de la ciudad se ha incrementado.	La población que radica en asentamientos urbanos irregulares en la zona norte de la ciudad se ha incrementado.
DESNUTRICIÓN DE LOS NIÑOS Y NIÑAS DURANTE SUS PRIMEROS 1000 DÍAS DE VIDA	Los niños y niñas cuyos hogares se encuentran por debajo de la LPI reciben una nutrición deficiente durante sus primeros 1000 días de vida.	Los niños y niñas cuyos hogares se encuentran por debajo de la LPI ⁺ reciben una nutrición deficiente durante sus primeros 1000 días de vida.

Población objetivo o área de enfoque Descripción del problema que afecta a la población objetivo o área de enfoque.
 Delimitación geográfica. Delimitación temporal. Delimitación de magnitud.

Estructura que deberá tener un problema principal en la MML





Aplicación de la pregunta analítica

PREGUNTA ANALÍTICA

¿Cuál es el **principal problema** que enfrenta la población mexicana infantil cuyos hogares se encuentran **por debajo de la LPI** durante sus **primeros 1000 días de vida**?

RESPUESTA (PROBLEMA CENTRAL)

Los niños y niñas cuyos hogares se encuentran por debajo de la LPI **reciben una nutrición deficiente** durante sus primeros 1000 días de vida.

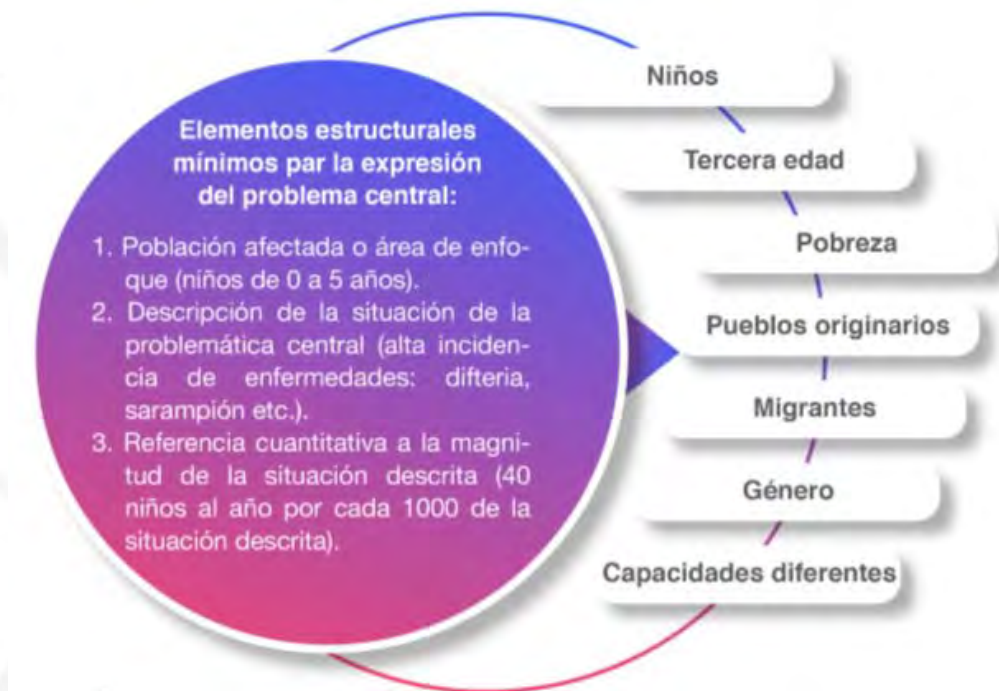
Recomendaciones para un adecuado planteamiento del problema central

1	Se deben establecer solo problemas existentes, no potenciales.
2	Plantear el problema como un estado de hecho negativo para brindar claridad.
3	No confundir el problema con la falta de solución.
4	Debe ser un estado o situación existente negativa.
5	Definir el área de enfoque o la población objetivo afectada, permite acotarlo y clarificarlo.
6	Sustentar las situaciones negativas planteadas con diagnósticos, estudios, información estadística y con evidencia internacional respecto de como se resolvió en otros contextos.





Elementos estructurales para la expresión del problema central



5.4.2.2 Estado actual del problema.

En este apartado, se definirá con claridad el problema o necesidad que se pretende atender o cubrir con el programa presupuestario propuesto o con cambios sustanciales, siempre con base en información oficial, así como otras fuentes o datos nacionales o incluso internacionales. Esta sección aportará los elementos para dimensionar el problema o necesidad determinada a partir de la MML, definiendo según la naturaleza del programa, aspectos como su localización geográfica, área de enfoque y distribución entre grupos de población, permitiendo generar hipótesis respecto a sus causas y efectos.

5.4.2.3 Evolución del problema.

Se llevará a cabo un análisis con información de tipo cuantitativo y/o cualitativo de la evolución del problema o necesidad que se pretende satisfacer con el programa propuesto o con cambios sustanciales a lo largo del tiempo y entre las distintas regiones y grupos afectados, con el fin de identificar cambios que puedan aportar a la determinación de las causas y efectos del problema, destacando por qué es importante su atención.





