MORELOS

LA TIERRA QUE NOS UNE

GOBIERNO DEL ESTADO

2024 – 2030

Lineamientos para la elaboración o actualización de los programas sectoriales, institucionales, subregionales y especiales

HACIENDA

SECRETARÍA DE HACIENDA

Contenido

1. Presentación …….…….3
2. Marco Jurídico ……..…..…..4
3. Clasificación de los programas de desarrollo ……..…….6
4. Proceso de planeación ……..…….7
5. Contenido temático de los programas ……..……...11

A.- Presentación……..……..…..…11
B.- Introducción……..…….11
C.- Marco jurídico……..…..11
D.- Misión y Visión del programa …….11
E.- Elaboración de diagnóstico……..…14
F.- Elaboración del árbol de problemas y árbol de objetivos……..…….16
G.-Definición de objetivos, estrategias y líneas de acción del programa.....……... 24
H.- Vinculación de objetivos del programa con los objetivos del
Plan Estatal de Desarrollo 2024-2030……..……...……29
I.- Alineación de objetivos y estrategias con los
Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS) ……..31
J.- Mecanismos de seguimiento y evaluación…...……...33

6. Criterios editoriales……49
7. Nota técnica ……..53

Presentación

Los presentes lineamientos se formularon con el propósito de homologar los criterios para la elaboración o actualización de los programas sectoriales, institucionales, subregionales y especiales que derivan del Plan Estatal de Desarrollo 2025-2030.

En este sentido establecemos el marco jurídico que nos obliga como secretarías, dependencias y entidades de la administración pública a elaborar los diversos programas para contribuir alcanzar los objetivos, estrategias y líneas de acción plasmadas en el Plan Estatal con el único objetivo de lograr un desarrollo integral en nuestro estado.

Por lo que es necesario que como secretarías, dependencias y entidades del Poder Ejecutivo identifiquemos claramente con base a lo establecido en la Ley Estatal de Planeación, los diferentes programas que habremos de desarrollar para dar cumplimiento a lo expresado en nuestro documento rector de la planeación.

En estos lineamientos se diseñó una estructura de contenido temático para la elaboración o actualización de los programas derivados del Plan.

Marco jurídico

El marco jurídico que establece la formulación, instrumentación, ejecución, control y evaluación de los planes y programas de desarrollo en el estado de Morelos, es el siguiente:

- La **Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos** en su artículo 70 fracción XXVI, menciona que son facultades del Gobernador del Estado, adoptar todas las medidas necesarias para la buena marcha de la administración estatal. Así mismo, conducir la planeación estatal del desarrollo económico y social del Estado y realizar las acciones conducentes a la formulación, instrumentación, ejecución, control y evaluación de los planes y programas de desarrollo.

  De igual manera en el artículo 119 fracción III, refiere que los planes y los programas de la Administración Pública, tendrán su origen en un sistema de planeación democrática del desarrollo estatal que, mediante la consulta popular a los diferentes sectores que integran la sociedad civil, recogerá las auténticas aspiraciones y demandas populares que contribuyan a realizar el proyecto social contenido en esta Constitución. La Ley facultará al Ejecutivo para establecer los procedimientos de participación y consulta popular y los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación del plan y los programas de desarrollo; así mismo determinará los órganos responsables del proceso de planeación y las bases para que la Gobernadora del Estado celebre convenios de coordinación con el Gobierno Federal y otras entidades federativas, e induzca y concierte con los particulares las acciones tendientes a su elaboración y control.

- En la **Ley Estatal de Planeación**, se establece lo siguiente:

  Artículo *17. La Secretaría de Hacienda, a través de las unidades y órganos administrativos competentes, cuenta con las siguientes atribuciones:

  - ✓ Fracción V. Integrar los programas que solicite la persona titular del Poder Ejecutivo Estatal, en cumplimiento de los objetivos y prioridades del Plan Estatal, con absoluto apego al Plan Rector;

  - ✓ Fracción X.- Asegurar que los planes y programas que se generen mantengan congruencia en su elaboración y contenido, mediante la utilización de la metodología de marco lógico;

  Artículo *18. A las Secretarías y Dependencias de la Administración Pública Estatal, corresponde:

- ✓ Fracción III.- Elaborar y expedir Programas Sectoriales, tomando en cuenta las propuestas que presenten las entidades del sector y los Ayuntamientos, así como las opiniones de los grupos sociales interesados; y que estos programas, cuenten con un mecanismo de seguimiento, control, evaluación y reconducción, basado en indicadores estratégicos;

- ✓ Fracción IV.- Asegurar la congruencia de los Programas Sectoriales con el Plan Estatal y el Plan Rector;

Artículo *19.- Las entidades paraestatales deberán:

- ✓ Fracción I.- Participar en la elaboración de los Programas Sectoriales, mediante la presentación de las propuestas que procedan en relación con sus funciones y objetivos, a la Secretaría o Dependencia del ramo a que pertenezcan;

- ✓ Fracción II.- Elaborar y expedir, en su caso, su respectivo programa institucional, atendiendo a las previsiones contenidas en el Programa Sectorial;

- ✓ Fracción V.- Asegurar la congruencia del Programa Institucional con el Programa Sectorial respectivo, y

- ✓ Fracción VI.- Verificar periódicamente la relación que guarden sus actividades, así como los resultados de su ejecución con los objetivos y prioridades del Programa Institucional.

Artículo 24. Las disposiciones reglamentarias de esta Ley establecerán las normas de organización y funcionamiento del Sistema Estatal de Planeación Democrática y el proceso de Planeación a que deberán sujetarse las actividades conducentes a la formulación, instrumentación, control y evaluación de los planes y programas a que se refiere este ordenamiento.

El capítulo tercero de esta Ley, en sus artículos del 40 al *48 refiere de los Planes y Programas.

Clasificación de los programas de desarrollo

Un aspecto muy importante dentro de la planeación para el desarrollo y con ello asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en nuestro Plan Estatal de Desarrollo es la clasificación asertiva de cada uno de los programas que las secretarías, dependencias y entidades del Poder Ejecutivo deberán de desarrollar.

Por lo anterior es importante considerar lo establecido en la Ley Estatal de Planeación respecto a la clasificación siguiente:

> **Artículo *45.-** El Plan Rector será la base y referencia para la elaboración, control, evaluación y reconducción de los siguientes planes y programas:
>
> I. En el ámbito estatal
>
> b) **Los Programas Sectoriales,** que son los instrumentos de planeación estratégica donde se establecen prioridades y proyectos específicos que promueven y fortalecen el desarrollo del estado en concordancia con lo previsto en el Plan Estatal;
>
> e) **Los Programas de Desarrollo Subregional**, que son los instrumentos de planeación para:
> 1. Las regiones conformadas por dos o más entidades federativas, y
> 2. Por dos o más Municipios al interior del Estado; serán elaborados por los órganos mencionados en el apartado A de este mismo artículo, en términos de los convenios de asociación y coordinación,
>
> g) **Programas institucionales**, que deberán elaborar las entidades paraestatales y paramunicipales, se sujetarán a las previsiones contenidas en los programas y en el plan sectorial correspondiente. Las entidades, al elaborar sus programas institucionales, se ajustarán en lo conducente a la ley que regule su organización y funcionamiento

Proceso de planeación

Los objetivos, estrategias y líneas de acción del PED son de observancia obligatoria para la Administración Pública Estatal y constituyen un deber de corresponsabilidad entre las secretarías, dependencias y entidades que la integran para impulsar el desarrollo estatal.

El Plan Estatal de Desarrollo 2025-2030 se elaboró en cinco fases:

1. En la primera fase, se llevó a cabo la consulta ciudadana a través de las secretarías, dependencias y entidades mediante la implementación de foros de consulta, así como mesas de trabajo en la gira de agradecimiento realizada en los municipios que conforman el estado.

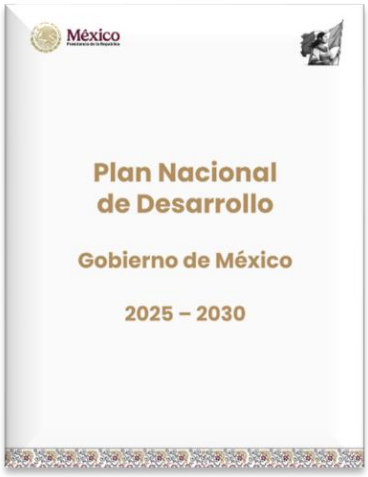
2. En la segunda, se realizaron los diagnósticos por sector, utilizando las propuestas recabadas en la consulta ciudadana, los compromisos de campaña y la problemática que presenta cada sector, mediante el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que sirvió para la elaboración de los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Estatal.

3. En la tercera fase, se llevó a cabo mediante la alineación del Plan Estatal de Desarrollo 2025-2030 con las propuestas de directrices del Plan Nacional de Desarrollo (PND), en la cual se buscó la relación más cercana entre dichos planes, ya que se contó sólo con la información general que se tenía hasta el momento sobre el PND.

4. En la cuarta, se tomó en consideración los objetivos y metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con la finalidad de diseñar políticas públicas que contribuyan a combatir y poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad social, la injusticia y hacer frente al cambio climático antes del año 2030.

5. En la quinta fase, se desarrollaron los indicadores estratégicos con enfoque de Gestión para Resultados, con la finalidad de llevar a cabo el seguimiento y evaluación del PED.

Consideraciones para elaborar el Plan Estatal de Desarrollo 2025-2030



El **Plan** *que nos* **une**

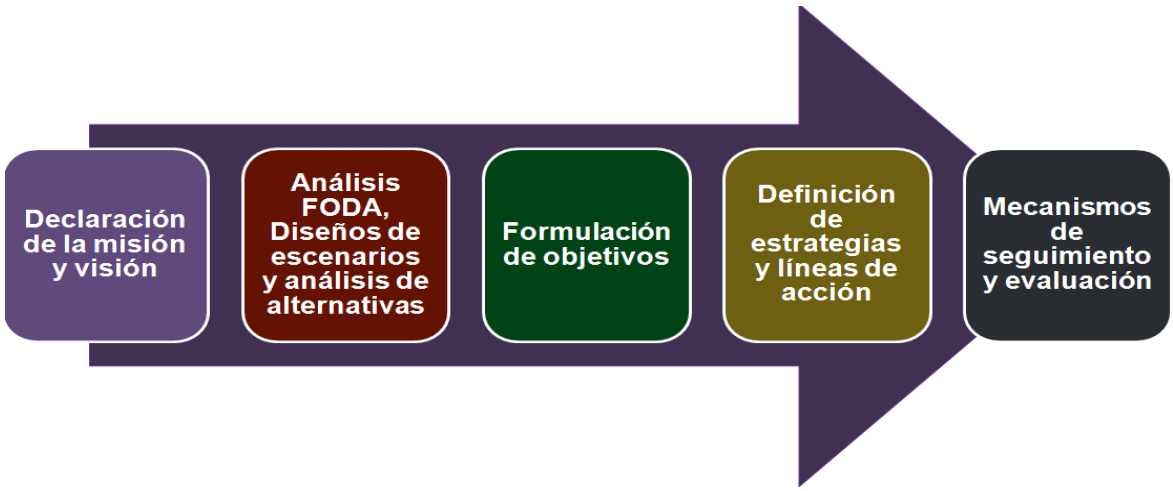
La planeación estratégica estatal tiene tres grandes niveles y los programas de desarrollo pertenecen al nivel dos.

Nivel 1 Proyecto estatal expresa las aspiraciones estatales; es decir, qué se quiere ser y a dónde se quiere llegar	**Plan Estatal de Desarrollo (PED)**
Nivel 2 Vinculación de los programas derivados del PED, al asignar objetivos específicos que definan la acción gubernamental	**Programas sectoriales, institucionales, sub-regionales y especiales**
Nivel 3 Organiza la asignación de recursos para dar cumplimiento a los objetivos y metas	**Programas presupuestarios**

Cuando hablamos de planificación estratégica (PE) nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los objetivos estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión.

Por lo tanto la PE es la base para el desarrollo de mecanismos de seguimiento y evaluación de los objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

Las cinco etapas centrales del proceso de planeación estratégica son las siguientes:



Para la elaboración de los programas debemos considerar la Metodología de Marco Lógico (MML), que es una herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración sistemática de la solución de problemas, de tal manera que se constituye en un parámetro que permite el seguimiento de los resultados esperados, la rendición de cuentas y la evaluación de resultados e impactos.

Al estructurar de esta forma los programas, la metodología permite:

- Planear, organizar y presentar de forma sistematizada la información del diseño de un programa.
- Comunicar, con un lenguaje común entre los distintos involucrados, qué resultados son los que se quieren lograr y cómo se pretenden alcanzar, quiénes son los responsables de lograr los resultados del programa y en qué tiempo.
- Apoyar al seguimiento y control de la ejecución de los programas desde la definición de los objetivos y sus metas de ejecución, hasta las decisiones de asignación y reasignación del presupuesto. Lo anterior a través de la Matriz

de Indicadores para Resultados (MIR), donde se establecen indicadores claros, para el monitoreo y evaluación de los resultados de cada programa.

- Involucrar a los afectados, pues su eficacia depende, en gran medida, del grado en que se incorporen los puntos de vista de los beneficiarios y de otras personas con un interés legítimo en el desarrollo del programa.

