



MORELOS

— LA TIERRA QUE NOS UNE —

GOBIERNO DEL ESTADO

2024 - 2030

DIRECCIÓN GENERAL DE GESTION PARA RESULTADOS

Manual para la Elaboración del Diagnóstico de los Programas Presupuestarios de nueva creación o con cambios sustanciales



SECRETARÍA
DE HACIENDA

UNIDAD
DE PLANEACIÓN

Octubre, 2024

Todos los derechos de este documento son propiedad de la Unidad de Planeación de la Secretaría de Hacienda.

La publicación y partes de ella pueden ser reproducidas, por medio electrónico, de fotocopiado y de grabado, con el permiso previo de los autores.

ÍNDICE

1.	Introducción	4
2.	Objetivo	4
3.	Marco Jurídico	5
4.	Ámbito de aplicación.....	8
5.	Estructura general del diagnóstico	9
5.1	Antecedentes	9
5.2	Identificación, definición y descripción del problema o necesidad	10
5.2.1	Definición del problema.....	10
5.2.2	Estado actual del problema.....	11
5.2.3	Evolución del problema.....	12
5.2.4	Experiencias de atención.....	12
5.2.5	Árbol del Problema	12
5.3	Objetivos.....	15
5.3.1	Árbol de objetivo.....	18
5.3.2	Determinación de los objetivos del programa.....	18
5.3.3	Aportación del programa a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo y de la institución. ...	18
5.4	Cobertura.....	19
5.4.1	Identificación y caracterización de la población o área de enfoque potencial.....	20
5.4.2	Identificación y caracterización de la población o área de enfoque objetivo.....	20
5.4.3	Cuantificación de la población o área de enfoque objetivo.....	20
5.4.4	Frecuencia de actualización de la población o área de enfoque potencial y objetivo.....	20
5.5	Análisis de Alternativas	21
5.6	Diseño del programa propuesto o con cambios sustanciales	24
5.6.1	Modalidad del programa.....	24
5.6.2	Diseño del programa.....	27
5.7	Análisis de similitudes o complementariedades	28
5.8	Presupuesto.....	29
5.8.1	Impacto presupuestario y fuentes de financiamiento.....	29
6.	Anexos.....	30
7.	Directorio	31

1. Introducción

El presente **Manual para la Elaboración del Diagnóstico de los Programas Presupuestarios (PP's) de nueva creación o con cambios sustanciales** 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 optimizar la asignación de los recursos financieros y buscar resultados del gasto público a fin de favorecer 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. Objetivo

El presente manual tiene por objeto contribuir a la implementación y operación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) 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 elaboración del diagnóstico de los programas presupuestarios** en el estado de Morelos ante la Secretaría de Hacienda, para garantizar que las intervenciones públicas estén orientadas a resultados e incidan en la solución de los problemas y necesidades de la población.

Así mismo, se proporcionan los elementos necesarios sobre las características de la estructura que se deberá observar en el diseño de los diagnósticos de los programas presupuestarios a crear o con cambios sustanciales; esto, a efecto de contribuir a la toma de decisiones en materia presupuestaria y sentar las bases para la orientación para resultados.

3. Marco Jurídico

El presente manual tiene la siguiente fundamentación jurídica:

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.**

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.**

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.**

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 Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios.**

Artículo 5.- Las iniciativas de las Leyes de Ingresos y los proyectos de Presupuestos de Egresos de las Entidades Federativas se deberán elaborar conforme a lo establecido en la legislación local aplicable, en la Ley General de Contabilidad Gubernamental y las normas que para tal efecto emita el Consejo Nacional de Armonización Contable, **con base en objetivos, parámetros cuantificables e indicadores del desempeño**; deberán ser congruentes con los planes estatales de desarrollo y los programas derivados de los mismos, e incluirán cuando menos lo siguiente:

I. Objetivos anuales, estrategias y metas;

• **Ley Estatal de Planeación.**

Artículo 6. El Titular del Ejecutivo, remitirá al Congreso del Estado, para su examen y opinión al ejercer sus atribuciones constitucionales, el Plan Estatal de Desarrollo y sus actualizaciones de los Programas Operativos Anuales o **Programas Presupuestarios**, así como los criterios que le sirvan de base para su formulación.

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.**

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. 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;

4. Ámbito de aplicación

El presente manual aplica a todas las secretarías, dependencias y entidades del Poder Ejecutivo para la **elaboración de los Programas Presupuestarios de nueva creación propuestos para incluirse en la estructura programática del proyecto de presupuesto de egresos del estado y Programas Presupuestarios con cambios sustanciales**. Además, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2025-2030.** Este es el documento que rige el rumbo de la administración pública estatal hasta el año 30 por lo que es importante **conocer los ejes, los objetivos estratégicos, las estrategias, las líneas de acción, los indicadores y las metas establecidas** en él, ya que a través de los programas debemos dar cumplimiento a los objetivos y metas establecidos en este Plan.
- **Programas Sectoriales, Especiales, Institucionales y Subregionales.** Estos programas se derivan del Plan Estatal de Desarrollo 2025-2030 y deberán contener **objetivos, estrategias, indicadores y metas específicas en cada sector**. De acuerdo al artículo 29 de la Ley Estatal de Planeación, los Programas Sectoriales deberán elaborarse y publicarse en un plazo de 3 meses, contados a partir de la fecha en que se publique en el Periódico Oficial “Tierra y Libertad” el Plan Estatal de Desarrollo.
- **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 15 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.