5.4.2.4 Experiencias de atención.

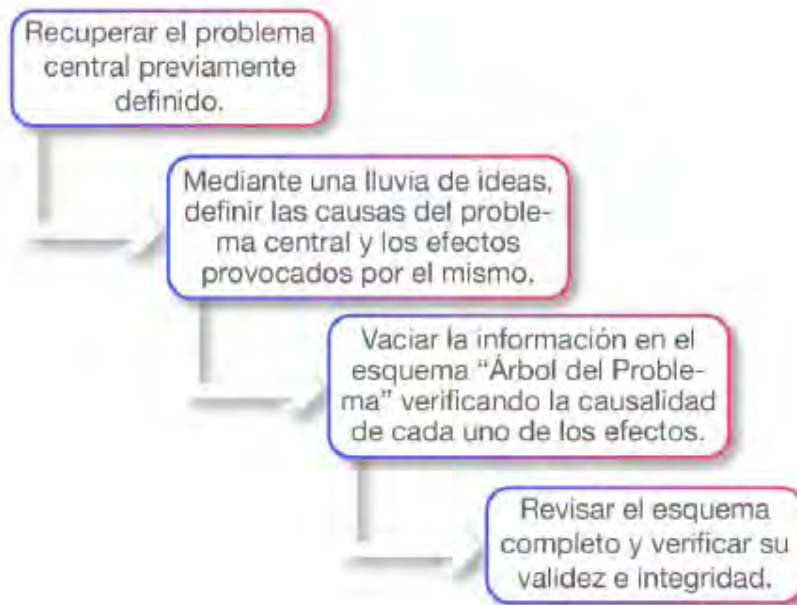
Recuento de las experiencias de políticas públicas cuando sea necesario del ámbito nacional o internacional, que tuvieron o tienen como objetivo la atención de una temática similar al problema o necesidad que se pretende atender, señalando sus logros, oportunidades o debilidades y sus principales resultados. El objetivo de esta sección es contar con información complementaria para validar el análisis de las causas y efectos del problema e incorporar en el diseño de la intervención los elementos exitosos o de riesgo de otras estrategias.

5.4.2.5 Árbol de problemas.

Es un esquema gráfico que permite analizar las causas y efectos del problema central que debe solucionarse o atenderse con el programa propuesto o con cambio sustancial. Por lo que representa una estructura causal que presenta de manera explícita las causas estructurales, causas intermedias y efectos del problema. El objetivo de este elemento es ayudar a entender la problemática a resolver al presentar en forma esquemática un encadenamiento de causas y efectos.

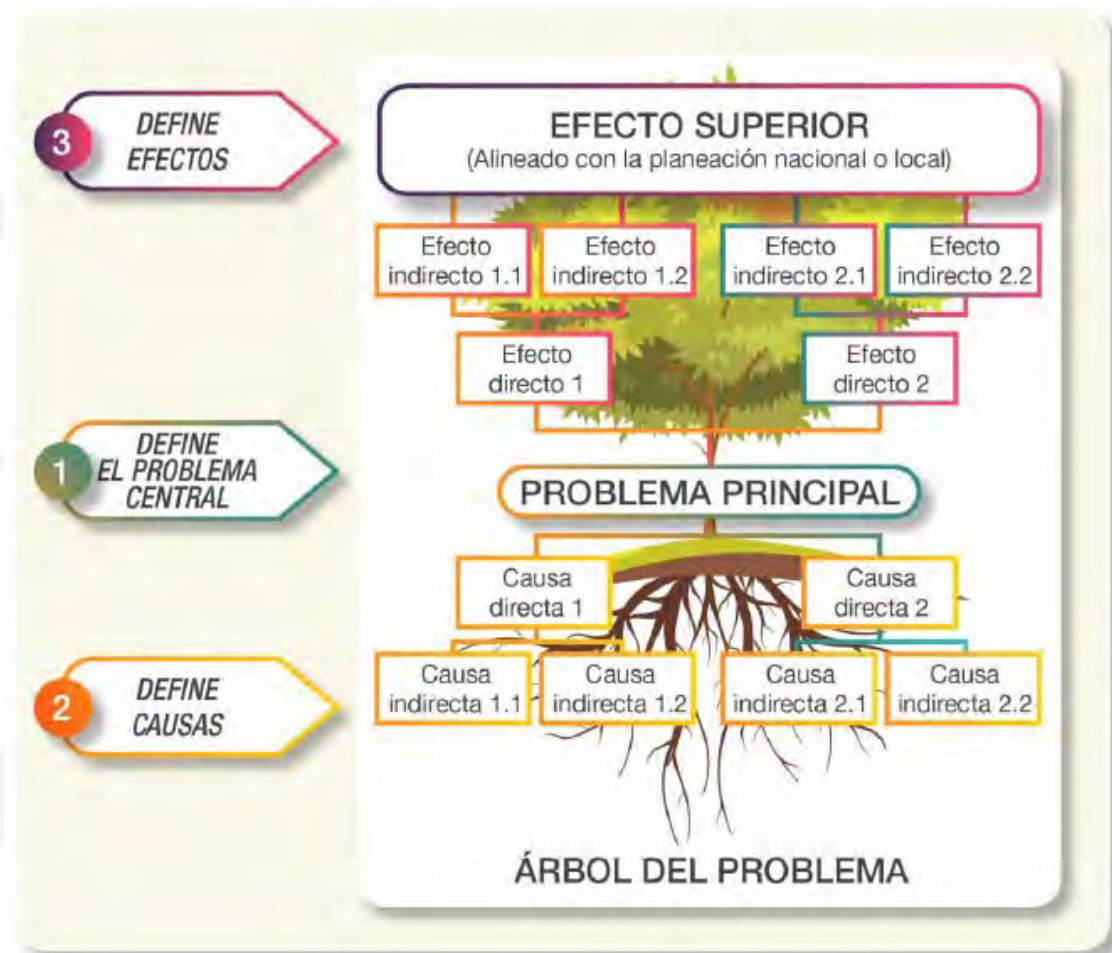
Ejemplo de árbol de problemas:

