



— GOBIERNO DE —
PUEBLA

SECRETARÍA DE FINANZAS
Y ADMINISTRACIÓN
SUBSECRETARÍA DE EGRESOS

MANUAL DE PROGRAMACIÓN 2015

AGOSTO 2014

UNIDAD DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

DIRECCION DE PROGRAMACION, SEGUIMIENTO Y ANALISIS DEL GASTO



INDICE

INDICE

I. Introducción	3
II. Objetivo	7
III. Disposiciones Generales	9
IV. Clave Presupuestaria	16
V. Gestión para Resultados (GpR)	25
VI. Presupuesto basado en Resultados (PbR)	33
VII. Elementos Programáticos: Misión y Visión	45
VIII. Metodología del Marco Lógico (MML)	51
Análisis del Problema	60
Definición del objetivo	64
Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	70
Resumen Narrativo: Fin, Propósito, Componentes y Actividades	72
Supuestos	77
Análisis de lógica horizontal	78
Análisis de lógica vertical	79
Recomendaciones Generales	81
Diseño Inverso de la Matriz de Marco Lógico	85
MIR con Diversos Actores	94
IX. Indicadores	96
Medios de Verificación	120
X. Catálogos	125



I. Introducción

Manual de Programación 2015

En los últimos años se han presentado iniciativas de reformas encaminadas a mejorar la Gestión Pública. Destacando la Reforma Constitucional en materia de Gasto Público y fiscalización, de la cual se desprende la adopción de un Sistema de Evaluación del Desempeño, que a su vez se acompañará de diversas herramientas que permiten que las decisiones de asignación del presupuesto consideren los resultados de la aplicación de los recursos públicos.

En concordancia con las reformas al artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y 108 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla, es interés del Titular del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado implementar el Presupuesto basado en Resultados (PbR), técnica que permitirá a la Administración Pública Estatal mejorar los esquemas de asignación y ejercicio del gasto, su evaluación y rendición de cuentas.

Artículo 134:

“Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los Estados, los Municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administraran con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.”

Artículo 108:

“Los recursos económicos de que dispongan el Estado, los Municipios y sus entidades, así como los organismos autónomos, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, para satisfacer los objetivos a que estén destinados.”

Por lo anterior se desarrolla este Manual que contiene lo necesario para el establecimiento del Proceso de Programación con enfoque a Resultados.

La necesidad de ser más eficientes y eficaces en el proceso de Programación del Gasto Público propicia la adopción de la Presupuestación basada en Resultados (PbR), es un enfoque que se ha utilizado en las últimas décadas en distintos países, consiste en un conjunto de herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias y que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos para mejorar la calidad del gasto y promover la transparencia y rendición de cuentas; por lo que resulta ser de suma importancia para que se logre una asignación de recursos más justa y equitativa.

Con fundamento en lo establecido en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; artículo 108 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla; artículo 1, 12 y 35, fracciones VI y XXVII, y 70 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla; artículo 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 16, 36, 37, 45, 47 y 54 de la Ley de Presupuesto y

Manual de Programación 2015

Gasto Público del Estado de Puebla; artículo 1, 11 fracciones I y II, 17 y 23 de la Ley de Egresos del Estado de Puebla, para el Ejercicio Fiscal 2014; artículo 4 fracción V, 38 fracción XIII y 42 fracciones I, II, IV, V, VI, y XI del Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Administración; artículo 3 fracciones IV, VI y XII, 5, 9 fracción VII, 10 fracciones II y III , y 27 de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla; artículo 2 y 4 de la Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Puebla, se comunica el presente **Manual de Programación para el ejercicio fiscal 2015.**



II. Objetivo

Manual de Programación 2015

El presente Manual es una guía práctica de apoyo para el trabajo de los funcionarios de las Dependencias y Entidades responsables de la Programación de los Programas Presupuestarios de la Administración Pública Estatal del Estado de Puebla, con el fin de que la Secretaría de Finanzas y Administración (SFA) lleve a cabo la integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado para el ejercicio fiscal 2015, que se presentará al H. Congreso del Estado Libre y Soberano de Puebla para su aprobación.

Su objetivo es guiar de manera práctica y paso a paso en la Programación de las acciones o intervenciones públicas de cada Dependencia y Entidad a través de la formulación de Programas Presupuestarios articulados con la planeación estratégica institucional y a su vez con la planeación para el desarrollo del Estado, y con Indicadores de Desempeño que permitan que durante el ejercicio del gasto a través de dichos Programas se genere la información sobre el desempeño necesaria para que sus resultados e impactos sean evaluados.