- **Programas Presupuestarios.** Son una herramienta para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo y Programas sectoriales, especiales, institucionales y regionales, ya a través de éstos, se establecen las obras y acciones para lograr dichos objetivos.
- **Los Programas se orientarán hacia resultados y no a procedimientos o volúmenes de actividades.**
Identificar los programas, proyectos o acciones que contribuyan a reducir las brechas de oportunidades de desarrollo entre hombres y mujeres, así como los programas, proyectos o acciones que contribuyan al cumplimiento de los derechos fundamentales de las niñas, niños y adolescentes.

5. Estructura general del diagnóstico

El **contenido temático** que a continuación se presenta deberá ser respetado en los aspectos sustantivos del guión y el diseño de los formatos.

Portada

Contenido

- 5.1. Antecedentes
- 5.2. Identificación, definición y descripción del problema o necesidad
 - 5.2.1. Definición del problema
 - 5.2.2. Estado actual del problema
 - 5.2.3. Evolución del problema
 - 5.2.4. Experiencias de atención.
 - 5.2.5. Árbol del Problema
- 5.3. Objetivos
 - 5.3.1 Árbol de objetivo
 - 5.3.2. Determinación de los objetivos del programa
 - 5.3.3. Aportación del programa a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo y de la institución
- 5.4. Cobertura del Programa
 - 5.4.1. Identificación y caracterización de la población o área de enfoque potencial
 - 5.4.2. Identificación y caracterización de la población o área de enfoque objetivo
 - 5.4.3. Cuantificación de la población o área de enfoque objetivo
 - 5.4.4. Frecuencia de actualización de la población o área de enfoque potencial y objetivo
- 5.5. Análisis de Alternativas
- 5.6. Diseño del programa propuesto o con cambios sustanciales
 - 5.6.1. Modalidad del programa
 - 5.6.2. Diseño del programa
 - 5.6.2.1. Previsiones para la integración y publicación de las reglas de operación
 - 5.6.2.2. Previsiones para la integración y operación del padrón de beneficiarios
 - 5.6.2.3. Matriz de Indicadores para Resultados
- 5.7 Análisis de similitudes o complementariedades
- 5.8. Presupuesto
 - 5.8.1. Impacto presupuestario y fuentes de financiamiento
- 5.9. Anexos

5.1 Antecedentes

Se elegirá en la portada el nombre de la dependencia correspondiente (Esta actividad sólo aplica al Enlace General).

En el apartado de “**Responsable de la integración**” deberá aparecer el nombre, cargo y firma de la persona encargada de integrar el Programa Anual (Titular del área administrativa donde se integran los PPs).

En el apartado de “**Aprobación**” se agregará el nombre, cargo y firma del titular de la dependencia. Cabe señalar que por ser un documento que será entregado al Congreso del Estado deberá estar **aprobado por el titular de cada dependencia** y no un suplente.

Se identificará y describirá el entorno de política pública en el que opera el programa propuesto o con cambios sustanciales, considerando la situación problemática o necesidad de política pública que se pretende atender, incorporando estadísticas oficiales que permitan dimensionarlo y la descripción general de las acciones que se hayan realizado.

5.2 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:

5.2.1 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 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.

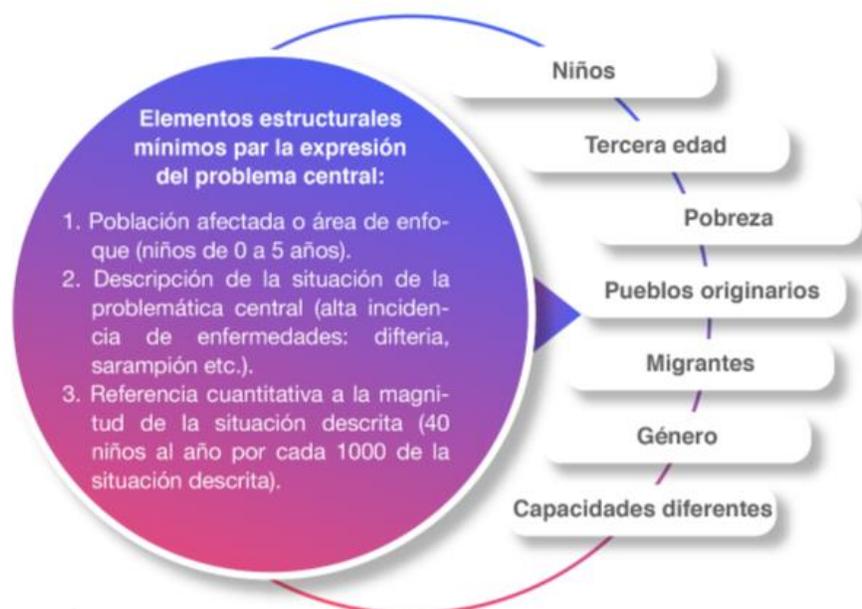
Delimitación temporal.

Delimitación de magnitud.

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



5.2.2 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.