Pasos para la elaboración del esquema Árbol del Problema





Árbol del Problema



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 el cuadro siguiente 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.

En el cuadro siguiente 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 efectos. El último nivel debe englobar el impacto que la existencia del problema podría generar.
Criterio 5	Es necesario verificar que no se estén repitiendo los efectos, 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.

Análisis de los involucrados

Esta etapa 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.





Alcance del análisis de los involucrados

Identificar a los actores clave que se encuentren involucrados con el problema a enfrentar y, por tanto, con relación al programa que se está diseñando.

Incorporar los intereses y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes e incluso determinantes para el éxito del programa.

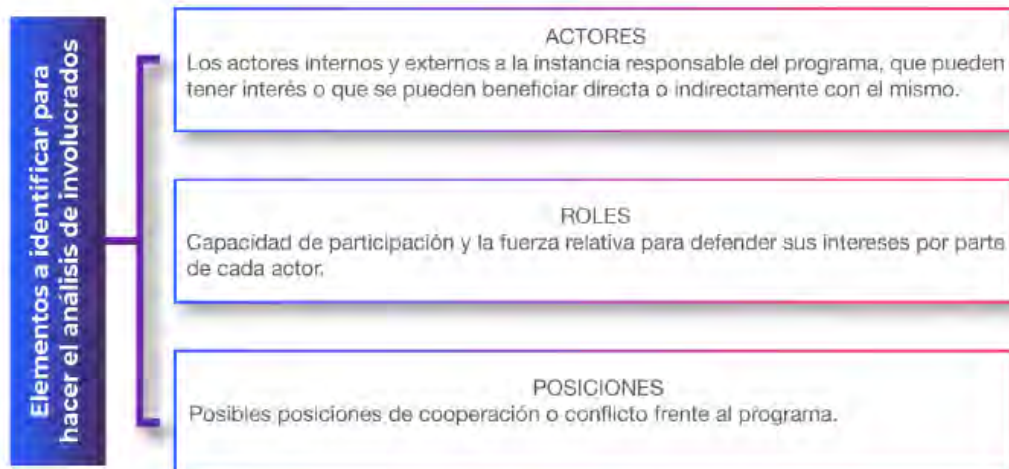
Conocer, aprovechar y potenciar el apoyo de actores con intereses coincidentes respecto del programa.

Disminuir la oposición de aquellos con intereses eventualmente opuestos al programa.

Disponer de insumos para el análisis de problemas (necesidades) y para la definición de supuestos (más adelante cuando se elabora la MIR).

En el análisis de involucrados se requiere la identificación de tres elementos, mismos que se resumen en la siguiente figura.

Elementos a identificar para hacer el análisis de involucrados





Tipología estándar para la agrupación de involucrados



Matriz de expectativas – fuerzas

MATRIZ DE DE EXPECTATIVAS – FUERZAS				
1	2	3	4	5
Actor/grupo de actores	Interés/expectativa (a favor o en contra)	Interés/expectativa (a favor o en contra) (A)	Fuerza para defender intereses (B)	Calificación (A X B)
1 Medianas empresas	A favor	3	2	6
2 Grupos en contra de la inversión extranjera	En contra	1	1	1
3				
4				
5				

ESCALA: 1= BAJA, 2+ MEDIA, 3=ALTA.