El enfoque de Programación y Presupuestación en el que se basa el presente Manual es el enfoque de la **Gestión para Resultados y el Presupuesto basado en Resultados**, que contemplan la utilización de las herramientas técnicas necesarias tanto para la formulación ordenada de los Programas con base en el esclarecimiento de sus objetivos, su orientación al cumplimiento de la política pública derivada de la planeación del desarrollo así como para el diseño de Indicadores para su evaluación.



III. Disposiciones Generales

Este apartado contiene las principales disposiciones cuyo fin es orientar a las Dependencias y Entidades a través de las áreas de enlace en temas de Programación para la elaboración de sus Programas Presupuestarios y en la integración por parte de la Secretaría de Finanzas y Administración del Proyecto de Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal correspondiente que se presenta para su aprobación ante el H. Congreso del Estado.

1. Para la interpretación y efectos de estos lineamientos se entenderá por:
 - I. **COG.-** Clasificador por Objeto del Gasto.
 - II. **CONAC.-** Consejo Nacional de Armonización Contable.
 - III. **Dependencias.-** El Titular del Poder Ejecutivo, las Secretarías, la Procuraduría General de Justicia, así como las Unidades Administrativas que dependan directamente del Gobernador del Estado, tal y como se establecen en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla.
 - IV. **Entidades.-** Los Organismos Públicos Descentralizados, las Empresas de Participación Estatal Mayoritaria, los Fideicomisos Públicos, las Comisiones y demás Órganos de carácter público que funcionen en el Estado, diversos de los otros poderes y de los Órganos Constitucionalmente Autónomos, tal y como se establecen en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla.

- V. **GpR.-** Gestión para Resultados.
- VI. **Indicador:** Instrumento que provee evidencia cuantitativa acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no.
- VII. **Indicador de Desempeño:** Expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros.
- VIII. **Indicador Estratégico:** Parte de los indicadores de desempeño que miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Programas Presupuestarios.
- IX. **Indicador de Gestión:** Parte de los indicadores de desempeño que miden el avance, logro en proceso y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados.
- X. **MIR.-** Matriz de Indicadores para Resultados.
- XI. **MML.-** Metodología del Marco Lógico
- XII. **PbR.-** Presupuesto basado en Resultados.
- XIII. **PED.-** Plan Estatal de Desarrollo 2011-2017.
- XIV. **PP.-** Programa Presupuestario.

- XV. **Secretaría.-** La Secretaría de Finanzas y Administración.
 - XVI. **SED.-** Sistema de Evaluación del Desempeño.
 - XVII. **SPPR.-** Sistema de Programación y Presupuestación para Resultados.
 - XVIII. **UR.-** Unidad Responsable.
2. La implementación del Presupuesto basado en Resultados se realizará a través de la capacitación y asesoría a las áreas de enlace en temas de Programación de las Dependencias y Entidades para realizar un adecuado proceso de Programación hacia el logro de resultados.
 3. En la formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos, las Dependencias y Entidades, deberán aplicar la Metodología de Marco Lógico para la construcción de sus Programas Presupuestarios.
 4. Los Programas Presupuestarios elaborados, deberán tener congruencia con el Plan Estatal de Desarrollo, Programas Sectoriales, Programas Institucionales y los demás que determine el Titular del Poder Ejecutivo.
 5. Para la integración del Proyecto de Egresos, las Dependencias y Entidades deberán observar la composición de la Clave Presupuestaria y la Estructura Programática enunciada en el Capítulo IV de este documento.
 6. Corresponderá a las Dependencias y Entidades asegurar la calidad de la información registrada en el SPPR, así como

verificar la pertinencia y validez de los medios propuestos para comprobar el cumplimiento del Fin, Propósito, Componentes, Actividades e Indicadores generados en sus Programas Presupuestarios, según sea el caso.