Contenido temático de los programas

A.- Presentación

En este apartado se debe plasmar el mensaje del titular de la secretaría, cuando se trate de un programa sectorial, en el cual se describa un panorama general de la situación del sector, así como el propósito que pretendemos alcanzar.

En el caso del programa institucional quien deberá dar el mensaje será el titular del organismo o entidad y establecerá la problemática a atender y su vinculación con el sector correspondiente.

En relación al programa subregional el mensaje será plasmado por quien encabece dicho programa, y establecerá también la situación de dicha zona prioritaria y/o estratégica que se atenderá.

Por último, por lo que respecta a los programas especiales, el mensaje se enfocará a la prioridad que se va atender para contribuir al desarrollo integral del estado, quien dará el mensaje será el titular de la secretaría que estará a cargo de atender la prioridad identificada.

B.- Introducción

Se debe describir el contenido del programa y la importancia que este instrumento de planeación tiene para regir la política pública en Morelos.

De igual forma, indicará cuál es el procedimiento que se llevó a cabo para generar el programa derivado del Plan Estatal de Desarrollo (diagnóstico, elaboración de sus objetivos, estrategias y líneas de acción, definición de indicadores, metas y su seguimiento y evaluación).

C.- Marco jurídico

Se mencionará el fundamento jurídico que da sustento a la elaboración del programa, como por ejemplo la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos, la Ley Estatal de Planeación, la Ley Orgánica de la Administración Pública, su reglamento interior, entre otras.

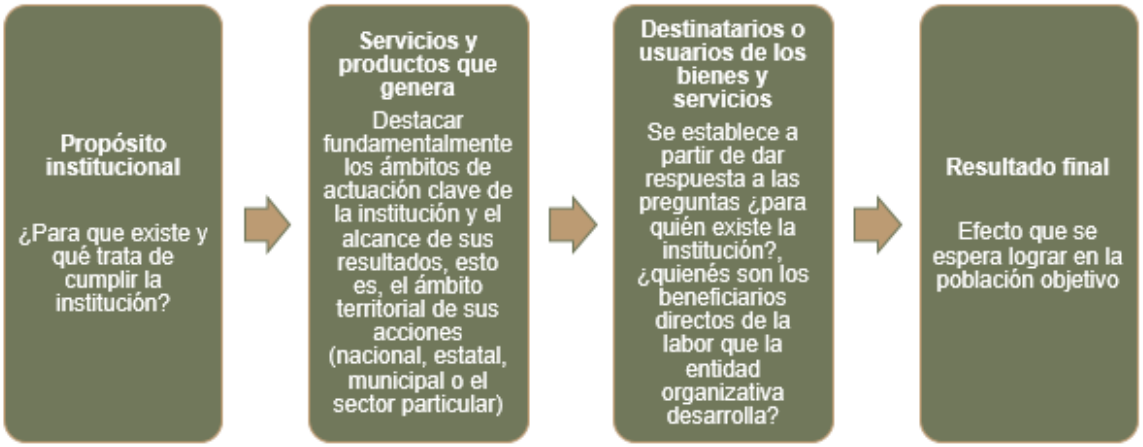
D.- Misión y Visión del programa

Como parte de la planeación estratégica debemos de establecer la misión y visión de cada uno de los programas que vamos a elaborar.

La misión debe describir la identidad y explicar la razón de ser del programa, los bienes y servicios que genera, y la justificación social de su existencia.

Los aspectos necesarios que debe de contener la redacción de la misión son:

- El propósito del programa ¿Cuál es su propósito del programa?
- La descripción de los productos finales (bienes y servicios que entrega) ¿Qué hace el programa?
- Identificar los usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios) ¿Para quién va dirigido?
- Resultado final en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los bienes y servicios provistos. ¿Qué se espera lograr?

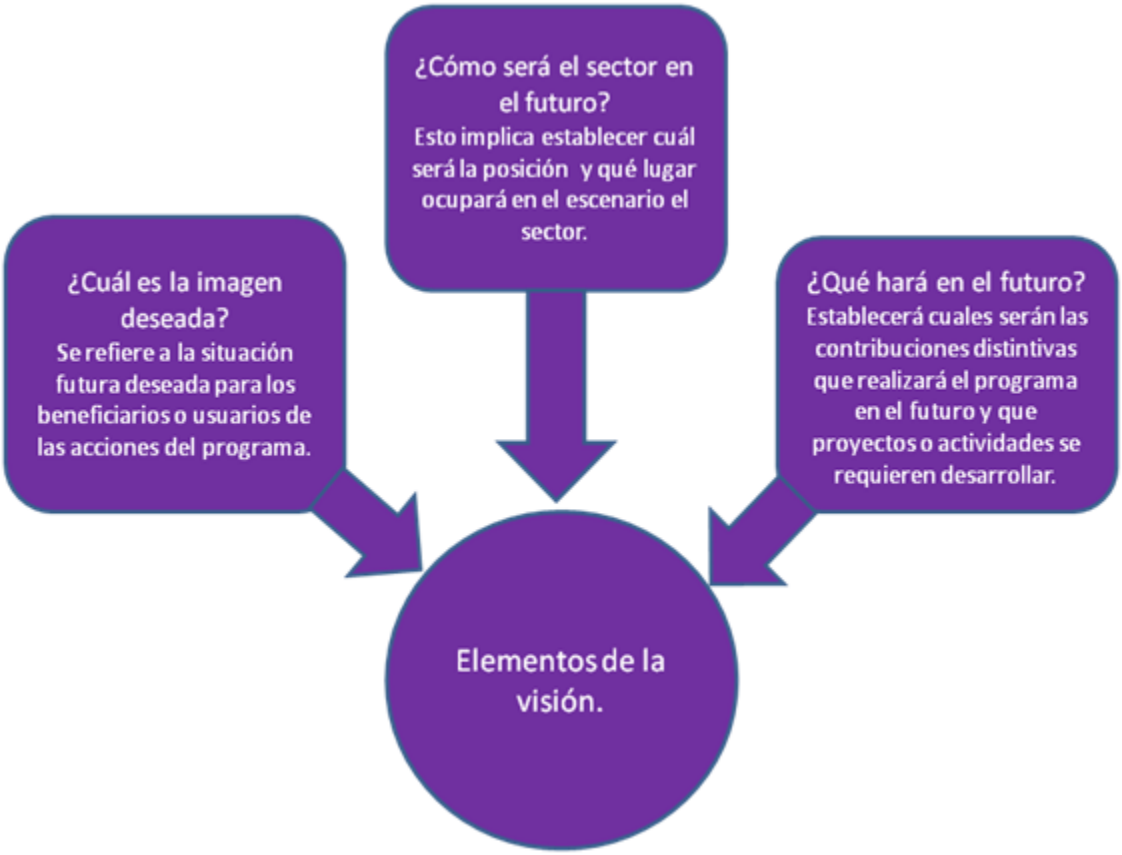


La misión del programa deberá de estar alineada con el nivel inmediato superior es decir, con la misión del Plan Estatal de Desarrollo. La elaboración de la misión delimitará claramente el propósito central del programa y su nivel de responsabilidad, debido a que es justo en ésta, donde se establecen los resultados previstos en términos de los bienes y servicios generados, y por los cuales se debe de responder a los usuarios, beneficiarios y/o a la ciudadanía misma.

Antes de comenzar cualquier ejercicio alrededor de la misión del programa es clave que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan.

La visión del programa deberá de proporcionar una descripción o imagen de la situación futura que se quiere alcanzar en un plazo de tiempo determinado. Además, se refleja los valores en los que se fundamentará la acción del mismo. La visión dará cuenta del cómo quiere ser visto o percibido el programa en el futuro, y particularmente de los cambios que pretende lograr en la población objetivo con sus acciones o el tipo de bienes y servicios que generará.

Los elementos de la visión del programa son los siguientes:



La visión debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación; brinda la oportunidad de sentirse protagonista del proceso de cambio y de sentirse partícipe en el logro de las metas y objetivos del Plan Estatal de Desarrollo. La visión puede definirse contestando las siguientes preguntas:

- ¿Cómo queremos ser en el futuro?
- ¿Cómo queremos que nos describan?
- ¿Cuáles valores prioritarios queremos que nos distingan? (calidad, honestidad, rapidez, eficiencia, etc.)
- ¿Hacia dónde queremos ir?

Después de haber contestado a estas preguntas, integraremos las respuestas en un párrafo claro y concreto.

E.- Elaboración del diagnóstico

Con la definición de la misión y la configuración de la visión, se esclarece el rumbo de nuestro programa; la siguiente etapa del proceso de planeación remite al análisis o diagnóstico de la situación actual de la temática a desarrollar (programa sectorial, institucional, subregional y especial). Para ello, se describen orientaciones generales acerca de la elaboración de un diagnóstico mediante la técnica FODA (Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en el ámbito de la planeación.

La elaboración del diagnóstico implica dos acciones; por un lado, nos permite verificar si el propósito (misión), y la imagen objetivo trazada (visión), atienden y satisfacen adecuadamente las necesidades e intereses de los usuarios o beneficiarios de los bienes y servicios generados; y por el otro, contribuye a clarificar la situación problemática del sector o área que se aborda, así como ubicar a los actores relevantes para la atención del tema.

Como se mencionó anteriormente, para la elaboración del diagnóstico utilizaremos la técnica FODA, que permite reconocer las fortalezas del sector o área que se aborda, advertir el efecto de las debilidades que aquejan el proceder, aprovechar las oportunidades del entorno y prevenir las amenazas que a su vez éste plantea.

A partir del reconocimiento y exploración de estos cuatro aspectos (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se sienta la base analítica del proceso de planeación, derivado de cruces y ponderaciones; es decir, se busca utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas, o posiblemente mitigar las debilidades para enfrentar las amenazas; a partir de este análisis se generan los elementos para delinear los objetivos, estrategias y acciones específicas que se emprenderán.

Puntos importantes a considerar:

- En el desarrollo del diagnóstico se debe identificar la población objetivo o área de enfoque.
- Se describirá la población objetivo que debe atender el programa.
- Las principales problemáticas del sector o área que se aborda.

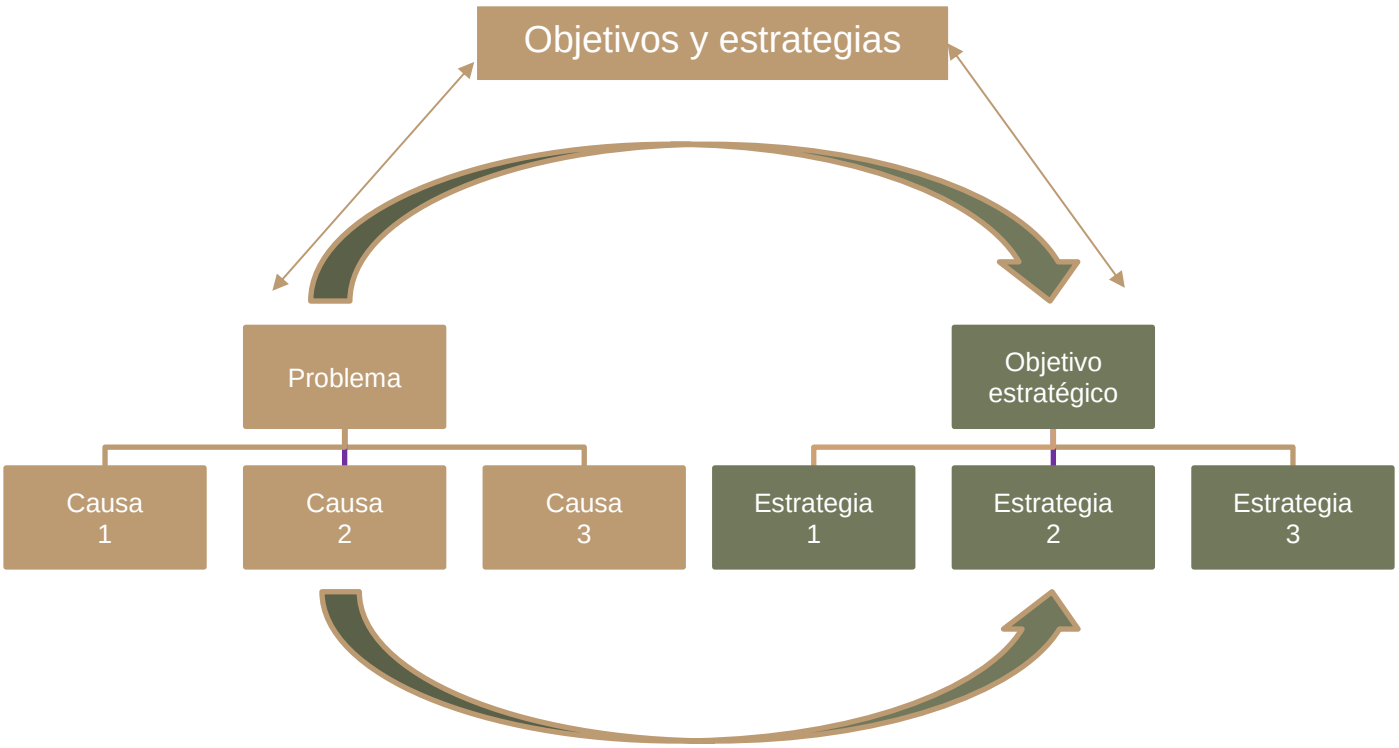
Etapas del diagnóstico:

- **Recolección de datos.** En esta etapa se recomienda que las secretarías, dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal que llevarán a cabo un programa utilicen la gran cantidad de información existente dentro y fuera de ellas, incluyendo aquella generada por organismos locales, nacionales o incluso internacionales.