5.5. Objetivos

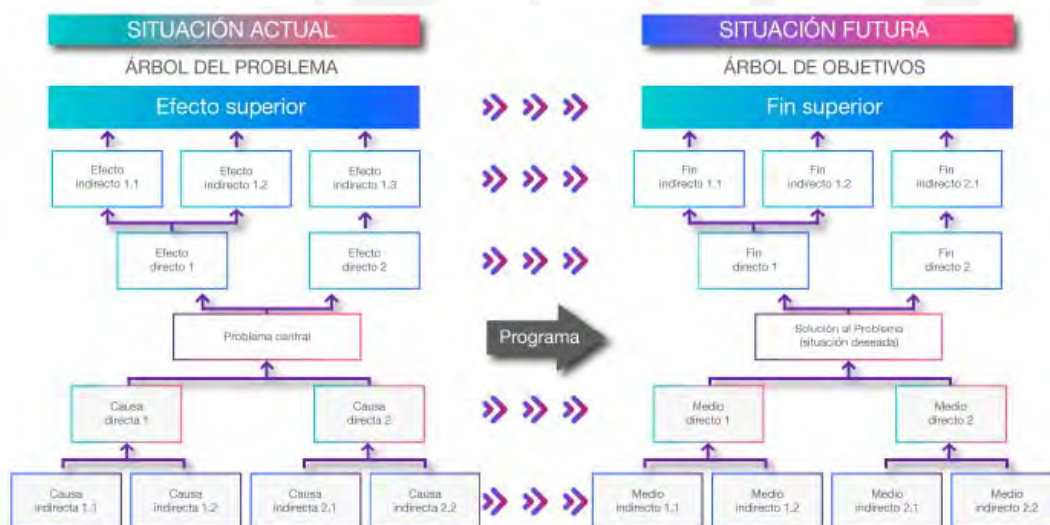
5.5.1. Árbol de objetivos.

Es una representación de la situación futura deseada al resolver el problema; con base en el árbol de problemas se genera un esquema en el que los efectos negativos del problema se convierten en fines y las causas que lo originan en medios para lograr estos últimos. Esta sección permitirá la definición de objetivos en torno al problema planteado y la determinación de aquellos que se pretende lograr con la intervención.

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.

Es importante considerar que, 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.



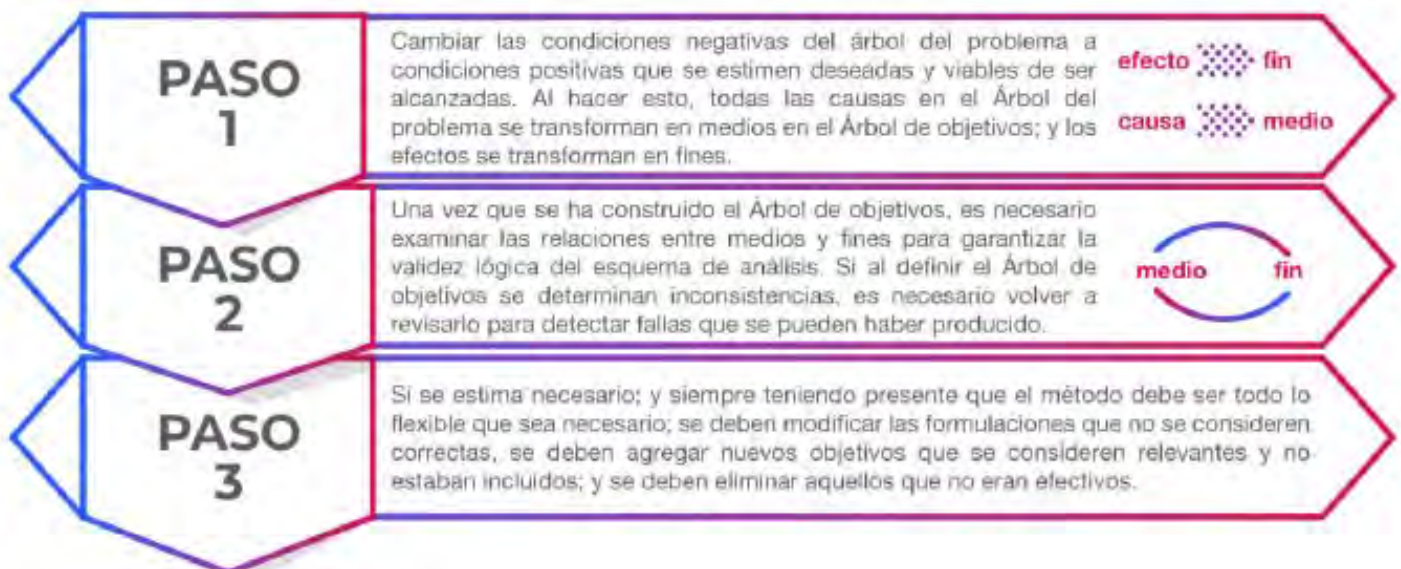


Tal como se puede observar, el problema central se convertirá en la solución al problema o situación deseada; cada una de las causas se convertirá en un medio para lograr dicha solución; y cada uno de los efectos se convertirá en los fines una vez solucionado el problema. Por medio del Árbol de Objetivos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

Pasos a seguir para la elaboración del Árbol de Objetivos





Se recomienda empezar el Árbol de objetivos desde arriba y continuar hacia abajo. Debido a que el Árbol de objetivos muestra las relaciones medios-fines (en lugar de las relaciones causas-efectos que muestra el Árbol del problema), es mejor identificar primero los fines y luego los medios para alcanzar o producir esos fines. 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 siguientes:

Consideraciones para la solución del problema

- 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.