7. Para efecto del registro y actualización de los Indicadores de la MIR en el SPPR, así como para su seguimiento y evaluación, las Dependencias y Entidades responsables de los Programas Presupuestarios deberán asegurar su correcta construcción, en congruencia con los requerimientos técnicos especificados en su ficha técnica.
8. Las Dependencias y Entidades deberán considerar las previsiones de gasto corriente e inversión física que se requieran para financiar el desarrollo de las acciones planteadas en los Programas Presupuestarios.
9. Todas las Instituciones deben definir aquellas Unidades Administrativas a su cargo que participan en el Programa Presupuestario y especificar la responsable de proporcionar la información del cumplimiento de los indicadores del mismo.
10. Las Dependencias y Entidades pueden definir como máximo cinco (5) Programas Presupuestarios (PP), de los cuáles cada PP puede desagregar cinco (5) Componentes y a su vez dos Actividades a nivel de Unidad Responsable que participen en cada Componente por PP, tomando en consideración sus acciones más relevantes y aquellas que aporten de manera significativa a la consecución de los objetivos planteados. En caso de necesitar mayor número de PP's, Componentes y/o

Actividades, se realizará la petición por parte de la Dependencia o Entidad de manera oficial (debidamente justificada), y la Secretaría analizará la viabilidad de su solicitud.

11. Los Programas Presupuestarios de la Tipología que se señala a continuación deberán contar con Matriz de Indicadores para Resultados en el ciclo presupuestario 2014:

Tipología	Denominación
E.	Prestación De Servicios.
F.	Promoción y Fomento.
G.	Regulación y Supervisión.
M.	Apoyo al Proceso Presupuestario y para Mejorar la Eficiencia Institucional.
N.	Desastres Naturales
O.	Apoyo a la Función Pública y al Mejoramiento de la Gestión.
P.	Planeación, Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas.
R.	Específicas.
S.	Sujetos a Reglas de Operación.
U.	Otros Subsidios.
K.	Proyectos de Inversión.

Los Programas Presupuestarios distintos de las tipologías enunciadas en el cuadro anterior solo deberán capturar Componentes y Actividades.

12. Para el registro de la información Programática se llevará a cabo en el Módulo "Programación" del Sistema de Programación y Presupuestación para Resultados (SPPR) 2015.

13. La **Justificación del Programa Presupuestario** se deberá realizar bajo las siguientes premisas:
- I. Registrar de manera precisa la situación que dio origen al Programa Presupuestario.
 - II. Deberá dar respuesta a ¿Por qué es importante cumplir con este Programa Presupuestario?
 - III. En su elaboración debe considerarse la población o área potencial de atención que padece el problema o necesidad.
 - IV. Además, el problema o necesidad que existe, se padece o enfrenta.
 - V. También, la magnitud del problema o necesidad.
 - VI. Finalmente, el comportamiento del problema o necesidad.

Elementos	Programa: Programa Estatal para el Desarrollo de las Mujeres.
Área de atención:	Las mujeres
Problema existente:	Discriminación y violencia
Magnitud del problema:	Grave
Comportamiento del problema:	Constante
Ejemplo de redacción de Justificación	
Las mujeres viven una grave situación de discriminación y violencia que se ha mantenido constante .	



IV. Clave Presupuestaria

Constituye el instrumento para la integración, el registro y control de las afectaciones presupuestarias al Presupuesto de Egresos, y que comprenden: el ejercicio, los compromisos, el devengado, los pagos, las ministraciones de fondos, los reintegros, las operaciones que signifiquen cargos y abonos a los presupuestos; sin que exista erogación material de fondos, así como las adecuaciones presupuestarias, y en general todas las afectaciones a los presupuestos autorizados.

La clave presupuestaria tendrá la siguiente estructura:

ABREVIATURA Y DENOMINACION DE SUS COMPONENTES	ESTRUCTURA PROGRAMATICA (CATEGORIAS)										
	CLASIFICACION ADMINISTRATIVA			CLASIFICACION FUNCIONAL / PROGRAMATICA					CLASIFICACION ECONOMICA		
	A	I	UR	FUNCIONAL			PROGRAMATICA		FF	OG	TG
				FI	FN	SF	AI	PP			
AÑO	INSTITUCION	UNIDAD RESPONSABLE	FINALIDAD	FUNCION	SUBFUNCION	ACTIVIDAD INSTITUCIONAL	PROGRAMA PRESUPUESTARIO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	OBJETO DE GASTO	TIPO DE GASTO	
DIGITOS: 30	2	3	4	1	1	2	3	4	5	4	1

La Estructura Programática es la base del Presupuesto basado en Resultados (PbR), ya que vincula el Plan Estatal de Desarrollo con la programación de los Ejecutores de Gasto y el presupuesto asignado a través de los Programas Presupuestarios.