- **Análisis de datos**. Se sugiere el uso de las estadísticas más relevantes que muestren las tendencias históricas y situación actual, evitando redundancias en las mediciones.

  Asimismo, en todos los casos, se recomienda el uso de gráficos como la mejor manera para hacer la información estadística más comprensible.

- **Preparación de los resultados del diagnóstico**. En el proceso de redacción del diagnóstico es importante tomar en cuenta que los hallazgos o problemáticas puedan identificarse con claridad. En este punto es importante considerar el siguiente esquema:



La necesidad o problema identificado derivado del diagnóstico deberá estar definido en el marco de las prioridades del desarrollo establecidas en el PED y en sus programas sectoriales.

Es importante plantear adecuadamente el problema identificado, por ejemplo:

- ✓ Los alumnos de nuevo ingreso muestran un alto nivel de deserción al término de cada ciclo escolar.
- ✓ Las unidades económicas rurales tienen una baja productividad.
- ✓ Limitada vinculación de la producción científica y las prioridades de desarrollo productivo y social del estado.
- **Utilidad de los resultados del diagnóstico.** Se deberá considerar que los resultados del diagnóstico sirvan como insumo para definir los objetivos, estrategias y líneas de acción, así como indicadores y sus metas que se incluirán en el programa para su seguimiento y evaluación.

El objetivo del diagnóstico es identificar las problemáticas que tiene la población y que debemos atender, y con ello justificar los objetivos, estrategias y líneas de acción planteadas en los programas derivados del PED.

En la etapa del diagnóstico para el caso de actualización de los programas se deben considerar tres puntos importantes:

1. Actualizar datos estadísticos publicados por fuentes oficiales.
2. Fortalecer diagnóstico actual.
3. Agregar temas nuevos por cuestiones de la actualización.

F.- Elaboración de árbol de problemas y árbol de objetivos

Una vez concluido el diagnóstico y en el cual identificamos las problemáticas del sector o área a atender, el siguiente paso será la elaboración del árbol del problema y el árbol de objetivos los cuales son herramientas que nos ayudarán a identificar o analizar las causas y efectos de la problemática detectada, y la definición de objetivos y estrategias para la solución de la misma.

El árbol del problema se va definiendo con base en la identificación previa de las causas y efectos. En términos generales, los pasos para elaborarlo son los siguientes:

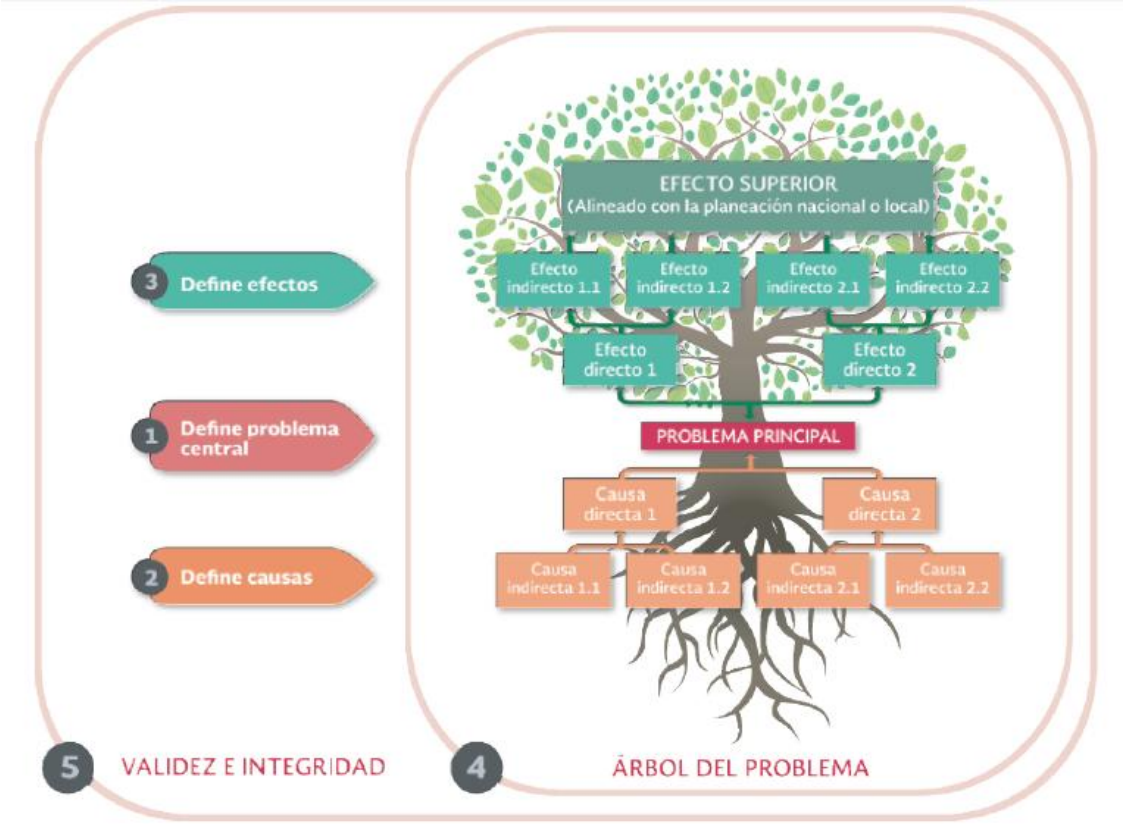
Recuperar el problema central, previamente definido en el diagnóstico.

- Mediante una lluvia de ideas y en un ambiente participativo y consensuado, definir las causas del problema central (análisis de causas) y los efectos provocados por dicho problema (análisis de efectos).

- Elaborar un esquema que integre las relaciones de causa a efecto (árbol del problema). Es importante resaltar que se debe buscar la relación causal directamente derivada del problema definido para el caso de las causas y de los efectos.
- Revisar el esquema completo y verificar su validez e integridad.

La definición del problema principal busca establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema público que origina o motiva la intervención del gobierno, los elementos que causan este problema y las consecuencias de su existencia.

En la siguiente figura se muestra la ruta a seguir para la definición del árbol de 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 la determinación de causas y efectos, se consideran directos o principales aquéllos que derivan directamente del problema y ofrecen la posibilidad de desagregarse analíticamente en causas y efectos indirectos, secundarios o profundos.

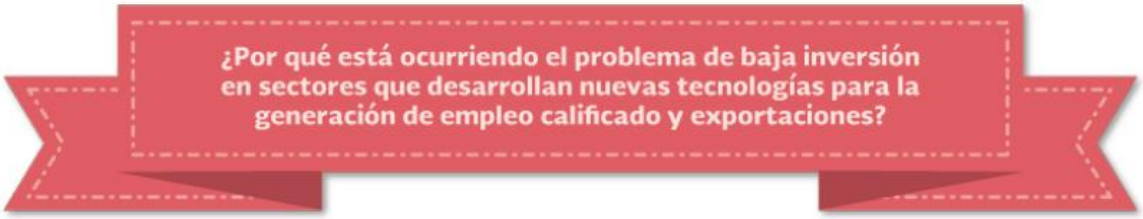
Las causas y efectos indirectos, secundarios o profundos son derivaciones analíticas que ayudan a explicar en detalle las causas y efectos directos o primarios.

A continuación se presentan algunas recomendaciones a considerar para la construcción del análisis de causas.

Recomendaciones válidas para iniciar el análisis de problemas.

Recomendación 1.	Definir la causas solo como condiciones negativas, no como faltas o ausencias.
Recomendación 2.	Recuperar las opiniones vertidas durante la lluvia de ideas o identificar las causas con base en la revisión documental y/o evidencia empírica que sustenta el problema central.
Recomendación 3.	No definir más de tres niveles de causas, acotando así a las causas sustantivas y directamente relacionadas con el problema y con el ámbito de competencia del programa que pretende resolverlo.

En ese sentido el paso inicial es posicionar el problema central definido en el centro del esquema (árbol del problema que se está construyendo) y preguntarse (de acuerdo al ejemplo):



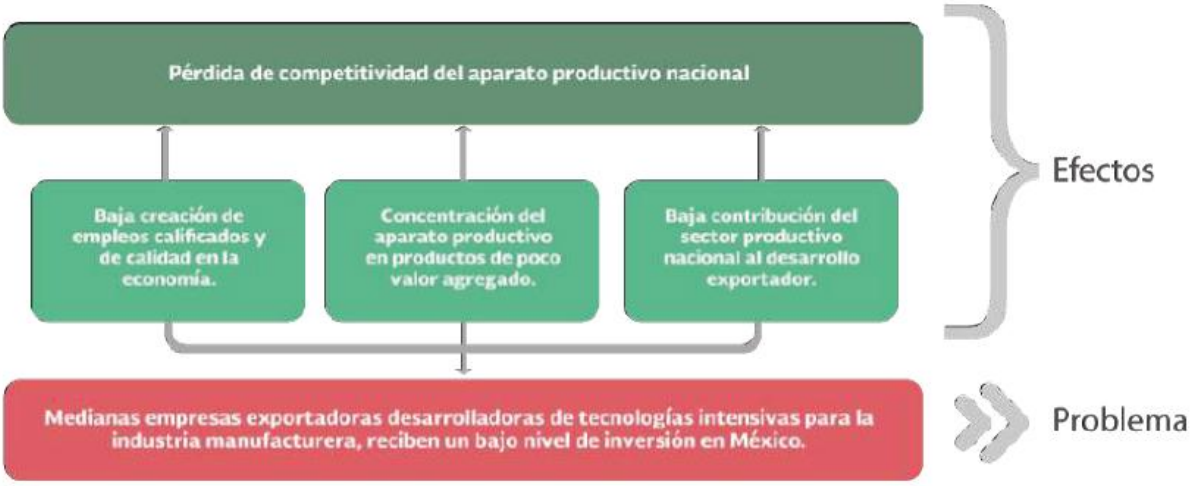
Con base en las respuestas, encontraremos las diversas causas asociadas al problema en sus distintos niveles. En la figura siguiente, se observa cómo en el esquema del árbol del problema, emanan las que se consideran causas directas, y debajo de éstas se determinan aquellas causas secundarias o profundas que ayudan a una mayor definición de los factores que dan origen al problema.

Ejemplo de análisis de causas.

Análisis de efectos (follaje del árbol del problema).

Como segundo paso del análisis del problema, se debe construir el análisis de efectos, en el que se definen las consecuencias que resultan de la existencia del problema central previamente definido y relacionado con las causas identificadas, es decir, se definen aquellas condiciones negativas que se supone que existirían o que sucederían si no se resuelve la problemática. Los pasos son similares, iniciando con la posición del problema central del esquema.

Ejemplo del análisis de efectos.



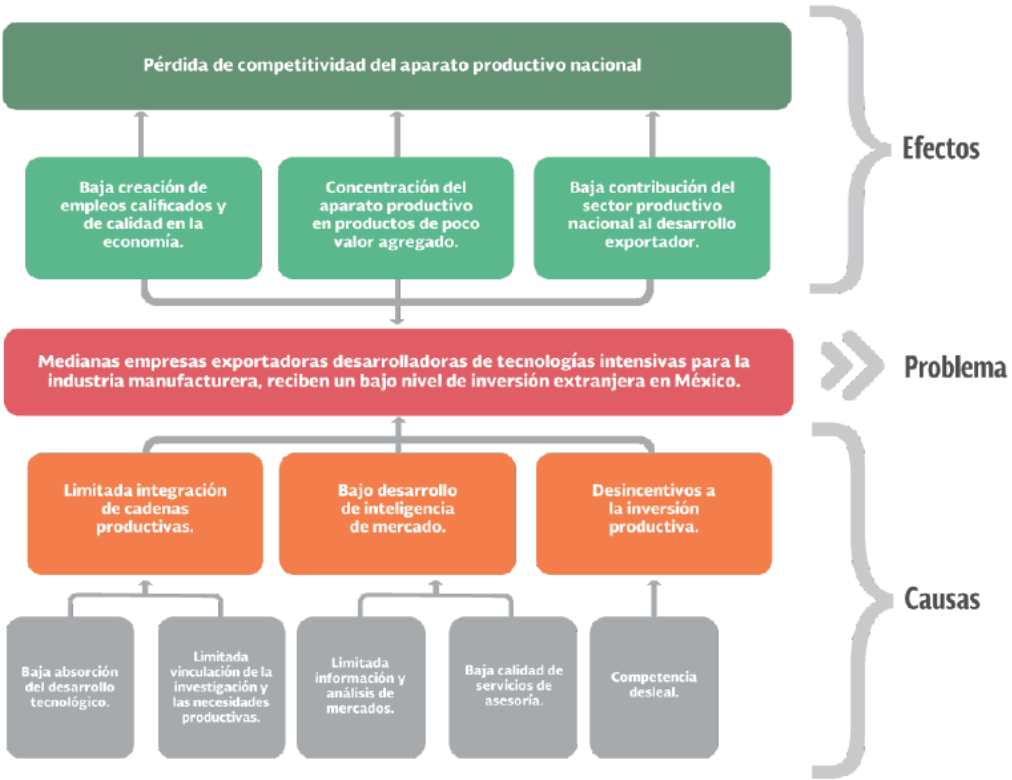
En este caso la pregunta que surge es:

La pregunta anterior se debe realizar en cada nivel de efectos definidos, sin embargo, se sugiere:

- Solamente alcanzar un tercer nivel de efectos. Este nivel de efectos tiene que estar relacionado con un objetivo superior de la planeación correspondiente.
- Definir aquellos efectos identificados que pertenezcan al ámbito de competencia del programa o área de atención.
- Intentar definir solamente un efecto final que el programa busca solucionar, pues esto permitirá en lo consecutivo agilizar el proceso de definición del Fin del programa.