5.2.3 Evolución del problema.

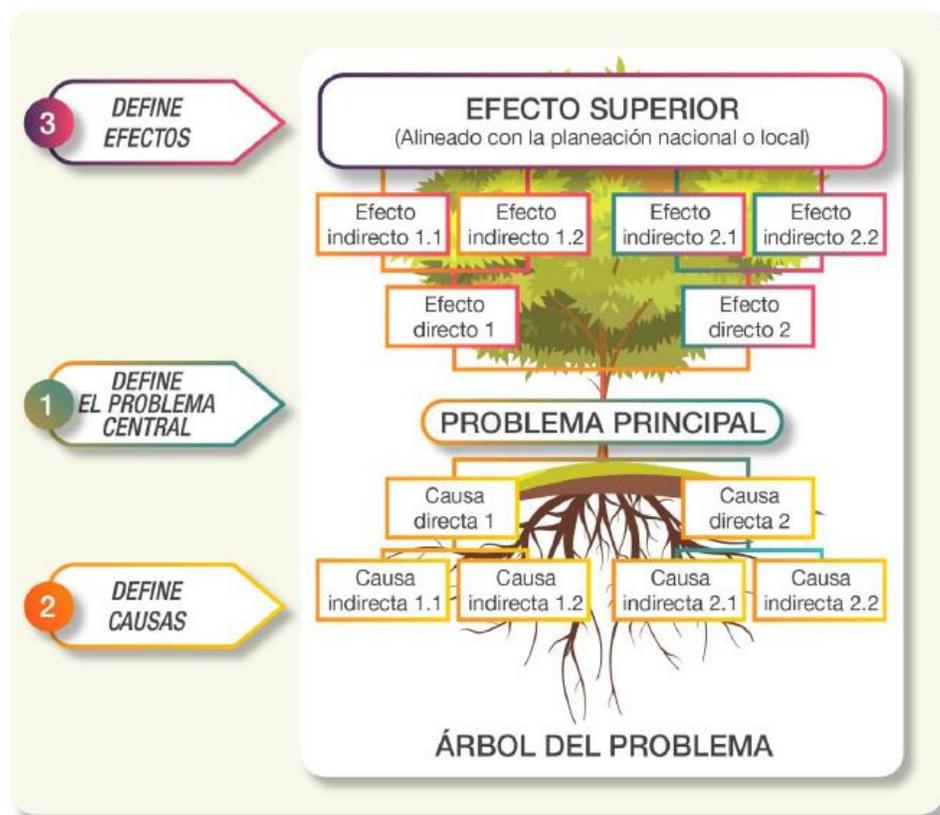
Se llevará a cabo un análisis con información de tipo cuantitativo y/o cualitativo de la evolución del problema o necesidad que se pretende satisfacer con el programa propuesto o con cambios sustanciales a lo largo del tiempo y entre las distintas regiones y grupos afectados, con el fin de identificar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

5.2.4 Experiencias de atención.

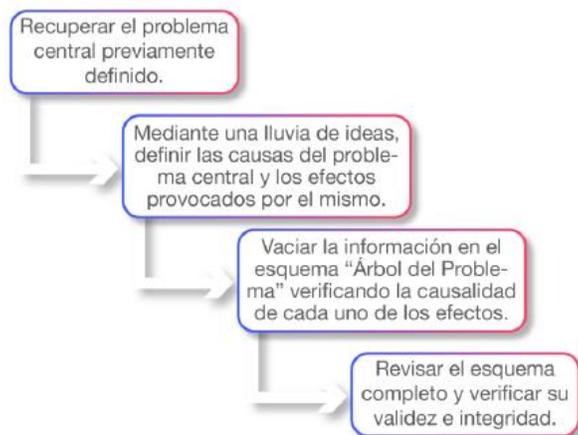
Recuento de las experiencias de políticas públicas cuando sea necesario del ámbito nacional o internacional, que tuvieron o tienen como objetivo la atención de una temática similar al problema o necesidad que se pretende atender, señalando sus logros, oportunidades o debilidades y sus principales resultados. 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.

5.2.5 Árbol del Problema

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.



Pasos para la elaboración del esquema del árbol del problema



5.2.5.1 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.

Cuando cualquiera de los elementos del Árbol del Problema se plantea en términos de "faltas" o "ausencias" se está limitando a la metodología como herramienta de análisis, ya que la forma de resolver una "falta" o "ausencia" de determinado bien, servicio o situación en general, es proporcionándolo. Por ejemplo, si se identifica que una de las causas del problema central es la "falta de agua", la solución sería la provisión de este servicio. En cambio, si planteamos la causa como "mala

distribución del agua potable”, tenemos más herramientas para analizar el problema a profundidad ya que de esta forma podremos indagar sobre las razones por las cuales se presenta esta mala distribución.

5.2.5.2 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.