El Consejo nacional de Armonización Contable, ha emitido una serie de clasificadores presupuestarios cumpliendo así con la disposición establecida en la Ley General de Contabilidad Gubernamental, para efectos de armonizar la información presupuestal, en este caso del egreso. Esta estructura adopta todas estas disposiciones.

Los componentes de la estructura programática reflejarán las clasificaciones que enuncia la Ley de Egresos del Estado de Puebla, para el Ejercicio Fiscal 2015, que son la Administrativa, Funcional/Programática y Económica. Dicha estructura será de observancia obligatoria para las Dependencias y Entidades y servirá de base para los registros en todas las etapas del proceso presupuestario.

A continuación se explica detalladamente cada uno de los componentes que conforman la estructura programática:

1. Clasificación Administrativa

La Clasificación Administrativa tiene como propósitos básicos identificar las unidades administrativas a través de las cuales se realiza la asignación, gestión y rendición de los recursos financieros públicos, así como establecer las bases institucionales y sectoriales para la elaboración y análisis de las estadísticas fiscales, organizadas y agregadas, mediante su integración y consolidación, tal como lo requieren las mejores prácticas y los modelos universales establecidos en la materia.

Se consideran dos componentes:

- a) **Institución (I):** Identifica a los ejecutores de los recursos públicos (Dependencias y Entidades) consta de 3 dígitos.

- b) **Unidad Responsable (UR):** Unidad Administrativa perteneciente a una estructura básica de una Dependencia o Entidad, facultada para ejercer con eficiencia el gasto, a

fin de llevar a cabo acciones que conduzcan al cumplimiento de sus Programas Presupuestarios autorizados, consta de 4 dígitos.

2. Clasificación Funcional/Programática

Está compuesta por las Clasificaciones: Funcional del Gasto y Programática del Gasto (Tipología General).

2.1 Clasificación Funcional

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

Con dicha clasificación se identifica el presupuesto destinado a funciones de gobierno, desarrollo social, desarrollo económico y otras no clasificadas; permitiendo determinar los objetivos generales de las políticas públicas y los recursos financieros que se asignan para alcanzar éstos.

Se conforma de tres componentes, **conforme al Clasificador Funcional del Gasto emitido por el CONAC:**

- a) **Finalidad (FI):** Responde a los campos de acción del Estado en atención al propósito por el que se realiza la asignación de recursos por parte del Gobierno del Estado de Puebla, consta de 1 dígito.
- b) **Función (FN):** Permite identificar las acciones que realizan los ejecutores del gasto en la consecución de los fines y

objetivos contenidos en la Constitución Política del Estado de Puebla, consta de 1 dígito.

- c) **Subfunción (SF):** Desglose de la Función (FN), que identifica en forma más precisa las actividades que realizan las Dependencias y Entidades, consta de 2 dígitos.

2.2 Clasificación Programática

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

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

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

Dicha clasificación se conforma de 2 componentes:

- a) **Actividad Institucional (AI):** Comprende el conjunto de acciones sustantivas o de apoyo que realizan las dependencias y entidades por conducto de sus Unidades Responsables con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y

metas contenidos en los programas, de conformidad con las atribuciones que les señala su respectiva ley, reglamento interior o el ordenamiento jurídico que les es aplicable, consta de 3 dígitos.

- b) **Programa Presupuestario (PP):** Permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas y del gasto a cargo de los ejecutores del gasto público para el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como del gasto no programable; consta de 1 letra (tipología) y 3 dígitos, **conforme a la Clasificación Programática emitida por el CONAC.**

La incorporación de esta categoría en la estructura programática es la base para el pleno funcionamiento del PbR, sustituyendo los conceptos Ramo, Subramo y Programa Especial que integraban la clave programática hasta 2010.

Para incorporar y asignar recursos a un Programa Presupuestario es necesario atender lo siguiente:

- Los Programas Presupuestarios deben articular el proceso de Planeación del Desarrollo de la Entidad, incorporando Objetivos e Indicadores del PED.
- Así mismo, los Programas Presupuestarios toman en consideración la Planeación Estratégica de las Instituciones, es decir Programas Sectoriales o Institucionales.