5.5.2. Determinación y justificación de los objetivos de la intervención.

Derivado del árbol de objetivos, esta sección delimitarán y especificarán los objetivos a los cuales habrá de enfocarse la intervención, estableciendo la vinculación que tienen con los objetivos establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo y los programas derivados de él, con la finalidad de determinar, desde el diseño del programa, la manera en que éste contribuye al cumplimiento de los objetivos y estrategias relacionados con las prioridades estatales.

5.6. Cobertura

El objetivo de este apartado es proveer información que permita identificar el área de intervención del programa propuesto o con cambios sustanciales y las características de la población o área de enfoque que es afectada por el problema y que se atenderá con la implementación de dicho programa con el fin de definir una estrategia de atención que corresponda a las particularidades de los grupos de atención.





La **población de referencia** es el universo o total de población (con y sin problema), relacionada con el área o sector en el que se está definiendo el problema. Por ejemplo, para un Programa de atención a madres jóvenes y jóvenes embarazadas, la población de referencia puede definirse como “mujeres de 12 a 18 años de edad que radican en el estado”.

Por su parte, la **población potencial** se construye partiendo de la población de referencia que es afectada directamente o que presenta el problema que se está definiendo y que justifica la existencia del Programa.

La **población sin problema** se encuentra dentro de la población de referencia, sin embargo, no se encuentran afectadas por el problema detectado, motivo por el cual queda automáticamente agrupada y fuera de los alcances del Programa. En este caso serían “las mujeres de 12 a 18 años que no son madres o no están embarazadas”.

La **población objetivo o área de enfoque** son sinónimos que se refieren a un subgrupo de la población potencial (población afectada) que el Programa ha determinado atender en cierto periodo. Es decir, aquella parte de la población potencial a la que el Programa una vez aplicados criterios de selección (ejemplo: ubicación geográfica, grupo de edad, nivel de ingreso, etc.) y restricciones (ejemplo: limitaciones técnicas, lineamientos de política, etc.), estará en condiciones reales de atender. Delimita el alcance de la intervención por lo que la definición debe ser exhaustiva en su caracterización, para lograr una mejor focalización del problema. En este sentido, de la aplicación de dichos criterios y tomando en cuenta las restricciones se debe priorizar a la población en mayor situación de vulnerabilidad con respecto al problema o aquella que sea afectada con mayor magnitud.

La **población beneficiaria o atendida** corresponde en algunos casos con el padrón de beneficiarios que anualmente conforman ciertos Programas. Dos ejemplos de aplicación de criterios de focalización en el mismo caso que estamos siguiendo serían “las madres jóvenes o jóvenes embarazadas cuyo hogar se encuentra por debajo de la LPI” o “las madres jóvenes o jóvenes embarazadas que abandonaron la escuela”. De esta forma, solo se atendería a una parte de la población afectada.

En este sentido se deberán presentar los siguientes elementos:





5.6.1. Identificación y caracterización de la población o área de enfoque potencial.

Se llevará a cabo la identificación y se especificará el total de la población o área de enfoque que presenta la necesidad y/o problema que justifica el programa propuesto o con cambios sustanciales, y por lo tanto puede ser elegible para su atención; incluyendo, en su caso, sus características particulares, socioeconómicas y demográficas.

5.6.2. Identificación y caracterización de la población o área de enfoque objetivo.

Identificación de la población que el programa propuesto o con cambios sustanciales tiene planeado o programado atender en un período de tiempo, para cubrir la población potencial identificada con la problemática; se deberá especificar, en el caso que aplique, localización geográfica al menos a nivel de desagregación municipal, y sus características particulares, socioeconómicas y demográficas.

5.6.3. Cuantificación de la población o área de enfoque objetivo.

Se proporcionarán estimaciones del total de la población o área de enfoque que se planea atender en su primer año o ejercicio fiscal de operación del programa propuesto o con cambios sustanciales.

5.6.4. Frecuencia de actualización de la población o área de enfoque potencial y objetivo.

Con base en la dinámica o tendencias identificadas de la población potencial y objetivo del programa propuesto o con cambios sustanciales, se deberá determinar la frecuencia con que será actualizada la identificación, caracterización y cuantificación de estas poblaciones o áreas de enfoque objetivo.

5.7. Análisis de alternativas.

Se identificarán las principales alternativas para dar solución al problema o necesidad identificada en la población o área de enfoque, señalando la justificación de la que fue seleccionada. Dicha justificación deberá de redactarse en términos de eficiencia y eficacia, y deberá considerar la factibilidad de su implementación y los riesgos que pudieran obstaculizar su implementación.