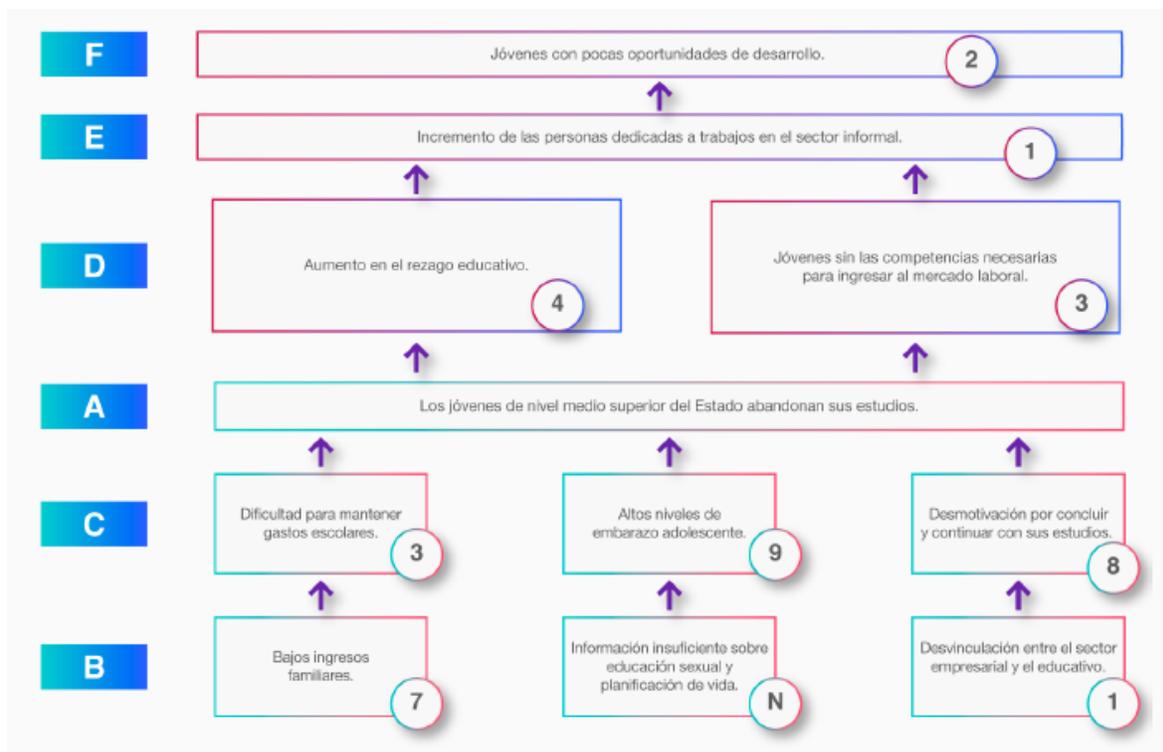
En el cuadro siguiente se presentan algunas recomendaciones a considerar para la construcción del análisis de efectos. El paso inicial es posicionar el problema principal definido previamente en la etapa anterior en el centro del árbol que se está construyendo y cuestionar los efectos que se están generando 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 de 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 construir el mismo número de ramas con las 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 tenga 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 4	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.

Para comprender mejor el análisis de los efectos, en el siguiente cuadro se representan algunas circunstancias en las que la estructura de los efectos del Árbol del Problema son correctas y otras en los que no son convenientes o son incorrectas.

Ejemplo de Árbol del Problema en el caso de deserción escolar



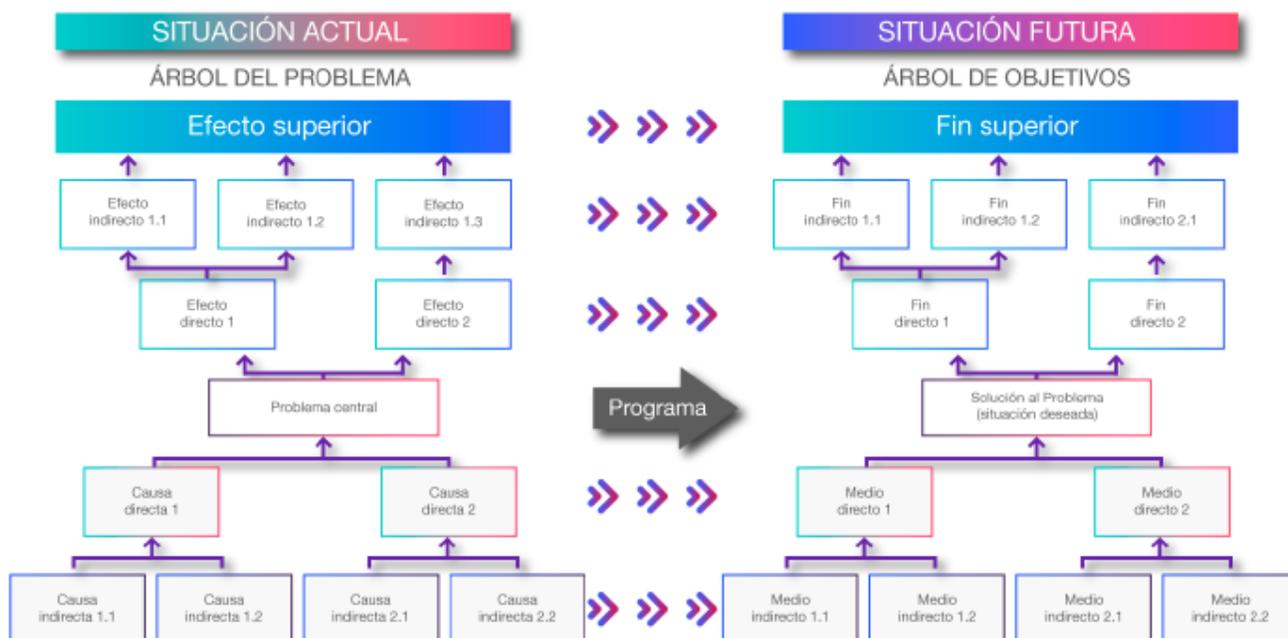
5.3 Objetivos

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 de problemas 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 de problemas 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 de problemas.