Al unir el análisis de efectos y causas, se obtiene el árbol del problema en su integridad. Gracias a éste se puede observar con claridad el análisis del problema, además de una lógica de hipótesis causales, puesto que las causas identificadas pueden originar un problema relevante que se busca solucionar con el programa, afectando así los efectos derivados de la ocurrencia o persistencia del problema.

Ejemplo de árbol de problema.



Para concluir con el análisis, se debe revisar la consistencia de la secuencia de causas y efectos.

Para ello se debe verificar que:

- No sobren o falten causas o efectos.
- No se repitan causas en el nivel de efectos o viceversa.
- No se esté tomando como causa algún efecto o viceversa.

Dicha revisión brindará consistencia al árbol del problema facilitando la definición de objetivos en las subsiguientes etapas. Sin embargo, vale la pena adelantar que si el árbol del problema es consistente, su redacción en positivo permitirá obtener un árbol de objetivos esperados del programa donde:

1.- Las causas se transforman en medios para solucionar un problema, el cual se convierte en el Propósito del programa; y

2.- Al solucionarse el problema, se resuelven los efectos del problema, dando pie al logro de los fines u objetivos de desarrollo superiores.

En síntesis, el árbol del problema es una herramienta contemplada en la MML que permite:

Objetivos del árbol del problema

1	**Identificar** y definir el problema que el programa a diseñar pretende resolver.
2	**Determinar** las causas y efectos asociados al programa.
3	**Orientar** la lógica de intervención del programa o proyecto con base en resultado.

Árbol de objetivos

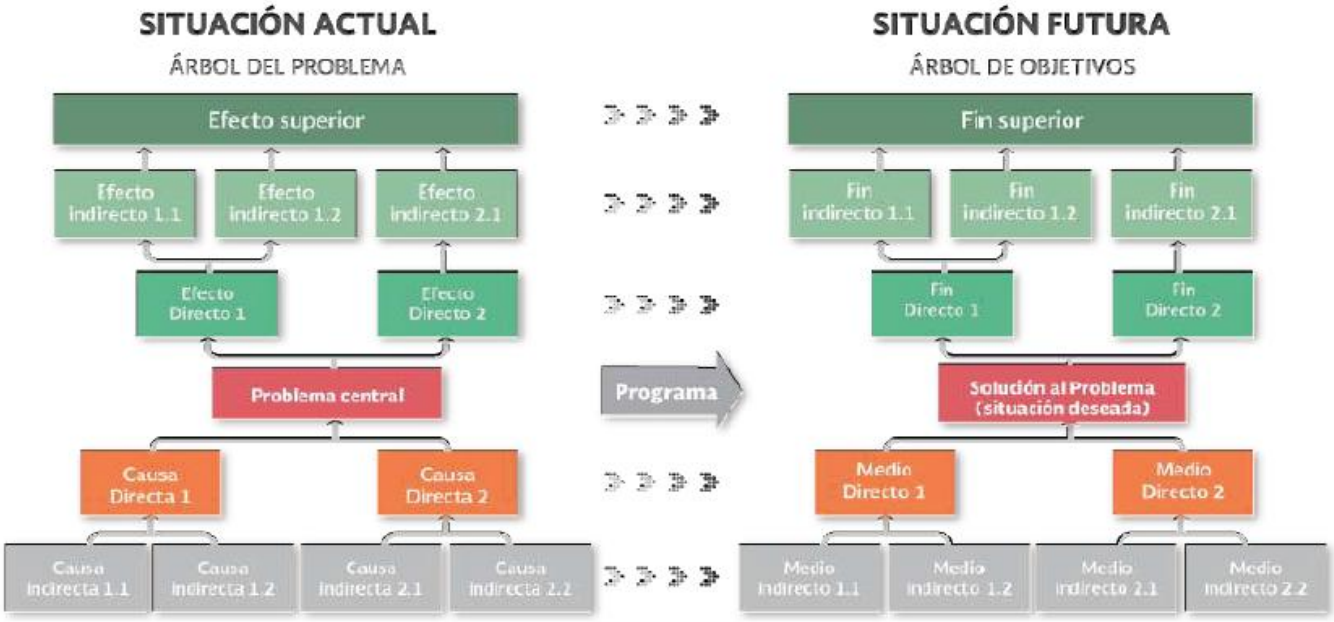
La herramienta a utilizar ahora es el árbol de objetivos que busca lo siguiente:

- 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).

El análisis de objetivos en esta etapa de la MML, se realiza una proyección de la situación futura deseada que se alcanzará a partir de la atención o solución del problema central mediante un programa.

En este sentido, 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.

Comparación y adecuación del árbol del problema y el árbol de objetivos.



Es importante considerar que, si llevamos a cabo una buena elaboración del árbol del problema, 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.

Dentro del árbol de objetivos la definición de medios y fines, busca transformar el problema definido y analizado en una solución factible y realista del mismo.

Para estos efectos, se espera obtener la solución al problema que se pretende enfrentar. Ello implica definir los medios con los que se resuelve la problemática identificada y los fines que se persiguen a través del programa. Lo anterior implica convertir las causas en medios y los efectos en fines.
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; estos últimos resultan derivaciones analíticas que ayudan a explicar en detalle las causas y efectos directos o primarios.

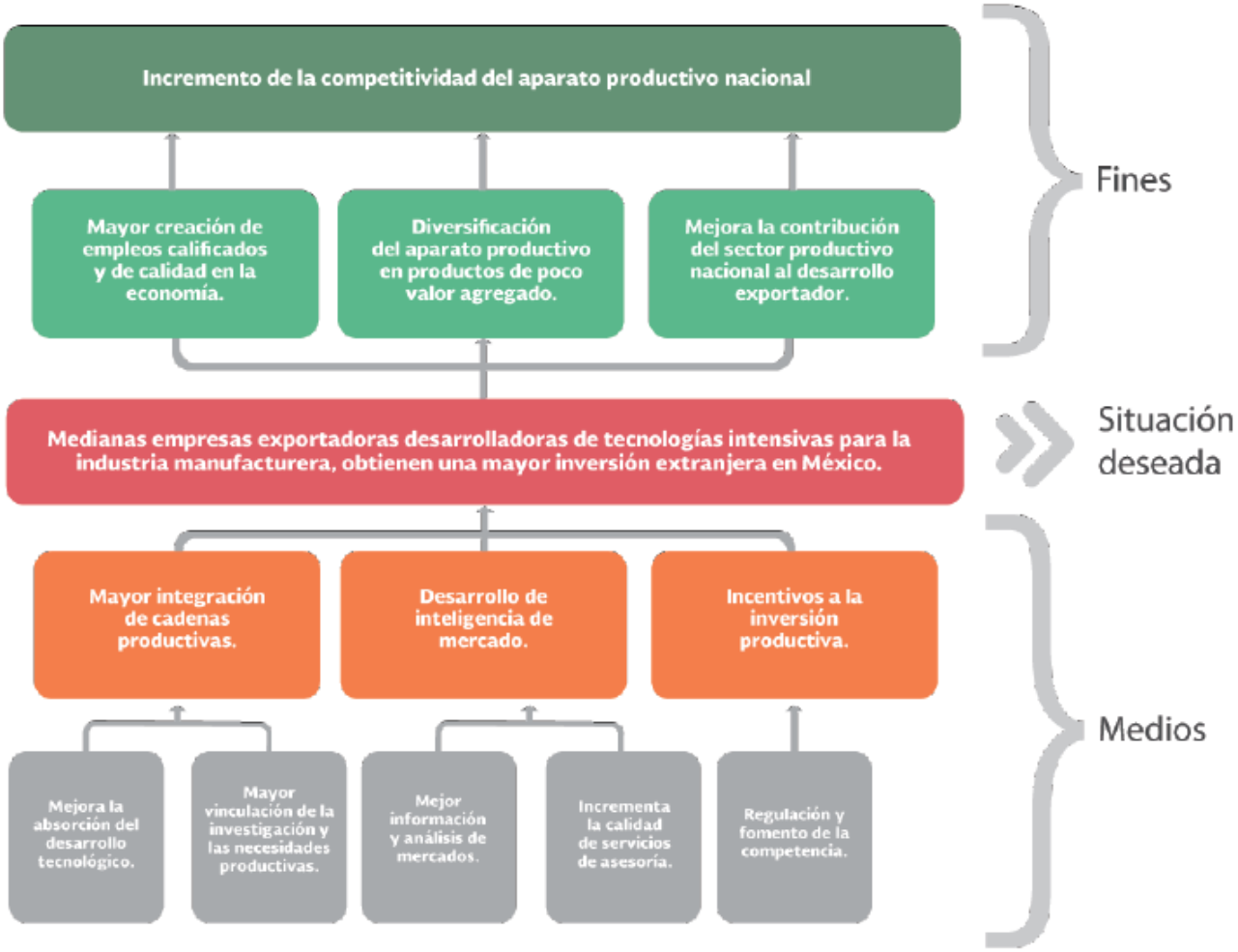
Pasos a seguir para la elaboración del árbol de objetivos.

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 siguientes consideraciones:

Continuando con el ejemplo, en la siguiente figura, se muestra el árbol de objetivos que surge del árbol del problema.

Árbol de objetivos.



G.- Definición de objetivos, estrategias y líneas de acción del programa.

1.- Objetivos

La definición de objetivos de nuestro programa deberá estar vinculada con el árbol de objetivos, y éstos darán respuesta a las problemáticas que aquejan al sector.

Para la definición de los objetivos debemos considerar las siguientes características:

- Son objetivos de mediano y largo plazo.
- Están vinculados directamente con la misión.
- Definen los resultados esperados en un periodo de tiempo determinado.
- Constituyen insumos para establecer las estrategias y líneas de acción preferentes que se instrumentarán.

En la determinación de los **objetivos estratégicos** es importante tomar en consideración que éstos deberán:

1. Tener una declaración clara de resultados. Es decir, un objetivo no es igual que un tema, por ejemplo: un objetivo no será “medio ambiente” sino “reducir las emisiones de carbono en zonas urbanas”.
2. Ser de largo plazo y perdurable en el tiempo.
3. Ser susceptibles de medición.
4. Incluir su población potencial o área de enfoque.
5. Reflejar el impacto de acuerdo con las acciones del programa.

El cómo construir un objetivo, es tan importante ya que éstos establecen los logros o propósitos que tenemos planeado alcanzar. Para ello, en la siguiente figura se visualizan los componentes para elaborar un objetivo estratégico.

Para que un objetivo represente correctamente un resultado, debe reflejar la solución del problema público identificado en el diagnóstico, por lo anterior los objetivos en esta etapa de actualización deben ser fortalecidos y mejorados.

La actualización de los objetivos debe estar dirigida en alguna de las siguientes vertientes:

- **Continuidad:** Se deben validar los objetivos que no sufren cambios.

- **Adecuación o fortalecimiento:** Su modificación no debe perder el fin planteado inicialmente, debe reorientar el fin.

- Fusión: Agrupación por duplicidad o para integrarlos en un objetivo que de mayor efectividad.

- Creación: Incorporación de un nuevo objetivo para la atención de las nuevas problemáticas identificadas en el diagnóstico.

En caso de eliminar un objetivo deberá sustentarse en el diagnóstico o deberá ser atendido por otro objetivo existente.

2.- Estrategias

Las estrategias son las acciones globales, de carácter tanto temporal como permanente, que se desarrollan para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo; es decir, son los caminos, vías o enfoques posibles para alcanzarlos. En ese sentido, la estrategia comprende el conjunto integrado de decisiones sobre las acciones a emprender y recursos a movilizar que se realizan para dar respuesta a una problemática planteada; asimismo, las estrategias buscan producir cambios deliberados en la realidad.

Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir mejores resultados posibles.

3.- Líneas de acción

Las líneas de acción se conciben como estrategias de orientación y organización de diferentes actividades relacionadas con un campo de acción.

Las actividades son todas las tareas y operaciones especificas posibles y viables de realizar para cumplir o satisfacer la acción correspondiente, es decir el que y como se hará en detalle para cumplir con la acción. Para cada acción le corresponde un número variable de actividades según lo exija el caso.