- Lo anterior para vincular la Programación con la Planeación y la asignación de recursos (Alineación: Planeación – Programación - Presupuesto).
- Identificar con claridad los bienes y servicios que se producirán para generar Valor Público.
- Identificar con claridad quienes serán los beneficiarios del Programa Presupuestario.
- La ejecución de recursos, a través de los Programas Presupuestarios, se debe orientar a la solución de problemas públicos y al cumplimiento de objetivos estratégicos y de gestión.
- Un eficaz control, seguimiento y evaluación de los objetivos y la gestión de cada Programa Presupuestario.
- Ordenar la información sobre el quehacer gubernamental (procedimientos y productos) y los resultados (beneficios e impactos) que se pretenden alcanzar.

Por lo anterior, es pertinente y necesario comenzar por el buen conocimiento del Plan Estatal de Desarrollo para poder identificar los objetivos estratégicos planteados en el mismo, así como los Programas Sectoriales, Institucionales y demás que deriven del PED, con el fin de poder alinear, el ejercicio de Planeación Estratégica Institucional (es decir de la Dependencia o Entidad) que necesariamente deberá realizarse, si no se ha realizado, para poder formular y alinear los Programas Presupuestarios a la planeación para el desarrollo estatal, de manera que de los objetivos estratégicos de la Dependencia o Entidad se puedan

derivar los Programas Presupuestarios de acuerdo con el modelo de Gestión para Resultados, como se ilustra a continuación:



3. Clasificación Económica

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

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

- a) **Fuente de Financiamiento (FF):** Identifica los recursos conforme al origen de su financiamiento, consta de 5 dígitos, **conforme al Clasificador por Fuentes de Financiamiento emitido por el CONAC.**

- b) **Objeto del Gasto (OG):** Identifica los capítulos, conceptos y partidas del Clasificador por Objeto del Gasto (COG), de conformidad con los niveles de desagregación establecidos en el mismo, consta de 4 dígitos.

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



V. Gestión para Resultados (GpR)

El Ejecutivo ha impulsado una serie de cambios y transformaciones tendientes a reorientar la ejecución gubernamental hacia la identificación precisa de **cuáles serán los resultados** que se van a obtener del ejercicio del gasto de gobierno y hacia la identificación de **cuáles serán los impactos finales** que se verán reflejados en la sociedad.

Esta intención de cambio en el modelo de Gestión Pública, es prevista y contemplada desde los procesos de Planeación del Desarrollo, ya que el propio Plan Estatal de Desarrollo 2011-2017 prevé en su eje de desarrollo “Gobierno Honesto y al Servicio de la Gente”, estrategias tendientes a apuntalar el ejercicio de gobierno bajo dos premisas: **honestidad y eficiencia en el manejo de los recursos públicos.**

Para alcanzar estos objetivos se consideró como pieza clave instrumentar el **Presupuesto basado en Resultados** como una herramienta necesaria para la asignación eficiente de recursos a fin de identificar la pertinencia de los Programas a través de la evaluación de Indicadores que permita una mejor toma de decisiones.

Además de implementar como proyecto estratégico un sistema para canalizar recursos públicos a aquellos Programas gubernamentales que demuestren su efectividad.

Esta nueva orientación también contempla establecer la arquitectura fundamental para la Evaluación del Desempeño presupuestal y gubernamental que incorpore el desarrollo de la cultura de la autoevaluación y la evaluación externa en la