La cuarta 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 mejor de acuerdo con los criterios que se definan. 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. La razón por la cual la identificación de acciones se hace antes que la selección de alternativas es porque en esta última se ponderarán las distintas soluciones que se pueden implementar, por lo que es importante que se conozca qué acciones se tendrán que hacer para lograr los Componentes.

Acciones para realizar el análisis de alternativas



Matriz de alternativas

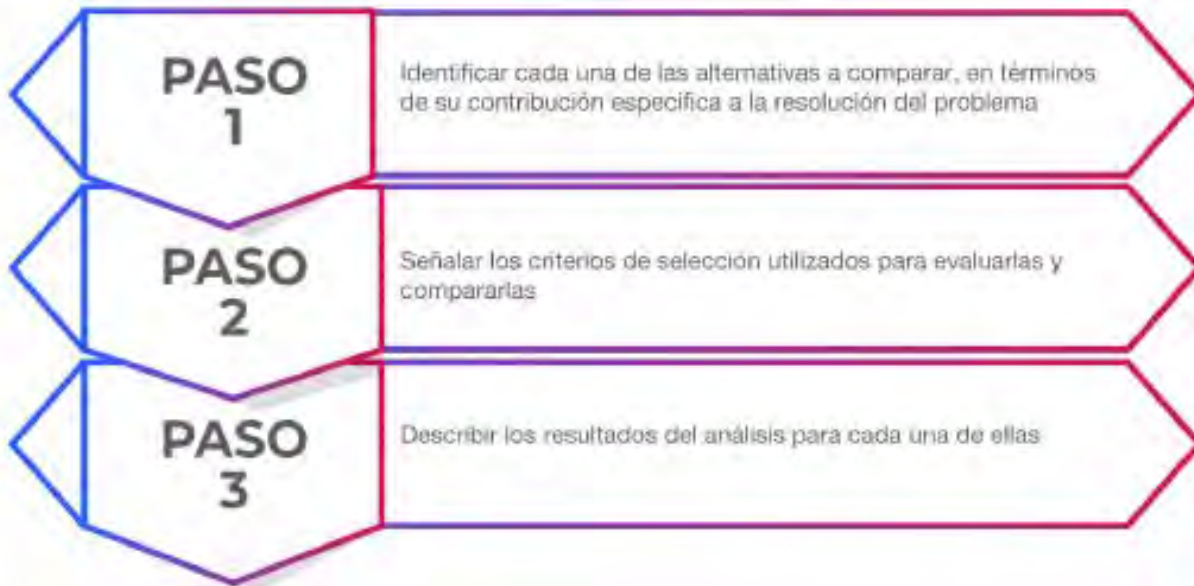
MATRIZ DE ALTERNATIVAS			
Criterios de valoración	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
1 Menor costo de implementación			
2 Mayor financiamiento disponible			
3 Menor tiempo para obtener resultados			
4 Mayor aceptación de la alternativa por parte de la población afectada			
5 Mayor viabilidad técnica			
6 Mayor capacidad institucional			
7 Mayor impacto institucional			
TOTAL			

ESCALA 1= PEOR, 2 = INTERMEDIA, 3 = MEJOR.





Pasos a seguir en el análisis de alternativas



5.8. Diseño del programa propuesto o con cambios sustanciales.

En este apartado se deberá presentar el diseño del programa propuesto o con cambios sustanciales, que se quiere implementar atendiendo a la congruencia de la propuesta con la información proporcionada en las secciones previas del diagnóstico; para ello se deberá definir:

5.8.1. Modalidad del programa.

Se especificará y justificará la modalidad del programa propuesto o con cambios sustanciales con base a la clasificación programática determinada por la CONAC. Para determinar el tipo de programa será necesario identificar el mecanismo a través del cual se pretende operar; se deberá definir el tipo de apoyo (no monetario, monetario) y las condiciones relacionadas con su otorgamiento (condicionalidad de los apoyos o corresponsabilidad de los beneficiarios) atendiendo a la congruencia de esta información y el contexto en el que se opera, así como los objetivos definidos y el grupo de población que se pretende atender. **Anexo Clasificación Programática.**

Además se debe establecer en el programa presupuestario la Clasificación Funcional del Gasto (finalidad, función y subfunción) con base a lo establecido por la CONAC.





5.8.2. Diseño del programa (Matriz de Indicadores de Resultados)

Se definirá la forma en que se ejecutará u operará el programa propuesto o con cambios sustanciales, considerando al menos los siguientes elementos:

- ✓ Relación de unidades responsables que se propone operen el programa, así como las funciones que desempeñará cada una en la operación del mismo.
- ✓ Las principales características de operación del programa en congruencia con la modalidad propuesta.

Para el caso de programas a crear o con cambios sustanciales que otorguen apoyos (monetarios o no monetarios) se deberá de desarrollar lo siguiente:

- ✓ Previsiones para la integración y operación del Padrón de Beneficiarios.