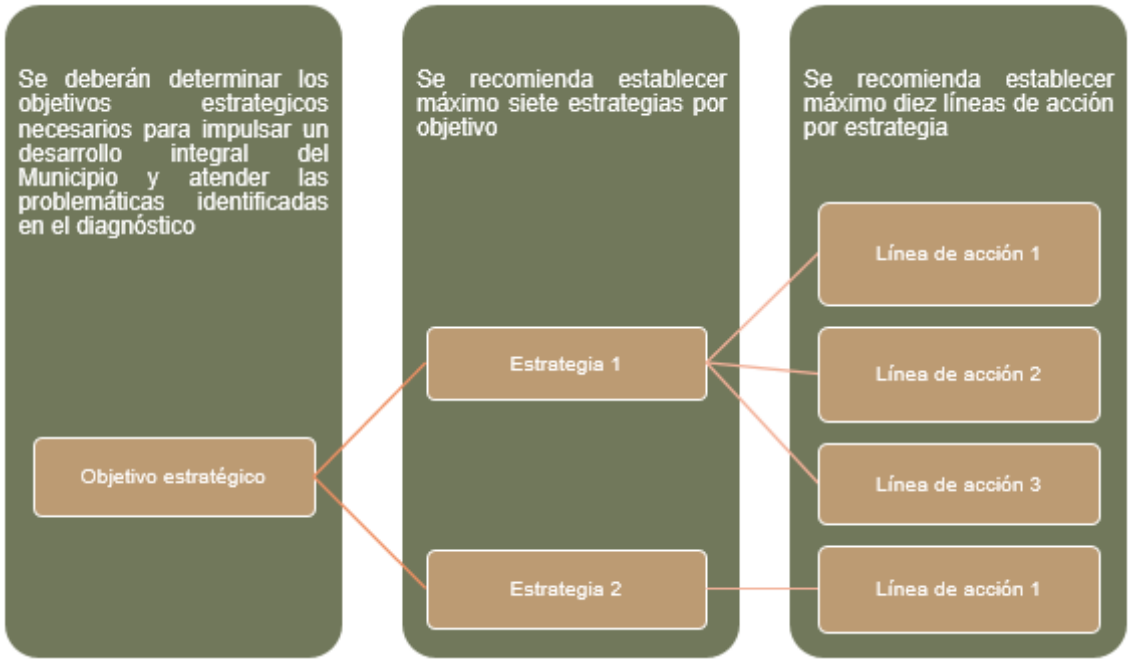
Ejemplo para llevar a cabo la determinación de los objetivos, estrategias y líneas de acción con base a una redacción y alineación coherente.

Descripción	Objetivo
Resultado o impacto positivo Verbo en infinitivo	Incrementar
Beneficios *Máximo 20 palabras*	Incrementar la creación de empleos formales, calificados y bien renumerados para beneficio de la Población Económicamente Activa.
Justificación de la relevancia de cada objetivo *Máximo 250 palabras*	Las pequeñas y medianas empresas son la principal fuente de empleo, por lo que es necesario mejorar el financiamiento y la capacitación que recibe este sector para aumentar la generación de empleos.

Descripción	Estrategias
Conjunto de acciones que se refleja de manera integral para el logro de un objetivo. *Máximo 20 palabras*	Ampliar el acceso a financiamiento para las pequeñas y medianas empresas.

Descripción	Líneas de acción
Reflejan las actividades prioritarias y concretas de las dependencias y entidades. *Máximo 20 palabras*	1) Otorgar financiamientos a las pequeñas y medianas empresas. 2) Agilizar los trámites para la obtención de financiamiento a pequeñas y medianas empresas.

Es importante considerar que para alcanzar un objetivo la metodología de marco lógico establece que cada objetivo como mínimo deberá tener dos estrategias y las estrategias como mínimo deberán de contener dos líneas de acción, como se muestra en la siguiente figura.



Para la asignación de claves de objetivos, estrategias y líneas de acción, se debe respetar la siguiente estructura:

1 Objetivo estratégico

Descripción del objetivo

Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado:

16

1.1 Estrategia

Descripción de estrategia.

Meta del Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado:

16.1

Líneas de acción

1.1.1 Descripción de línea de acción.

Descripción	Clave	Primer dígito	Segundo dígito	Tercer dígito
Objetivo	**1**	Número consecutivo del objetivo, del 1 al n dentro del programa.		
Estrategia	**1.1**		Número consecutivo de la estrategia, del 1 al n dentro del objetivo.	
Línea de acción	**1.1.1**			Número consecutivo de la línea de acción, del 1 al n dentro de la estrategia.

La actualización de las estrategias y líneas de acción deben estar dirigida en alguna de las siguientes vertientes:

- **Continuidad:** Se deben validar las estrategias y líneas de acción que no sufren cambios.

- **Adecuación o fortalecimiento:** Su modificación no deben perder el fin planteado inicialmente, debe reorientar el fin.

- Reubicación: Reacomodo entre objetivos.

- Fusión: Agrupación por duplicidad o para integrarse en una para una mayor efectividad.

- Creación: Incorporación de nuevas estrategias y líneas de acción para la atención de las nuevas problemáticas identificadas en el diagnóstico.

En caso de eliminar una estrategia deberá sustentarse en el diagnóstico o deberá ser atendida por otra estrategia existente.

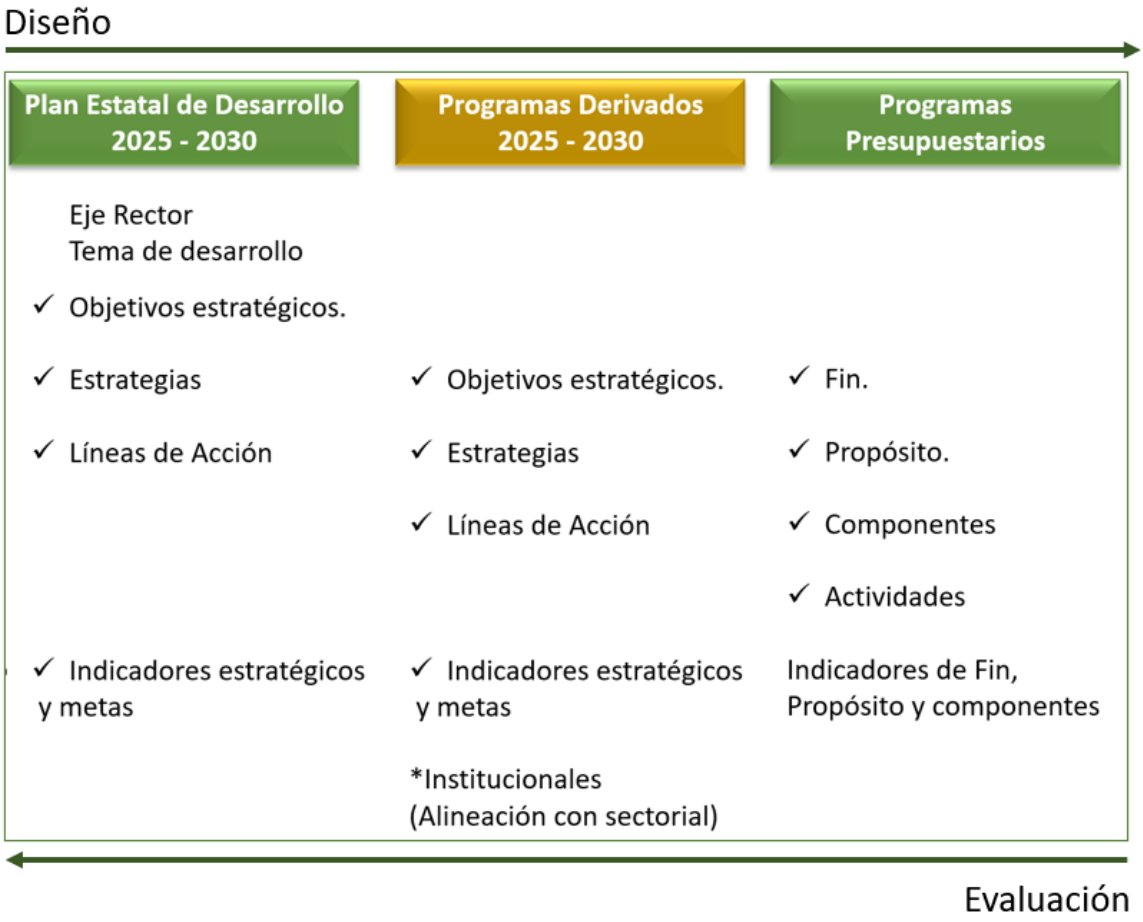
Es importante mencionar que los objetivos, estrategias y líneas de acción deben estar vinculadas al Plan Estatal de Desarrollo, la vinculación de diseño es vertical de arriba hacia abajo y para el seguimiento es una vinculación vertical de abajo hacia arriba, como lo muestra la figura siguiente.

H.- Vinculación de objetivos del programa con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo 2025-2030.

Una vez realizado el diagnóstico, el árbol de objetivos y la definición de objetivos, estrategias y líneas de acción del programa como parte del proceso de la planeación estratégica y para asegurar la contribución de los objetivos del programa al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan, debemos llevar a cabo un análisis en donde aseguremos que cada uno de los objetivos diseñados en nuestro programa contribuye al logro de los establecidos en el plan.

Hay que tomar en cuenta que no pueden existir menos objetivos en el programa que los planteados en el plan de desarrollo.

Ejemplo de vinculación de los programas derivados del PED.



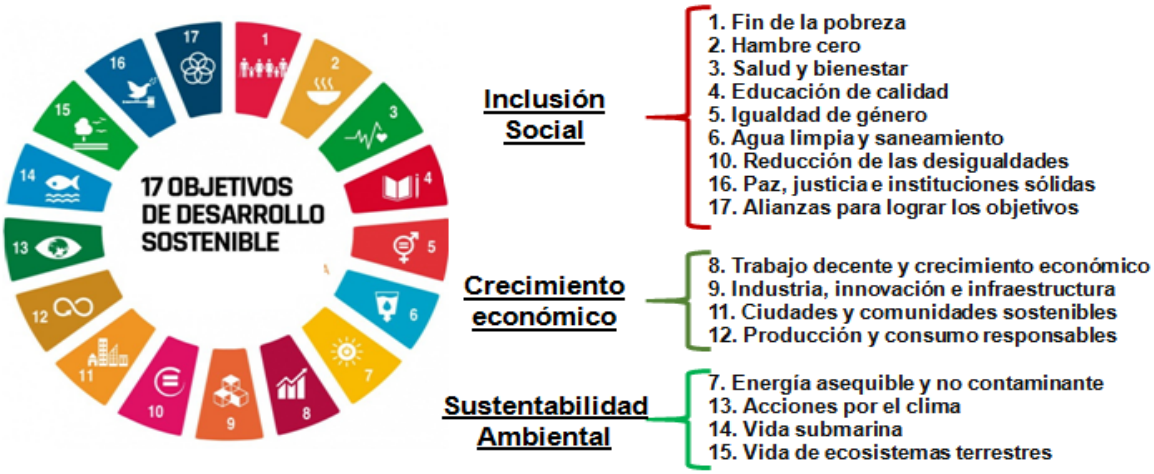
Para lo anterior, las secretarías, dependencias y entidades que elaboren programas (sectoriales, institucionales, subregionales y especiales) deberán asegurar la vinculación con los objetivos del PED.

I.- Alineación de objetivos y estrategias con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definen la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En estos 17 objetivos se enmarcan los desafíos que el país, el estado o municipio pueden abordar frente a las tres dimensiones de desarrollo sostenible.

FUENTE: Organización de las Naciones Unidas.

A continuación, se presentan los 17 objetivos de desarrollo sostenible agrupados en las tres dimensiones de desarrollo sostenible.



Desde la conceptualización y desarrollo del PED se buscó que existiera una vinculación con los objetivos del desarrollo sostenible, por lo tanto también en este proceso de desarrollo de programas buscaremos que los objetivos de los mismos contribuyan a ODS.

Para asegurar que esto suceda la secretaría, dependencia o entidad deberá vincular con los ODS:

A nivel objetivo estratégico

Se debe identificar el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) al cual está vinculado cada objetivo del Plan, tomando en cuenta si el objetivo estratégico promueve directamente la atención de algún ODS a través de la población o área de enfoque objetivo atendida.

La estructura para plasmar la alineación es primero la etiqueta “Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado:” y en el siguiente renglón el número del ODS vinculado, si son varios objetivos a los que se contribuye se deben separar mediante una “,” como se muestra a continuación:

Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado:
16, 17

A nivel de estrategia

Se debe identificar la meta o submeta del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) al cual está vinculado el objetivo estratégico del Plan, tomando en cuenta si la estrategia como consecuencia de sus acciones atiende directamente alguna meta o submeta del ODS.

La estructura para plasmar la alineación es primero la etiqueta “Meta del Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado:” y en el siguiente renglón la clave de la meta (s) o submeta (s) vinculada (s) como se muestra a continuación:

Meta del Objetivo de Desarrollo Sostenible vinculado:
16.1, 17.1

J.- Mecanismos de seguimiento y evaluación.

Como lo establece la Ley Estatal de Planeación en el artículo *18 A las Secretarías y Dependencias de la Administración Pública Estatal, corresponde:

III. Elaborar y expedir Programas Sectoriales, tomando en cuenta las propuestas que presenten las entidades del sector y los Ayuntamientos, así como las opiniones de los grupos sociales interesados; y que estos programas, cuenten con un mecanismo de seguimiento, control, evaluación y reconducción, basado en indicadores estratégicos.