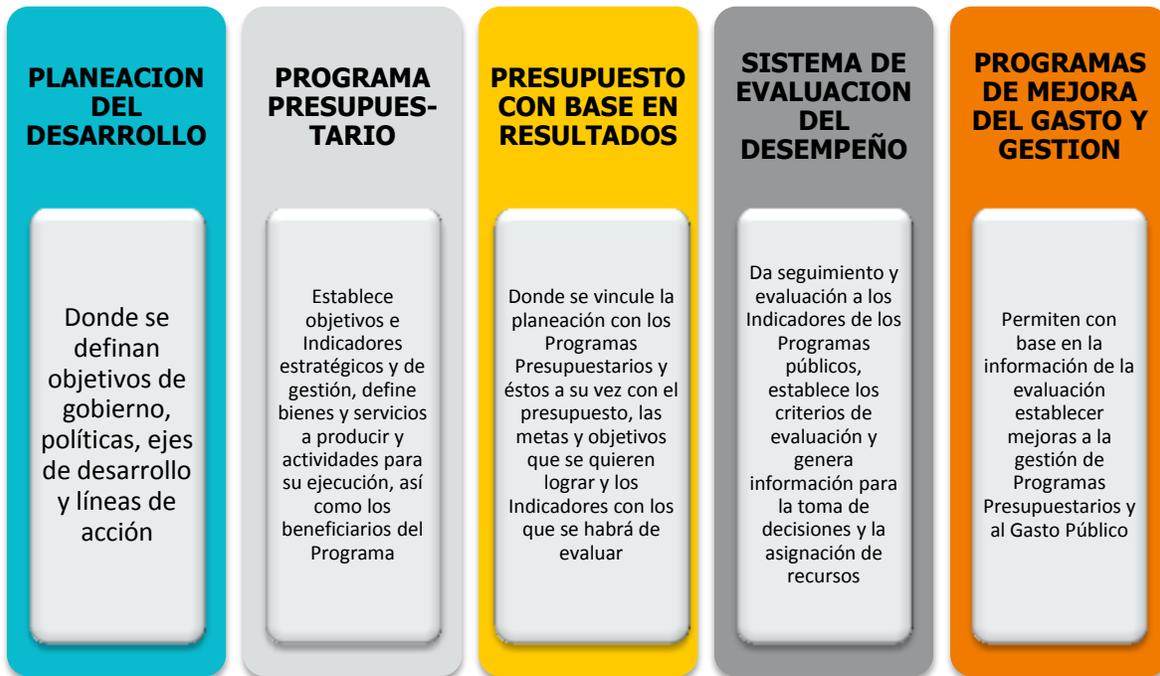
Administración Pública Estatal y su promoción entre los municipios del Estado, por lo que para su logro se prevé contar con un **Sistema de Evaluación del Desempeño** e Impulsar la creación del modelo de corresponsabilidad entre Gobierno y sociedad.

- **Definición**

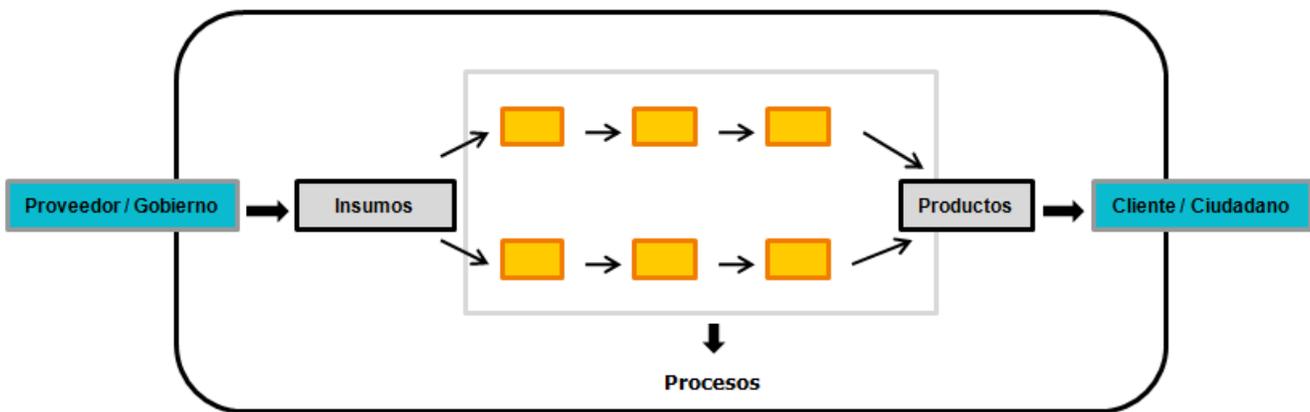
Modelo de cultura organizacional, de gestión, directiva y de desempeño Institucional, que pone mayor énfasis en los resultados que en los procedimientos, donde **lo primordial sea el qué se hace, qué se logra**, así como **cuál es el impacto en el bienestar de la población**, es decir, el proceso de creación de Valor Público.

El **Valor Público** se crea cuando se generan las condiciones orientadas a que todos los miembros de la sociedad disfruten de oportunidades para su vida digna, de empleo y bienestar, garantizando el acceso a dichas oportunidades; es decir, cuando se aportan respuestas efectivas y útiles a las necesidades presentes y futuras de la población.