Se desarrollará una estrategia para la integración y actualización del padrón de beneficiarios considerando objetivos anuales de cobertura de la población objetivo, con el fin de contar con los mecanismos suficientes para generar un padrón de beneficiarios que permita dar seguimiento al programa propuesto o con cambios sustanciales.

- ✓ Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

De acuerdo con la Metodología de Marco Lógico, se deberá establecer la Matriz de Indicadores para Resultados, definiendo el fin, propósito, componentes y actividades del programa. La matriz nos permitirá establecer cómo se medirán los resultados del programa. Por lo que es conveniente entender claramente los niveles de objetivos:

- **Fin:** ¿Cuál es la contribución del programa o proyecto, en el mediano y largo plazo, al logro de un objetivo del desarrollo nacional, estatal o municipal?
- **Propósito:** ¿Cuál es el resultado directo que se espera lograr en la población objetivo o como consecuencia de la utilización de Componentes producidos o entregados por el programa?
- **Componentes:** ¿Qué bienes y servicios serán producidos por el programa para cumplir con el propósito?
- **Actividades:** ¿Cuáles son las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y servicios que produce o entrega el programa?





Se deberán de considerar los atributos y características básicas que deben de cumplir los indicadores:

- **Ser claros:** Deben de ser precisos e inequívocos.
- **Ser relevantes:** Deben de reflejar una dimensión (eficacia, eficiencia, calidad y economía) importante del logro del objetivo.
- **Ser monitoreables:** Deben poder sujetarse a una verificación independiente.
- **Ser específicos:** Deben ser concretos y determinables. Es decir, deben medir específicamente lo que se quiere medir o debe medir, en este caso, los objetivos.
- **Ser mensurables:** Deben ser medibles. Es decir, deben de tener la capacidad de sistematizar los datos que pretende conocer.
- **Ser alcanzables:** Deben ser institucionalmente orientados hacia la acción, factibles de lograr y, por ende, realistas respecto a los recursos humanos y financieros que involucra.
- **Estar definidos temporalmente:** Deben ser oportunos. Es decir, se deben establecer con plazos, lapsos y fechas límites. También deben de ser congruentes con el período de aplicación del programa.
- **Deben señalar resultados:** Deben de estar orientados a mejorar los resultados del desempeño institucional, es decir, deben ser una meta de alto impacto.



5.9. Presupuesto (por capítulo de gasto y fuente u origen de los recursos)

En esta sección se establecerá el monto estimado, por capítulo del gasto, para iniciar la operación del programa propuesto o con cambios sustanciales, y en su caso la fuente de financiamiento.

Monto por capítulo de gasto primer año de operación

Capítulo	Monto en pesos
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	
7000 Inversiones financieras y otras provisiones	
8000 Participaciones y aportaciones	
9000 Deuda pública	
Total	

Fuente u origen de los recursos

Fuente de recursos	Porcentaje respecto al presupuesto estimado
Recursos fiscales	
Otros recursos (especificar fuentes (s))	
Total	





5.10. Relación con otros programas presupuestarios o intervenciones públicas.

En este apartado se realizará el análisis comparativo con otros programas presupuestarios o intervenciones públicas realizadas en el estado por el gobierno federal, dependencias y entidades estatales o por instancias municipales. Deberán de establecer con claridad las complementariedades, interdependencias y duplicidades posibles.

6. Anexo con perspectiva de género.

Se debe diseñar este anexo en colaboración con el Instituto de la Mujer del Estado de Morelos.

7. Anexos con perspectiva de niñez y adolescencia.

Se debe diseñar este anexo en colaboración con el Sistema de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes del Estado de Morelos. (SIPINNA)

8. Anexo clasificación programática de la CONAC.

Clasificación Programática

La clasificación programática, se presenta a continuación:

Clasificación Programática	
Programas Presupuestarios	
Programas	
Subsidios: Sector Social y Privado o Entidades Federativas y Municipios	
Sujetos a Reglas de Operación	S
Otros Subsidios	U
Desempeño de las Funciones	
Prestación de Servicios Públicos	E
Provisión de Bienes Públicos	B
Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas	P
Promoción y fomento	F
Regulación y supervisión	G
Funciones de las Fuerzas Armadas (Únicamente Gobierno Federal)	A
Específicos	R
Proyectos de Inversión	K





Administrativos y de Apoyo

Apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la eficiencia institucional	M
Apoyo a la función pública y al mejoramiento de la gestión	O
Operaciones ajenas	W
Compromisos	
Obligaciones de cumplimiento de resolución jurisdiccional	L
Desastres Naturales	N
Obligaciones	
Pensiones y jubilaciones	J
Aportaciones a la seguridad social	T
Aportaciones a fondos de estabilización	Y
Aportaciones a fondos de inversión y reestructura de pensiones	Z
Programas de Gasto Federalizado (Gobierno Federal)	
Gasto Federalizado	I
Participaciones a entidades federativas y municipios	C
Costo financiero, deuda o apoyos a deudores y ahorradores de la banca	D
Adeudos de ejercicios fiscales anteriores	H

En anexo se presenta las características generales de la clasificación programática.