Artículo 30.- El Subsistema tiene la responsabilidad de operar la Plataforma de Información, misma que consta de: I. El Tablero de monitoreo de los Planes de Desarrollo Estatal y Municipales, y II. El Tablero de indicadores estratégicos consignados en el Plan Rector.

Artículo 31.- El Subsistema consta de dos fases:

I. Seguimiento: Es un procedimiento para detectar e identificar a tiempo los factores que estén impidiendo la consecución de los objetivos establecidos en el Plan Rector. Consiste en la recolección periódica de información sobre los avances de los programas en ejecución, y

II. Evaluación: Es la parte final del proceso de planeación y hace referencia al método de cuantificación de los resultados obtenidos, las fechas establecidas para ello y la descripción y análisis de impacto de lo arriba planteado. Sirve para detectar causa y origen de las desviaciones de los objetivos del Plan Rector.

Artículo *32.- El Subsistema, en lo referente a la medición del desempeño, requiere de un conjunto armónico y sistemático de indicadores cuantitativos y cualitativos, para asegurar la valoración de los resultados obtenidos. Los indicadores que utilizará el subsistema se clasificarán en estratégicos y de gestión, considerando las dimensiones de eficacia, eficiencia, economía y calidad.

Selección de indicadores

Al elegir indicadores, se deberá considerar lo siguiente:

1. Priorizar tener buenos indicadores, en oposición a tener más indicadores. Es decir, es preferible tener **indicadores que midan resultados** que insumos.

2. Estimar el **tiempo de cumplimiento** razonable para permitir que los resultados sean perceptibles.

3. Tener una **estimación realista** sobre las áreas en las cuales pueden tener impacto los resultados.

4. Los indicadores considerados en los programas deberán reunir los siguientes atributos:

Claro

- Los indicadores deben ser precisos e inequivocos; es decir, de fácil interpretación.

Relevante

- Deben reflejar una dimensión importante del logro del objetivo, debe proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir.

Económico

- Que la información que proporcione sea necesaria y esté disponible a un costo razonable.

Monitoreable

- Deben poder sujetarse a una comprobación independiente; es decir, verificarse por terceros.

Adecuado

- Que aporten una base suficiente para evaluar el desempeño.

Aportación marginal

- Que en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el que se elija, deberá proveer información adicional en comparación con los otros propuestos.

En la siguiente figura se presentan los criterios de evaluación integral de un indicador.

Cada objetivo del programa deberá contener al menos un indicador, que son la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporcionan un medio sencillo y fiable para medir logros de los objetivos.

Estos indicadores se vinculan con los establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo 2025-2030 y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

Para cada indicador generado se debe llenar la ficha técnica del indicador, que se anexa en formato de excel.

Ficha técnica del indicador			
Dependencia responsable del indicador:			
Unidad (es) responsable (s) del indicador:			
Clave y nombre del objetivo del Plan Estatal de Desarrollo:		Clave y nombre del objetivo del programa:	

Datos del indicador			
Nombre del indicador:		Identificación del indicador:	
		Tipo del indicador:	
Dimensión a medir:		Definición:	
Método de cálculo:		Unidad de medida:	
Desagregación geográfica		Frecuencia de medición:	

Características del indicador					
Claro	Relevante	Económico	Medible	Adecuado	Aporte marginal

Determinación de metas					
Línea base			Meta		
Valor	Año	Periodo	Valor	Año	Periodo

Comportamiento del indicador hacia la meta	Parámetros de semaforización		
	Verde	Amarillo	Rojo
Factibilidad			

Programación de la meta por año							
Año	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Observaciones**
Avance							

Metadatos	
Variable 1	
Nombre:	
Descripción de la variable:	
Unidad de medida:	
Fuente de información:	
Frecuencia:	
Desagregación geográfica:	
Método de recopilación de datos:	
Fecha de disponibilidad de la información:	
Dirección URL del dato:	
Variable 2	
Nombre:	
Descripción de la variable:	
Unidad de medida:	
Fuente de información:	
Frecuencia:	
Desagregación geográfica:	
Método de recopilación de datos:	
Fecha de disponibilidad de la información:	
Dirección URL del dato:	

A continuación se describe cada uno de los campos de la ficha del indicador:

Dependencia responsable del indicador

El nombre de la dependencia responsable del indicador contenido en el programa.

Responsable del indicador

Nombre del área responsable del seguimiento del indicador.

Clave del objetivo del programa

Es la clave del objetivo del programa derivado del Plan Estatal de Desarrollo al que se le asignará el indicador.

Clave del objetivo del Plan Estatal de Desarrollo vinculado

Es la clave del objetivo del Plan Estatal de Desarrollo con el que está directamente relacionado el objetivo del programa.

Nombre del indicador

El indicador se identificará con un nombre que exprese lo que se desea medir, el nombre debe ser claro y entendible, sin que sea una definición; no deberá incluir verbos ni contendrá la formula o algoritmo de su cálculo.

Ejemplo.

Noción o relación aritmética	Complemento
Porcentaje	de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada reguladas
Promedio	de inspecciones realizadas
Tasa	de deserción de la educación media superior
Índice	de Desarrollo Humano

Identificación del indicador

La clave de identificación del indicador estará formada por la siguiente estructura:

Número de objetivo del programa.

Iniciales de la Secretaría u organismo responsable.

Iniciales del área responsable a nivel Dirección General.

Iniciales del área responsable a nivel Dirección de Área, cuando así se requiera.

Número consecutivo del indicador, del 1 a la n dentro del programa.

Ejemplo:

Para el objetivo 1.

1-Secretaría de Hacienda-Dirección General de Coordinación de Programas Federales-1

1-SH-DGCPF-1

1-SH-DGCPF-2

.

.

1-SH-DGCPF-n

Para el objetivo 2.

2-SH-DGCPF-1

Dimensión a medir

Según el aspecto del logro de los objetivos a medir, se distinguen las siguientes dimensiones de indicadores:

Dimensión	Descripción	Ejemplo	Aplica preferentemente
Eficacia	Mide el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados esperados del programa, la cobertura de los productos del programa, y que grupo en específico de la población objetivo del programa se está atendiendo en un periodo específico de tiempo.	• Variación porcentual en la cantidad de enfermedades provocadas por el consumo de agua contaminada. • Porcentaje de empresas que incrementan su productividad por encima del 5%. • Porcentaje de alumnos de bajos ingresos que obtienen becas académicas.	Fin Propósito Componente Actividad
Eficiencia	Relaciona el uso de los recursos (humanos, financieros y materiales) disponibles para la organización con respecto a los productos derivados de la acción del programa.	• Costo medio anual de las vacunas utilizadas en las campañas de salud. • Costo operativo por alumno capacitado a distancia. • Número de beneficiarios atendidos por funcionarios en ventanillas.	Propósito Componente Actividad
Calidad	Mide un atributo específico de la provisión de los bienes y servicios que produce el programa, referido a la capacidad de respuesta oportuna y directa con respecto a las necesidades de los beneficiarios. En general se contrasta su medición con respecto a estándares previamente establecidos. También pueden medir: oportunidad, facilidad de acceso, continuidad en la provisión de los servicios, comodidad, cortesía en la atención, etc.	• Porcentaje de beneficiarios que califican satisfactoriamente los servicios públicos provistos por un programa. • Porcentaje de proyectos apoyados oportunamente. • Promedio de satisfacción del servicio de comercialización.	Componente
Economía	Mide cuán adecuadamente son administrados los recursos que se utilizan para la producción de bienes y servicios del programa. Es decir, mide la capacidad de la organización que implementa el programa para movilizar, generar o recuperar los recursos financieros disponibles.	• Porcentaje del costo del pasaje que es subsidiado. • Porcentaje de recuperación de créditos de corto plazo. • Porcentaje de recuperación de los créditos otorgados por el programa.	Componente Actividad

Método de cálculo

Es la expresión algebraica que explica la forma en que se relacionan las variables establecidas para la medición del indicador. Se deberán emplear símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas en vez de palabras.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Método de calculo
Porcentaje de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada reguladas	Porcentaje	(Número de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada reguladas/Total de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada registradas) x 100
Tasa de deserción de la educación media superior	Tasa	((Jóvenes estudiantes que concluyeron su educación media superior en el t)/Jóvenes estudiantes que ingresaron a la educación media superior en el año t-3)) x 100
Índice de Desarrollo Humano	Índice	Método establecido por las Naciones Unidas que incluye la medición de tres dimensiones: Salud, Educación e Ingreso. Se anexa documento con el método de cálculo

Unidad de medida

Es la forma concreta en que se quiere expresar el resultado del indicador. La unidad de medida deberá corresponder con la fórmula del indicador y con los valores expresados en la línea base y la meta.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Resultado
Porcentaje de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada reguladas	Porcentaje	80%
Tasa de deserción de la educación media superior	Tasa	2%
Índice de Desarrollo Humano	Índice	0.045

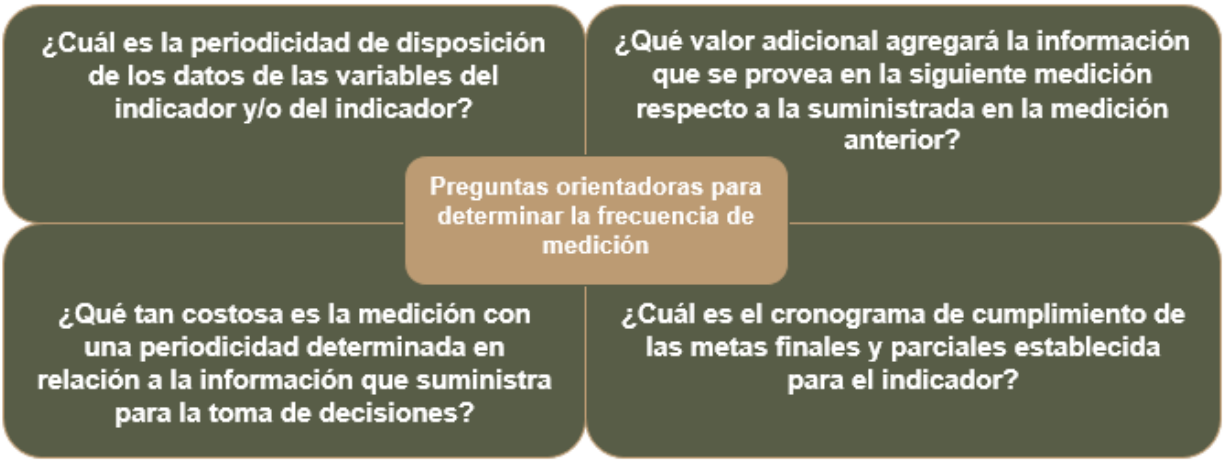
Frecuencia de medición

Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador. La frecuencia de medición mínima a utilizarse es mensual, es decir no realizar reportes por debajo de mensual, asimismo se recomienda que la periodicidad con la que se reporte la meta del indicador sea la siguiente:

- Indicadores de Fin: Periodicidad máxima SEXENAL, este tipo de indicadores también pueden ser de medición trianual, anual o semestral.
- Indicadores de Propósito: Periodicidad máxima de preferencia ANUAL, también pueden ser de tipo semestral.
- Indicadores de Componente: Periodicidad máxima SEMESTRAL, también pueden ser de tipo trimestral, bimestral o mensual.
- Indicadores de Actividad: Periodicidad máxima TRIMESTRAL, también pueden ser de tipo bimestral o mensual.

Si la frecuencia es mayor a anual, se deberá tomar en cuenta el año de la línea base, para que en el año que corresponda (año de línea base más dos, si es bienal; año de línea base más tres, si es trienal; año de línea base más cinco si es quinquenal) se determinen metas y establezcan calendarios.

Se describen las siguientes preguntas orientadoras para determinar la frecuencia de medición del indicador.



Desagregación geográfica

La desagregación indica el nivel territorial que representa el indicador, esta puede tomar los valores de nacional, estatal o municipal.

Características del indicador

Ante la necesidad de contar con indicadores oportunos y confiables para conocer el avance de los programas derivados del Plan Estatal de Desarrollo, es recomendable aplicar los criterios CREMA para definir nuestros indicadores, ya que estos son un insumo fundamental para el seguimiento y control:

Claro: Los indicadores deben ser precisos e inequívocos; es decir, de fácil interpretación.

Relevante: Deben reflejar una dimensión importante del logro del objetivo, debe proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir.

Económico: Que la información que proporcione sea necesaria y esté disponible a un costo razonable.

Medible o monitoreable: Deben poder sujetarse a una comprobación independiente; es decir, verificarse por terceros.

Adecuado: Que aporten una base suficiente para evaluar el desempeño.

Aportación marginal : Que en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el que se elija, deberá proveer información adicional en comparación con los otros propuestos.

La respuesta toma los posibles valores de Si o No.