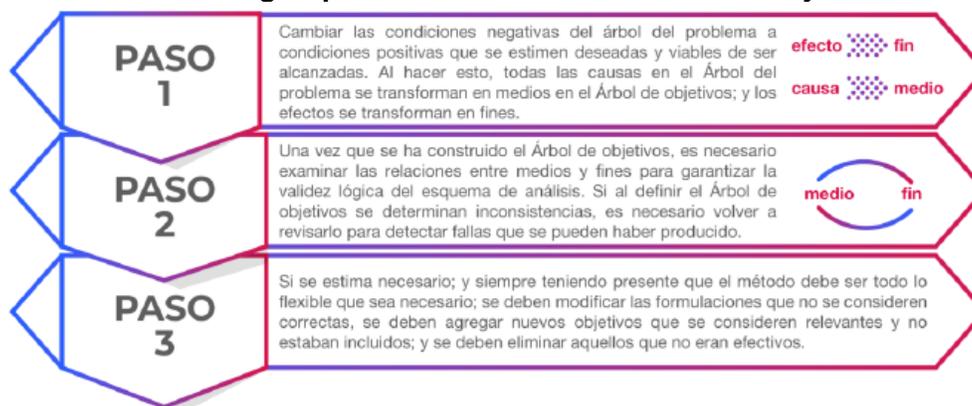


Tal como se puede observar, el problema central se convertirá en la solución al problema o situación deseada; cada una de las causas se convertirá en un medio para lograr dicha solución; y cada uno de los efectos se convertirá en los fines una vez solucionado el problema. Por medio del árbol de objetivos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



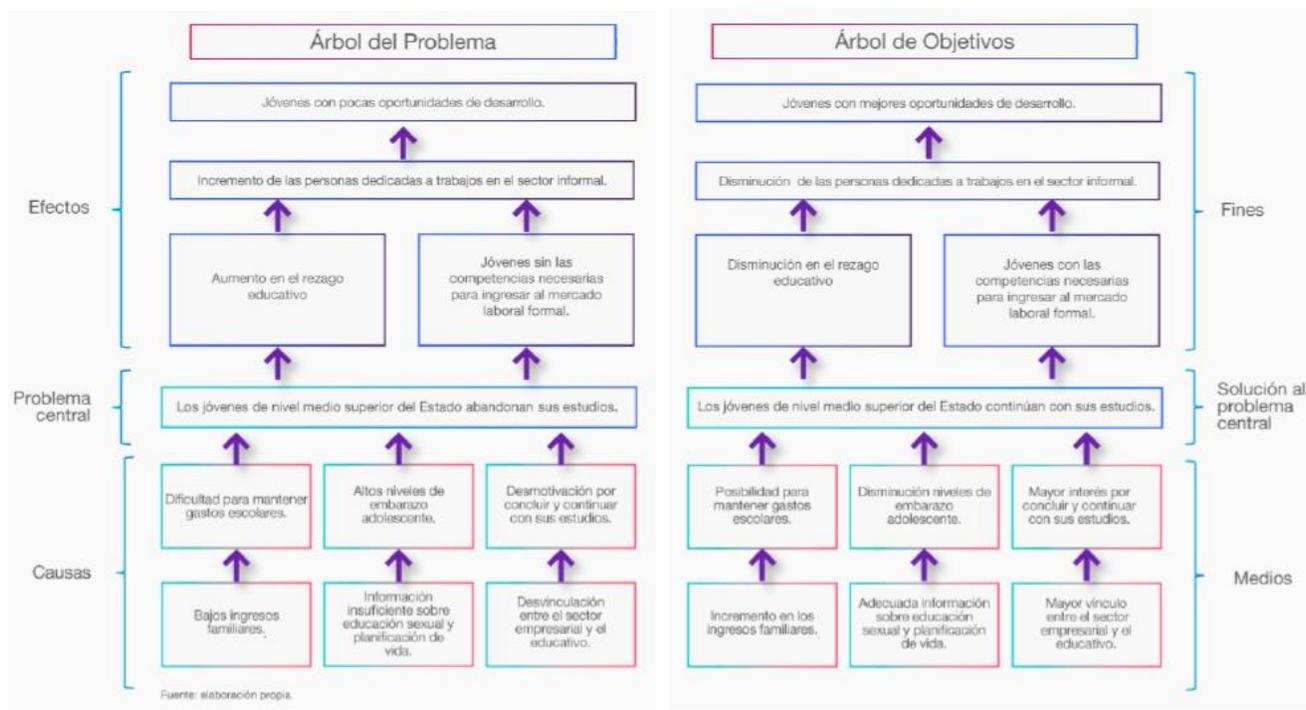
Se recomienda empezar el árbol de objetivos desde arriba y continuar hacia abajo. Debido a que éste muestra las relaciones medios-fines (en lugar de las relaciones causas-efectos que muestra el árbol de problemas), es mejor identificar primero los fines y luego los medios para alcanzar o producir esos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

Ejemplo de transformación de problemas a objetivos





Ejemplo de la Construcción del Árbol de Objetivos con base en el Árbol del Problema

Tal como se puede observar en ambas figuras, el cambio de condiciones negativas a condiciones positivas se hizo con bastante sencillez, esto porque desde un inicio se cuidó la lógica vertical del Árbol del Problema.