Anexo

Clasificación Programática	
Programas Presupuestarios	Características Generales
Programas	
Subsidios: Sector Social y Privado o Entidades Federativas y Municipios	
Sujetos a Reglas de Operación	S Definidos en el Presupuesto de Egresos y los que se incorporen en el ejercicio.
Otros Subsidios	U Para otorgar subsidios no sujetos a reglas de operación, en su caso, se otorgan mediante convenios.
Desempeño de las Funciones	
Prestación de Servicios Públicos	E Actividades del sector público, que realiza en forma directa, regular y continua, para satisfacer demandas de la sociedad, de interés general, atendiendo a las personas en sus diferentes esferas jurídicas, a través de las siguientes finalidades:





- i) Funciones de gobierno.
- ii) Funciones de desarrollo social.
- iii) Funciones de desarrollo económico.

Provisión de Bienes Públicos

B Actividades que se realizan para crear, fabricar y/o elaborar bienes que son competencia del Sector Público. Incluye las actividades relacionadas con la compra de materias primas que se industrializan o transforman, para su posterior distribución a la población.

Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas

P Actividades destinadas al desarrollo de programas y formulación, diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas y sus estrategias, así como para diseñar la implantación y operación de los programas y dar seguimiento a su cumplimiento.

Promoción y fomento

F Actividades destinadas a la promoción y fomento de los sectores social y económico.

Regulación y supervisión

G Actividades destinadas a la reglamentación, verificación e inspección de las actividades económicas y de los agentes del sector privado, social y público.

Clasificación Programática

Programas Presupuestarios

Características Generales

Funciones de las Fuerzas Armadas (Únicamente Gobierno Federal)

A Actividades propias de las Fuerzas Armadas.

Específicos

R Solamente actividades específicas, distintas a las demás modalidades.

Proyectos de Inversión

K Proyectos de inversión sujetos a registro en la Cartera que integra y administra el área competente en la materia.

Administrativos y de Apoyo

Apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la eficiencia institucional

M Actividades de apoyo administrativo desarrolladas por las oficinas mayores o áreas homólogas.

Apoyo a la función pública y al mejoramiento de la gestión

O Actividades que realizan la función pública o contraloría para el mejoramiento de la gestión, así como las de los órganos de control y auditoría.

Operaciones ajenas

W Asignaciones de los entes públicos paraestatales para el otorgamiento de préstamos al personal, sindicatos o a otras entidades públicas o privadas y demás erogaciones recuperables, así como las relacionadas con erogaciones que realizan las entidades por cuenta de terceros.





Compromisos

Obligaciones de cumplimiento de resolución jurisdiccional L Obligaciones relacionadas con indemnizaciones y obligaciones que se derivan de resoluciones definitivas emitidas por autoridad competente.

Desastres Naturales N

Obligaciones

Pensiones y jubilaciones J Obligaciones de ley relacionadas con el pago de pensiones y jubilaciones.

Aportaciones a la seguridad social T Obligaciones de ley relacionadas con el pago de aportaciones.

Aportaciones a fondos de estabilización Y Aportaciones previstas en la fracción IV del artículo 19 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

Aportaciones a fondos de inversión y reestructura de pensiones Z Aportaciones previstas en la fracción IV del artículo 19 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

Programas de Gasto Federalizado

Gasto Federalizado I Aportaciones federales realizadas a las entidades federativas y municipios a través del Ramo 33 y otras aportaciones en términos de las disposiciones aplicables, así como gasto federal reasignado a entidades federativas.

Participaciones a entidades federativas y municipios C

Costo financiero, deuda o apoyos a deudores y ahorradores de la banca D

Adeudos de ejercicios fiscales anteriores H





9. Directorio

Nombre y cargo	Mail	Teléfono
Lic. Raymundo Parra Hernández Titular de la Unidad de Planeación	raymundo.parra@morelos.gob.mx	318-90-72
C.P. Javier Manuel Hernández López Director General de Gestión para Resultados	javier.hernandez@morelos.gob.mx	310-02-52
Mtro. Abinadab Hernández Meléndez Director de Monitoreo y Seguimiento del Desempeño	abinadab.hernandez@morelos.gob.mx	310-02-52
Lic. Jesús Álvarez Ramírez Director de Evaluación del Desempeño	jesus.alvarez@morelos.gob.mx	318-90-72
Ing. Mario Hernández Delgado Profesionista B	mario.hernandez@morelos.gob.mx	3-10-02-52
Lic. Ana Osiris Gama Gama Jefa del Departamento de Seguimiento	ana.gama@morelos.gob.mx	3-10-02-52
María de la Luz Rangel Rea Auxiliar Técnico	lucyranrea@gmail.com	3-10-02-52

Unidad de Planeación:

Calle Galeana # 4, esquina con Rayón,
Edificio Beneficencia Española, 3^{er} piso, despacho 307,
Col. Centro, Cuernavaca,
Morelos. C.P. 62000.