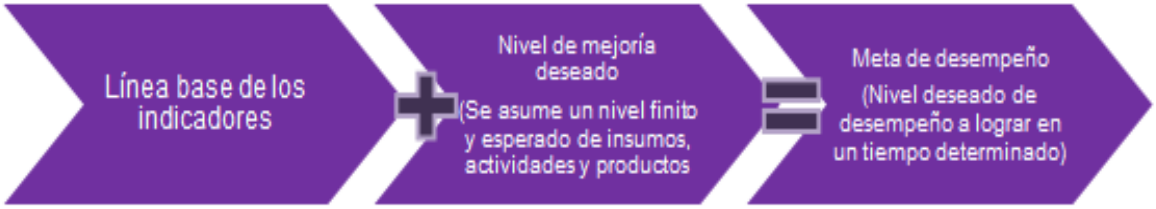
Línea base

Es un punto de referencia que permite medir el cambio en el tiempo, el punto de partida inicial a partir del cual se define un indicador, da el valor inicial para medir el progreso. El registro del valor de la línea base y del año al que corresponda esa medición, es obligatorio para todos los indicadores. En caso de que el indicador sea de nueva creación y no pueda establecerse la línea base, se tomará como línea base el primer resultado alcanzado en el ejercicio fiscal en curso con el que se cuente, mientras tanto se informará como no disponible.

- Valor, es el valor que se establece como punto de partida y que servirá de referencia para evaluar la evolución del indicador, hacia el cumplimiento de la meta, a través del tiempo.
- Año de referencia de la línea base.
- Periodo, es el espacio de tiempo que se utiliza para comparar los avances, este puede ser anual, semestral o trimestral, es importante mencionar que este periodo debe ser igual al periodo de la meta para poder ser comparables los avances.

Meta

Establece límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado y permiten enfocarla hacia la mejora. Las metas deben ser cuantificables, orientadas a mejorar en forma significativa los resultados e impactos del desempeño institucional y estar directamente relacionadas con el objetivo, a su vez deben ser factibles de alcanzar tomando en cuenta los recursos y limitantes de plazos y de recursos tanto sociales como económicos. Para definir las metas se sugiere considerar lo siguiente:



Ejemplo en la definición de metas.

Objetivo	Indicador	Meta (atributos)		
		Cantidad	Calidad	Tiempo
Incrementar el rendimiento de arroz en pequeños agricultores	Porcentaje de rendimiento promedio de arroz en pequeños agricultores	1,000 pequeños agricultores (2 has. o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40%	1,000 pequeños agricultores (2 has. o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% manteniendo la misma calidad de la cosecha de 2013	Entre febrero de 2016 y febrero de 2017, 1,000 pequeños agricultores (2 has. o menos) aumentan el rendimiento promedio de arroz en un 40% manteniendo la misma calidad de la cosecha de 2015

Para la definición de metas se deben utilizar los criterios SMART(Specific, Mesurable, Achievable, Realistic, Time-Bound), específica, medible, alcanzable, realista y acotada en el tiempo.

Las metas se definirán para cada indicador para el corto, mediano o largo plazo, según corresponda conforme a los recursos y conforme a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector o tema especial o Región, se alinearán con las del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024.

Comportamiento del indicador (sentido del indicador).

Hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente.

- Cuando el sentido es ascendente, la meta siempre será mayor que la línea base. Si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo.

  Ejemplos de indicadores con sentido ascendente: porcentaje de población atendida con servicios básicos, porcentaje de estudiantes con beca, etc.
- Cuando el sentido es descendente, la meta siempre será menor que la línea base. Si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo.

  Ejemplos de indicadores con sentido descendente: tasas de mortalidad, tasas de natalidad, índice de delincuencia, tiempo de espera de un servicio, costo promedio de un bien, etc.

Si la meta del indicador es constante, de igual forma se deberá indicar si el sentido esperado del indicador es ascendente o descendente.

Factibilidad

Un indicador es factible técnicamente cuando la estructura del método de cálculo y los medios de verificación usados para su construcción son tales que el indicador puede ser estimado de manera efectiva con los recursos (humanos, financieros, materiales, de información, entre otros) con que cuenta el programa. Esto implica, además, que el indicador no tenga sesgos metodológicos en su estimación que puedan ocasionar que no proporcione la información que se pretende obtener con su estimación.

Los valores de la respuesta puede ser Si o No.

Parámetros de semaforización

Para poder dar seguimiento, realizar una evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, deberán establecerse los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado.

Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es:

- Aceptable (verde). El valor alcanzado del indicador se encuentra en un rango por encima o por debajo de la meta programada, pero se mantiene dentro del rango establecido.
- Con riesgo (amarillo). El valor alcanzado del indicador es menor que la meta programada pero se mantiene dentro del rango establecido.
- Crítico (rojo). El valor alcanzado del indicador está muy por debajo de la meta programada o supera tanto la meta programada que se puede considerar como una falla de planeación (es decir la meta no fue bien establecida); de conformidad con los rangos establecidos.

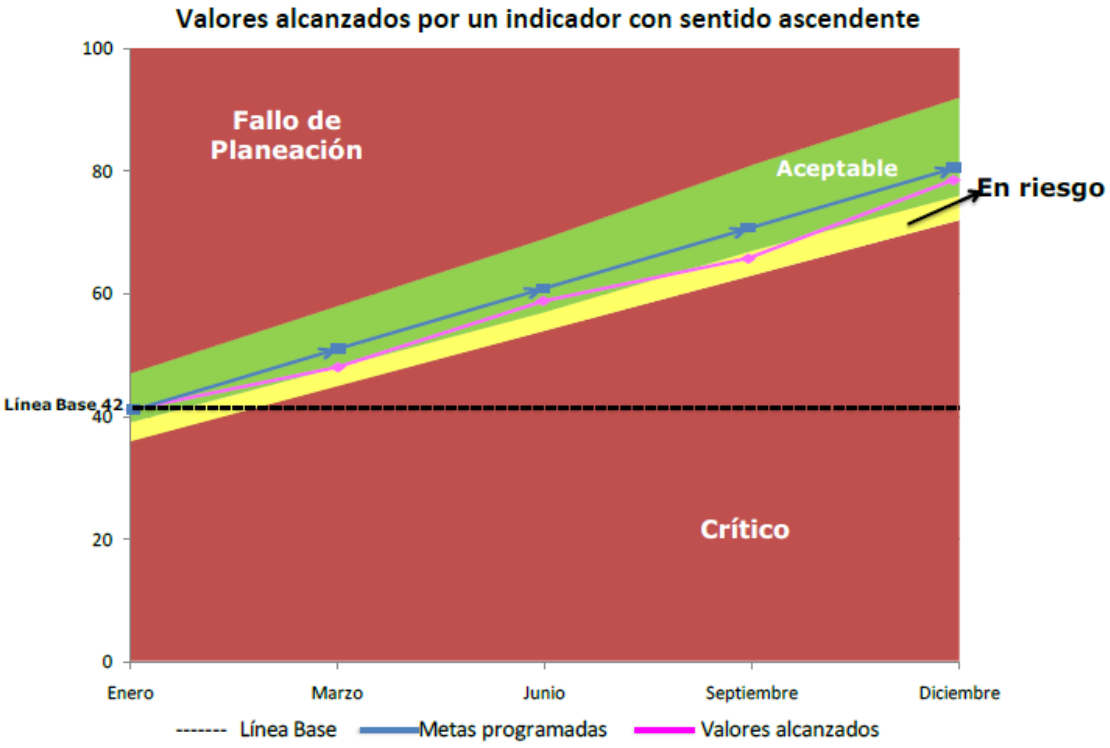
Los parámetros de semaforización se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente).

Para un indicador con sentido ascendente los parámetros son los siguientes:

Comportamiento **Aceptable** (verde) debe estar entre **-5%** y **+15%** de la meta.

Comportamiento **en riesgo** (amarillo) debe estar entre **-10%** y **-5%** de la meta.

Comportamiento **crítico** (rojo) debe estar por debajo del **10%** o por encima del **+15%** de la meta.

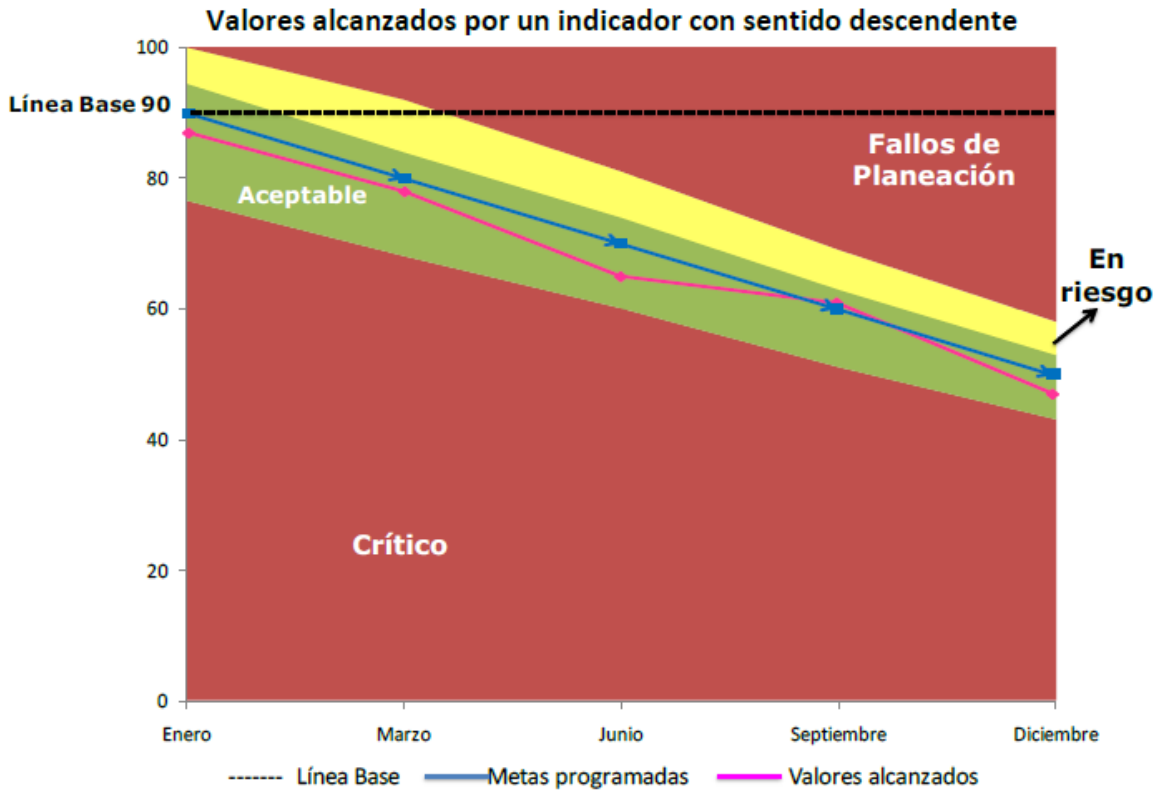


Para un indicador con sentido descendente los parámetros son los siguientes:

Comportamiento **Aceptable** (verde) debe estar entre **-15%** y **+5%** de la meta.

Comportamiento **en riesgo** (amarillo) debe estar entre **+5%** y **+15%** de la meta.

Comportamiento **crítico** (rojo) debe estar por debajo del **-15%** o por encima del **+15%** de la meta.



Programación de la meta por año

Se establece el avance acumulado por año hasta alcanzar la meta programada de 2025 a 2030, esta meta debe coincidir con la meta anual planteada en los Programas Presupuestarios.

Metadatos

Se debe documentar cada variable utilizada en la fórmula de cálculo del indicador.

- **Nombre**
  Es la expresión simbólica representativa de un elemento de la fórmula de cálculo.

- **Descripción de la variable**
  Es la descripción textual de la expresión simbólica utilizada.
- **Fuente de información**
  Es la dependencia oficial productora de los datos de la variable.
- **Unidad de medida**
  Es una cantidad estandarizada de una determinada magnitud.

Fuente de información

Las fuentes de información son las instituciones que proveen los datos para estimar el indicador, en otras palabras son los responsables de la generación de los datos.

Frecuencia

Es el periodo de tiempo con que se realiza la actualización de los datos, puede tomar los valores de mensual, anual, semestral, trimestral.

Desagregación geográfica

La desagregación indica el nivel territorial que representa la variable, esta puede tomar los valores de nacional, estatal o municipal.

Método de recopilación de datos

Es la forma que se utiliza para obtener la información, puede tomar los valores de consulta vía internet, por informes publicados, etc.

Fecha de disponibilidad de la información

Fecha en la que se publican los datos actualizados de forma oficial.

Dirección URL del dato

Es la dirección de internet donde se puede consultar y descargar la información.