5.3.1. Árbol de objetivo.

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.

5.3.2. Determinación de los objetivos del programa.

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.

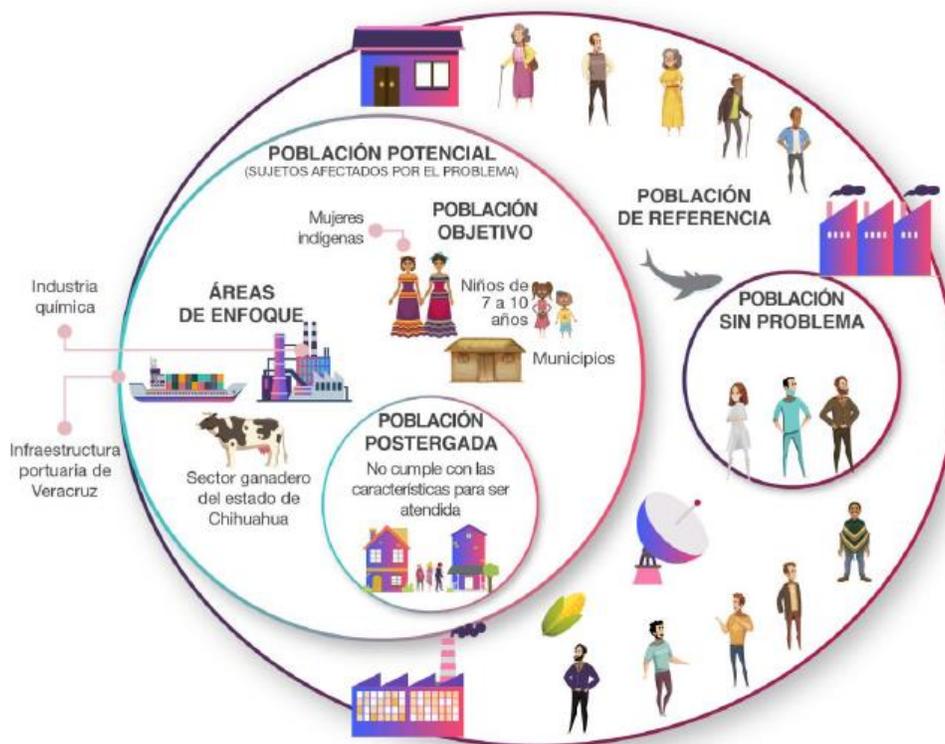
5.3.3. Aportación del programa a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo y de la institución.

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.

5.4 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.

Población	Definición
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” .
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.
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” .
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.
Beneficiaria 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:

5.4.1. 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.

5.4.2. 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.

5.4.3. 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.

5.4.4. 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.

5.5 Análisis de Alternativas

En este apartado, se identificarán las principales alternativas para solucionar el problema o necesidad de política pública, señalando la justificación de la que fue seleccionada. Dicha justificación debe redactarse en términos de eficiencia y eficacia, y deberá considerar la factibilidad de su implementación y los riesgos que pudieran obstaculizarlo.

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.

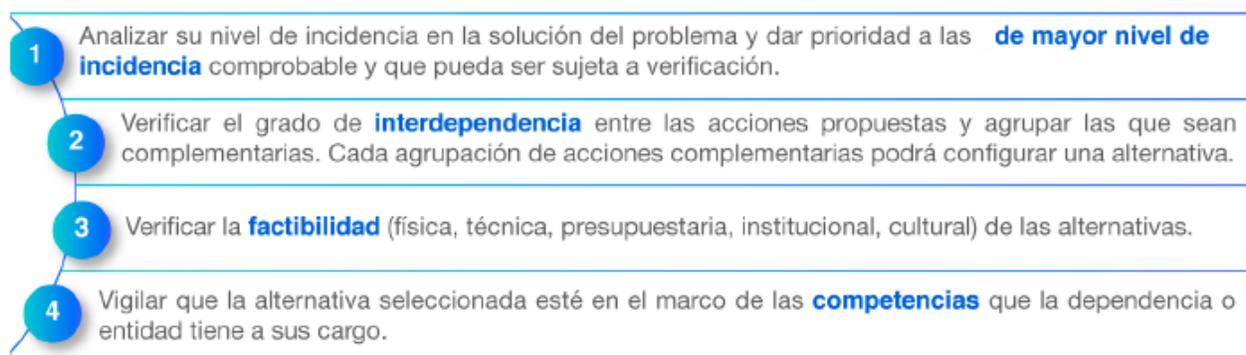
Muchas veces nos encontramos que nuestros medios directos o indirectos no tienen las características para conformarse como Componentes y Actividades. Por esta razón, es importante hacer una nueva revisión para identificar si los medios que conforman la MIR pueden convertirse en Componentes y Actividades. Los pasos para realizar este análisis son los siguientes:

- 1) **Elección de una de las ramas causales (causa-problema) del árbol de objetivos para iniciar el análisis.** El análisis se deberá realizar por cada rama del árbol, es decir, cada rama causal se analizará de forma independiente. Es importante recordar que cada rama está vinculada temáticamente por lo que no se pueden mezclar para su análisis.
- 2) **Identificación de un producto a entregar.** Los productos son **bienes o servicios** que se entregarán a la población objetivo cuyo problema atenderá el Programa. De los medios disponibles, tanto directos como indirectos se identifica al que considere la entrega de un producto. Esto generalmente sucede con los **medios directos**. Si se logra identificar un medio con estas características se pasa directamente al paso 4, de lo contrario será necesario pasar al 3.
- 3) **Definición de un producto a entregar.** Este paso solo aplica cuando en el segundo no se logró identificar un medio directo o indirecto que considere la entrega de un producto. Para ello, se ajusta la redacción del medio directo de tal forma que quede implícita la entrega de bienes y servicios. Es importante hacer los ajustes correspondientes en el Árbol del Problema para evitar una afectación en la lógica de los árboles.
- 4) **Identificación de las acciones para la entrega de un producto.** Una vez seleccionado o definido el producto a entregar, se delimitan las acciones necesarias para su obtención y entrega. En este cuarto paso se revisa que las acciones para obtener el producto sean **suficientes sin ser excesivas**.
- 5) **Incorporación de las acciones al Árbol de Objetivos.** En caso de identificar nuevas acciones, será necesario incorporarlas en la parte inferior del Árbol. Si todas las acciones son nuevas, se agregará un nuevo nivel inferior y ahí se colocarán las acciones. Si en el Árbol de Objetivos ya existían acciones y se agregaron nuevas, estas últimas van en el mismo nivel que las primeras.
- 6) **Aplicación del análisis al resto del Árbol de Objetivos.** Si bien ya se mencionó, es importante enfatizar que este análisis se hace para cada una de las ramas del árbol de objetivos.

Con el panorama completo de lo que se necesita hacer para entregar bienes y servicios se procede a **seleccionar las alternativas** que conformarán el Programa presupuestario. En términos generales, se seleccionan las soluciones que son más **viables**, que generarán los mayores **beneficios** para la población objetivo y al menor costo posible. Los objetivos de la selección de alternativas se describen en la figura.



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 figura al momento de examinar las distintas acciones propuestas.

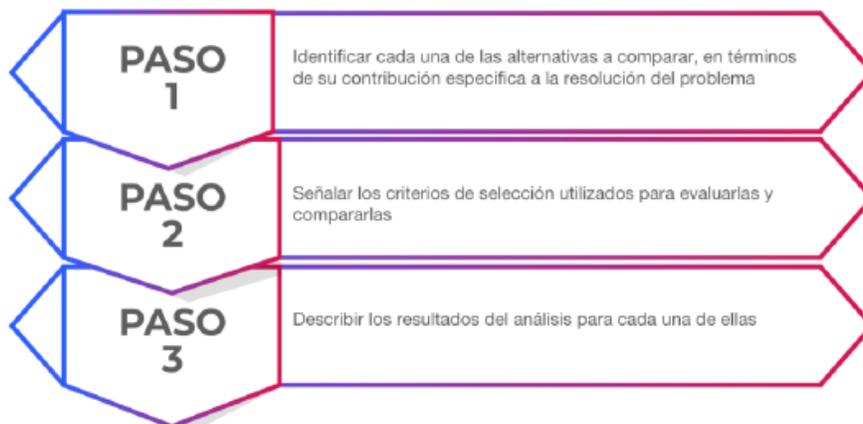


En esta técnica, después de haberse definido y analizado el problema central y la situación futura a alcanzar por medio de su solución (definición de medios), se procede a generar las alternativas de solución, teniendo claro cuáles pueden ser las diferentes implicaciones que estas alternativas tienen en los diversos aspectos que conforman un Programa. Para ello, se recurre a analizar los diferentes factores que inciden en el desarrollo del Programa, los que se expresan como criterios de selección entre las alternativas identificadas. Cabe señalar que las alternativas seleccionadas deben ser comparables, en el sentido de que contribuyan en forma similar a los objetivos del Programa o proyecto.

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.

En este contexto, y suponiendo que se identifica un número reducido de alternativas de solución, corresponde realizar los pasos que se describen en la figura siguiente. Cabe mencionar que no se recomienda definir máximo tres alternativas para que la metodología sea funcional.



Así, por ejemplo, se pueden definir criterios desde un punto de vista técnico, social, financiero, económico y de gestión; desagregados en indicadores específicos, que resultan fundamentales para un adecuado diseño y ejecución del Programa o proyecto, a fin de maximizar los impactos esperados del mismo. La definición de los criterios e indicadores, con su correspondiente asignación de puntaje, debe realizarse en forma participativa, con base en una propuesta del equipo técnico.