Ejemplo:

Ficha técnica del indicador						
Dependencia responsable del indicador: Secretaría de Hacienda						
Responsable del indicador:Dirección General de Coordinación de Programas Federales						
Clave del objetivo del programa:		Clave del objetivo del PED: 5.39 Cumplir con los lineamientos en la ejecución de recursos federales.				
Datos del indicador						
Nombre del indicador:	Monto observado por auditoria		Identificación del indicador:		1-SH-DGCPF-1	
Dimensión a medir:	Eficacia		Definición:		Porcentaje del monto observado por la Auditoría Superior de la Federación (ASF), respecto del total de recursos auditados en un periodo determinado	
Método de cálculo:	Porcentaje de monto observado por auditoria= (Monto de recursos observados por la ASF en el		Unidad de medida:		Porcentaje	
Desagregación geográfica	Estatal		Frecuencia de medición:		Anual	
Caracteristicas del indicador						
Claro	Relevante	Económico	Medible		Adecuado	Aporte marginal
Si	Si	Si	Si		Si	No
Determinación de metas						
Línea base			Meta			
Valor	Año	Periodo	Valor	Año	Periodo	
	2014	Enero-Diciembre		2024	2019-2024	
Comportamiento del indicador hacia la meta			Parámetros de semaforización			
Descendente			Verde	Amarillo	Rojo	
Factibilidad		Si	Menor o igual al 30%	Mayor a 30% y menor a 40%	Mayor o igual a 40%	

Programación de la meta por año							
Año	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	
Porcentaje de avance acumulado	%	%	%	%	%	100%	

Metadatos	
Variable 1	
Nombre:	Monto de recursos observados por la ASF en el ejercicio fiscal que se evalúa
Descripción de la variable:	Monto de recursos observados por la Auditoría Superior de la Federación en el ejercicio fiscal que se evalúa
Unidad de medida:	Millones de pesos nominales
Fuente de información:	Informes de auditoria, ASF
Frecuencia:	Anual
Desagregación geográfica:	Estatal y Municipal
Método de recopilación de datos:	Consulta de informe publicado
Fecha de disponibilidad de la información:	
Dirección URL del dato:	https://www.asf.gob.mx/Section/58_Informes_de_auditoria
Variable 2	
Nombre:	Monto total de recursos auditados por la ASF en el ejercicio fiscal que se evalúa
Descripción de la variable:	Monto total de recursos auditados por la Auditoría Superior de la Federación en el ejercicio fiscal que se evalúa
Unidad de medida:	Millones de pesos nominales
Fuente de información:	Informes de auditoria, ASF
Frecuencia:	Anual
Desagregación geográfica:	Estatal
Método de recopilación de datos:	Consulta de informe publicado
Fecha de disponibilidad de la información:	
Dirección URL del dato:	https://www.asf.gob.mx/Section/58_Informes_de_auditoria

Criterios editoriales

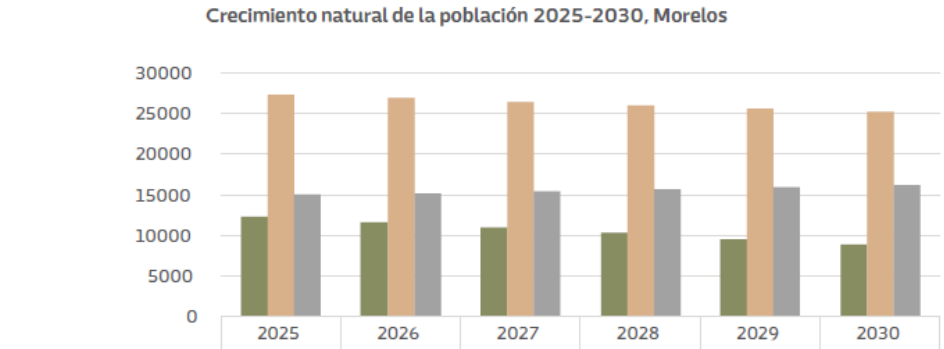
Una vez aprobado el programa por el titular de la dependencia, deberá enviarse al Congreso del Estado de Morelos, por lo que las dependencias se sujetarán a los siguientes criterios editoriales.

Para su integración se deberá entregar mediante oficio y una impresión rubricada por el titular de la dependencia, con las siguientes características:

- Documento en formato de Word.
- El texto deberá estar justificado.
- Escrito con tipografía Arial a 12 puntos, en mayúsculas y minúsculas, con interlineado de 1.5 líneas.
- Los títulos serán en Arial a 16 puntos, subtítulos en Arial a 14 puntos, ambos con mayúsculas y negritas.
- Las notas al pie de página serán en Arial a 10 puntos y con interlineado sencillo.
- La hoja en tamaño carta.
- El margen izquierdo de 3 centímetros, el superior, inferior y el derecho de 2.5 centímetros.
- Las fotografías que formen parte del documento deberán contar con una resolución de 300 a 600 DPI con pie de foto.
- Los gráficos que aparezcan en el texto no deberán exceder la media cuartilla y siempre deberán citar la fuente.
- Todas las gráficas, tablas y mapas deben citar la fuente de información.

Las gráficas contenidas en el documento deben estar en modo editable y además enviar junto con el documento final el o los archivos de Excel que contengan las gráficas originales del documento.

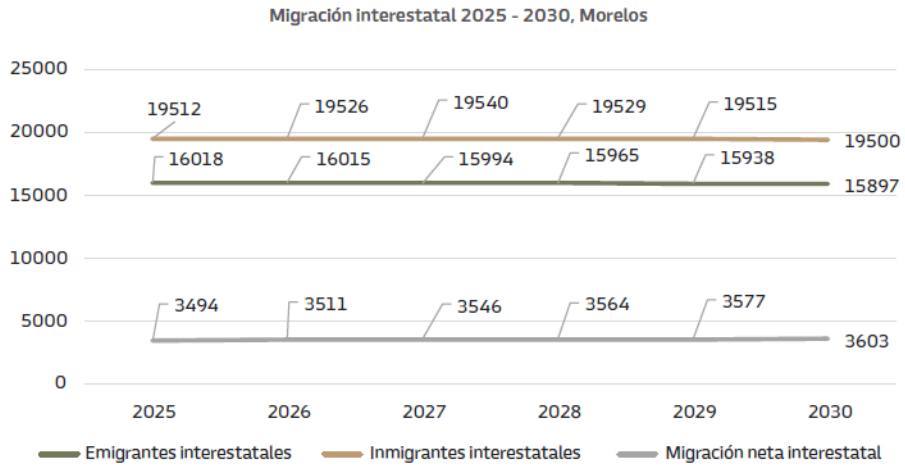
Ejemplo 1:



	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Crecimiento natural	12,303	11,649	10,979	10,312	9,613	8,908
Nacimientos	27,334	26,913	26,501	26,081	25,649	25,210
Defunciones	15,031	15,264	15,522	15,769	16,036	16,302

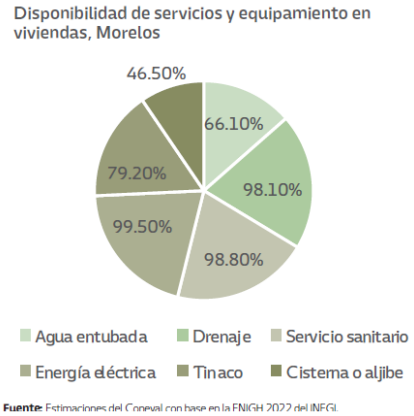
Fuente: Elaboración propia, con datos de la reconstrucción y proyecciones de la población de los municipios de México 1990-2040, Conapo.

Ejemplo 2:



Fuente: Elaboración propia, con datos de la reconstrucción y proyecciones de la población de los municipios de México 1990-2040, Conapo.

Ejemplo 3:



Fuente: Estimaciones del Coneval con base en la ENIGH 2022 del INEGI.

Ejemplo 4:

Viviendas y hogares, Morelos

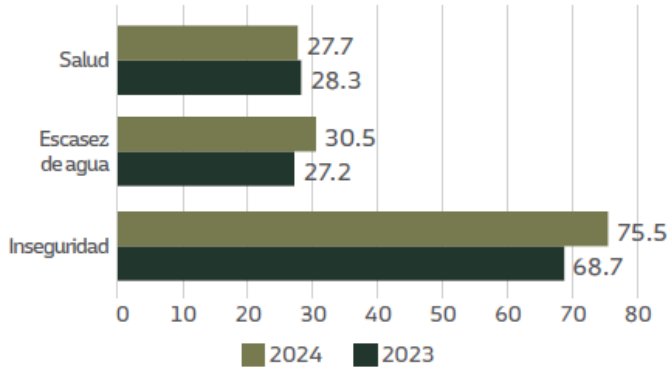
Indicador	Nacional	Morelos
Total de hogares	35 219 141	560 669
Porcentaje de hogares con jefatura femenina	32.6	34.9
Promedio de ocupantes por vivienda particular habitada	3.6	3.5
Tasa de crecimiento de las viviendas particulares	2.2	1.8
Porcentaje de viviendas con piso de tierra	3.5	3.9
Porcentaje de viviendas que disponen de drenaje	95.5	98.1
Porcentaje de viviendas que disponen de energía eléctrica	99	99.5
Porcentaje de viviendas que disponen de agua entubada dentro de la vivienda.	77.6	66.1

Nota: se utilizan las bases de datos que publicó el INEGI con las proyecciones poblacionales construidas con base en el Marco de Muestreo de Viviendas y los resultados del Censo de Población y Vivienda 2020.1 Se reporta el porcentaje de la población con cada carencia social.

Fuente: Estimaciones del Coneval con base en la ENIGH 2022 del INEGI.

Ejemplo 5:

Gráfica 11. Principales temas de preocupación



Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), 2024

Ejemplo 6:

Medidas de asistencia otorgadas en materia de educación, económica, de desarrollo y de salud.

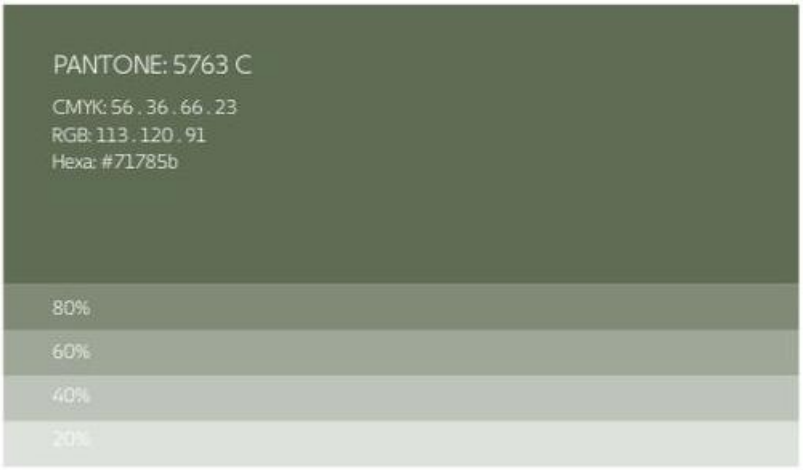
Año	Total	Porcentaje
2022	565	100%
2023	1,031	182.47% respecto al 2022
2024	893	86.61% respecto al 2023
Total:	**2,489**	

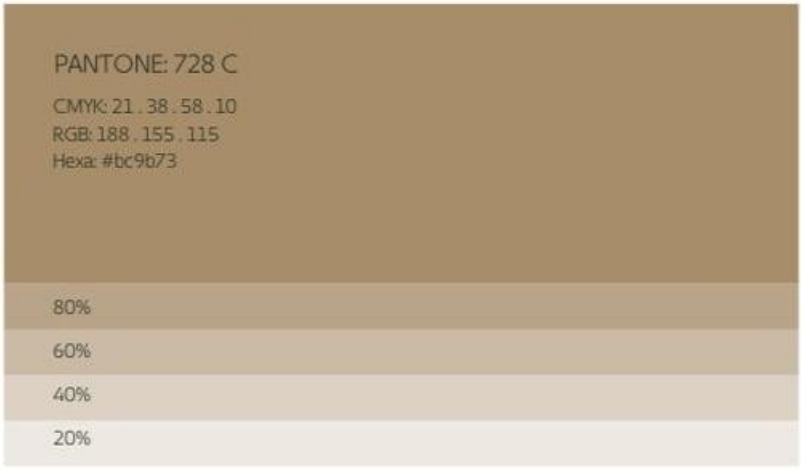
Colores institucionales

El color es un pilar fundamental es nuestra identidad visual, por lo que su uso adecuado es esencial tanto en aplicaciones impresas como digitales.

Para preservar la expresividad y elegancia de nuestra paleta cromática, te recomendamos seguir las combinaciones especificadas, prestando especial atención al contraste y saturación. Es crucial igualar los colores basándote en las referencias proporcionadas, y tener e en cuenta que la tolerancia a la variación tonal, influenciada por los materiales, debe manejarse con cuidado.

El uso inteligente de nuestra paleta de colores garantiza la coherencia y la fuerza visual de nuestra marca en todos los medios.





Nota técnica

Para el caso de los programas institucionales se deben utilizar estos mismos lineamientos, con la variante que estos se deben vincular o alinear con su respectivo Programa sectorial.

Es importante mencionar que la elaboración de programas sectoriales, institucionales, subregionales y especiales no es limitativa únicamente a los mencionados en el Plan Estatal de Desarrollo 2025-2030, las necesidades de las dependencias o por atención a una normatividad se pueden elaborar otros programas.

Las dependencias deberán incluir los objetivos sectoriales y sus indicadores en el nivel de Fin de las Matrices de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios.

Contactos

Nombre y cargo	Correo electrónico	Número de teléfono
Mtra. Mirna Zavala Zuñiga Secretaria de Hacienda	mirna.zavala@morelos.gob.mx	777 329-2304
Lic. Freddy Esteban Congo Suárez Titular de la Unidad de Planeación	freddy.congo@morelos.gob.mx	777 318-9072
Lic. José Luis Téllez Hernández Director General de Planeación Participativa	jose.tellez@morelos.Gob.mx	777 318-9072 777 310-0252
Mtro. Julio César López Luna Coordinador de Información Estadística y Geográfica	julio.lopez@morelos.gob.mx	777 318-9072 777 310-0252