Las alternativas resultantes deben ser analizadas con relación al espacio geográfico y socioeconómico al cual están referidas, con el fin de especificar mejor el problema y de seguir verificando su factibilidad y pertinencia, como soluciones adecuadas al problema. Luego serán objeto de un desarrollo básico y de una evaluación correlativa para seleccionar la que mejor resuelva el problema y garantice el uso más eficiente de los recursos que le sean asignados.

5.6 Diseño del programa propuesto o con cambios sustanciales

Este apartado se presentará la propuesta inicial de diseño del programa propuesto o con cambios sustanciales, guardando congruencia con la información proporcionada en las secciones previas del diagnóstico; para ello se deberá definir lo siguiente:

5.6.1. Modalidad del programa.

Se especificará y justificará la modalidad del programa propuesto o con cambios sustanciales de acuerdo con el Manual de Diseño y Modificación de Programas Presupuestarios vigente y a la clasificación programática del CONAC.

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 oficialías 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

5.6.2. Diseño del programa.

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

- La relación de las Unidades Responsables de Gasto de la Secretaría, Dependencia o Entidad del Poder Ejecutivo 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.
- En su caso, acciones de atención diferenciadas para atender las brechas identificadas en el estado actual del problema.
- Se debe contar con el árbol del problema y el árbol de objetivos, así como la cobertura.
- Estructurar la Matriz de Indicadores para Resultados con base en la Metodología del Marco Lógico.

5.6.2.1 Previsiones para la integración y publicación de las reglas de operación.

Se desarrollará una estrategia en coordinación con la Comisión Estatal de Evaluación del Desarrollo Social (COEVAL) para la integración y actualización de las reglas de operación considerando objetivos anuales de cobertura de la población objetivo o área de enfoque, con el fin de contar con mecanismos para el seguimiento y evaluación al programa a crear o con cambios sustanciales.

5.6.2.2 Previsiones para la integración y operación del padrón de beneficiarios.

Se desarrollará una estrategia en coordinación con la Comisión Estatal de Evaluación del Desarrollo Social (COEVAL) para la integración y actualización del padrón de beneficiarios considerando objetivos anuales de cobertura de la población objetivo o área de enfoque, con el fin de contar con mecanismos para generar un padrón de beneficiarios que permita dar seguimiento al programa a crear o con cambios sustanciales.

5.6.2.3 Matriz de Indicadores para Resultados.

Se elaborará o, en su caso, rediseñará, conforme a lo señalado en el Manual para el Diseño y Modificación de Programas Presupuestarios vigente, Construcción de la 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?

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 siguiente en la que se representa la evolución de los elementos que conforman la MIR.

5.7 Análisis de similitudes o complementariedades

Mediante un análisis de los objetivos de los programas vigentes de la Administración Pública Estatal se identificarán aquellos que cuenten con objetivos similares al programa propuesto o con cambios sustanciales; ello podría identificar posibles similitudes o coincidencias entre programas.

A través de un análisis de la población o área de enfoque objetivo de los programas vigentes de las secretarías, dependencias y entidades del Poder Ejecutivo, se identificarán aquellos programas que cuenten con la misma población o área de enfoque objetivo respecto del programa propuesto o con cambios sustanciales; ello podría identificar posibles complementariedades entre éstos.

Se deberá argumentar por qué es necesario la creación o cambio sustancial del programa derivado del análisis. A fin de fomentar la sinergia entre los programas y hacer más eficiente el uso de los recursos públicos, en los casos que sea pertinente, se identificarán mecanismos de coordinación con otras secretarías, dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal o de otro orden de gobierno que puedan coadyuvar en la atención del problema que da origen al programa.

5.8 Presupuesto

5.8.1. Impacto presupuestario y fuentes de financiamiento.

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. Para proporcionar la información se deberá utilizar los formatos que se describen en el Manual para el Diseño y Modificación de los Programas Presupuestarios vigente:

- Resumen de Recursos Financieros
- Recursos Financieros por Programa Presupuestario (PP)
- Clasificación del Presupuesto por Capítulo y Fuente de Financiamiento

6. Anexos

Son formatos que contribuyen con el programa propuesto o con cambio sustancial que se presentan en el Manual para el Diseño y Modificación de los Programas Presupuestarios vigente.

7. Directorio

Nombre y cargo	Correo electrónico	Número de teléfono
Mtro. Freddy Esteban Congo Suárez Titular de la Unidad de Planeación	freddy.congo@morelos.gob.mx	777 318-9072
Mtra. Cintya López Anzúrez Directora General de Gestión para Resultados	sindla22x@outlook.es	777 310-0252
Mtro. Abinadab Hernández Meléndez Coordinador de Monitoreo y Seguimiento del Desempeño	abinadab.hernandez@morelos.gob.mx	777 310-0252 777 494-9972
Lic. Jesús Álvarez Ramírez Coordinador de Evaluación del Desempeño	jesus.alvarez@morelos.gob.mx	777 310-0252
Lic. Ana Osiris Gama Gama Subdirectora de Programación	ana.gama@morelos.gob.mx	777 310-0252
María de la Luz Rangel Rea Jefa de Departamento de Seguimiento	luz.planeacionmor@gmail.com	777 310-0252
Daniela Enriquez Armenta Auxiliar Técnico	daniela.ea.planeacionmor@gmail.com	777 310-0252