Para concretar este modelo es fundamental la consideración de los siguientes elementos:



Como se puede observar el énfasis que se pretende dar al modelo de gestión en el Estado de Puebla tiene que ver con la relación **qué se hace**, (bienes y servicios finales) **qué se logra** (beneficios e impactos a la población), que implica que la orientación de la gestión sea visualizada como un proceso que conforme una cadena de valor que va de los insumos, los procesos, los productos, los beneficios y los impactos.



- **Antecedentes**

La Nueva Gestión Pública (NGP), es un fenómeno que, desde 1980, se ha implementado para la modernización de las administraciones públicas en el mundo, a través de la utilización de herramientas metodológicas propias de la gestión privada en el ámbito de las organizaciones públicas en la racionalización de estructuras y procedimientos, cuya estrategia es la adecuación y reorientación del marco presupuestario, para mejorar el ejercicio del gasto público de manera transparente con una orientación hacia el logro de resultados verificables y tangibles.

- **Características**

La Gestión para Resultados (GpR) se fundamenta en cinco principios. Dichos principios resultan cruciales en la determinación de la Política Pública, durante todo el proceso de gestión y el arreglo institucional que las hace posibles.

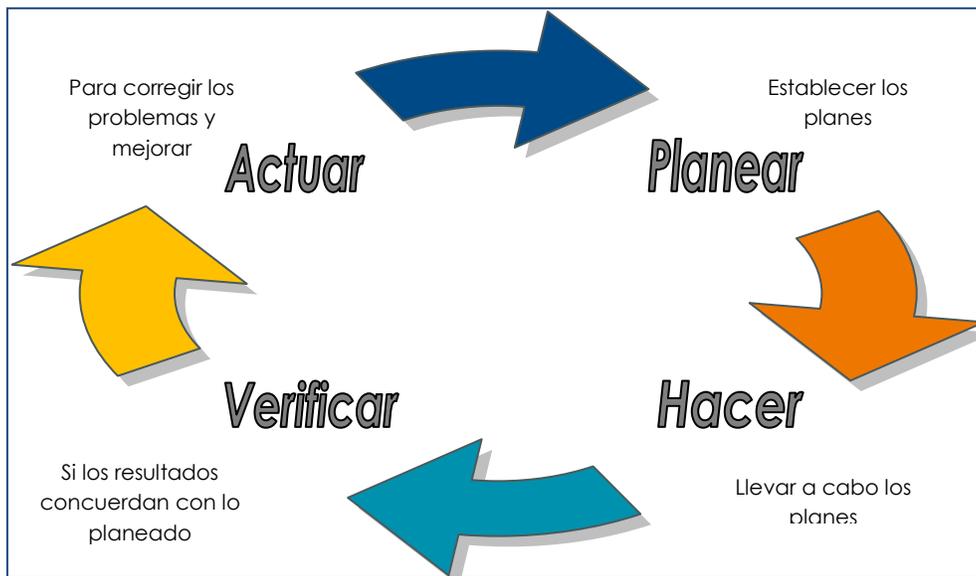
- **Principios**

La GpR se puede aplicar a cualquier nivel: nacional, estatal, sectorial, regional, institucional, de Programa, de proyecto y actividades del sector público, bajo los siguientes cinco principios:¹

- I. Centrar las decisiones en los resultados en todas las etapas del proceso presupuestario.
- II. Alinear la planeación estratégica, la Programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados.

¹ Anexo al Oficio Circular 307-A-1593, SHCP

- III. Los sistemas de información y de Indicadores deben estar orientados a resultados, ser factibles de recopilar, susceptibles de comparar, oportunos, de bajo costo y sencillos de utilizar.
- IV. Gestionar **“para”**, no **“por”** resultados, concentrándose en los resultados y efectos deseados y no solamente en los insumos y procesos requeridos para su consecución.
- V. Usar la información de los resultados obtenidos para el aprendizaje, la toma de decisiones y la rendición de cuentas.



• Componentes de la GpR

La GpR, tiene dos componentes básicos:

- El Presupuesto basado en Resultados (PbR).
- El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

El **Presupuesto basado en Resultados (PbR)** consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones

presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público y promover una adecuada rendición de cuentas.

El **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)** realizará el seguimiento y la evaluación sistemática de las políticas y programas de las Entidades y Dependencias de la Administración Pública, para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo y los programas que se derivan de éste.

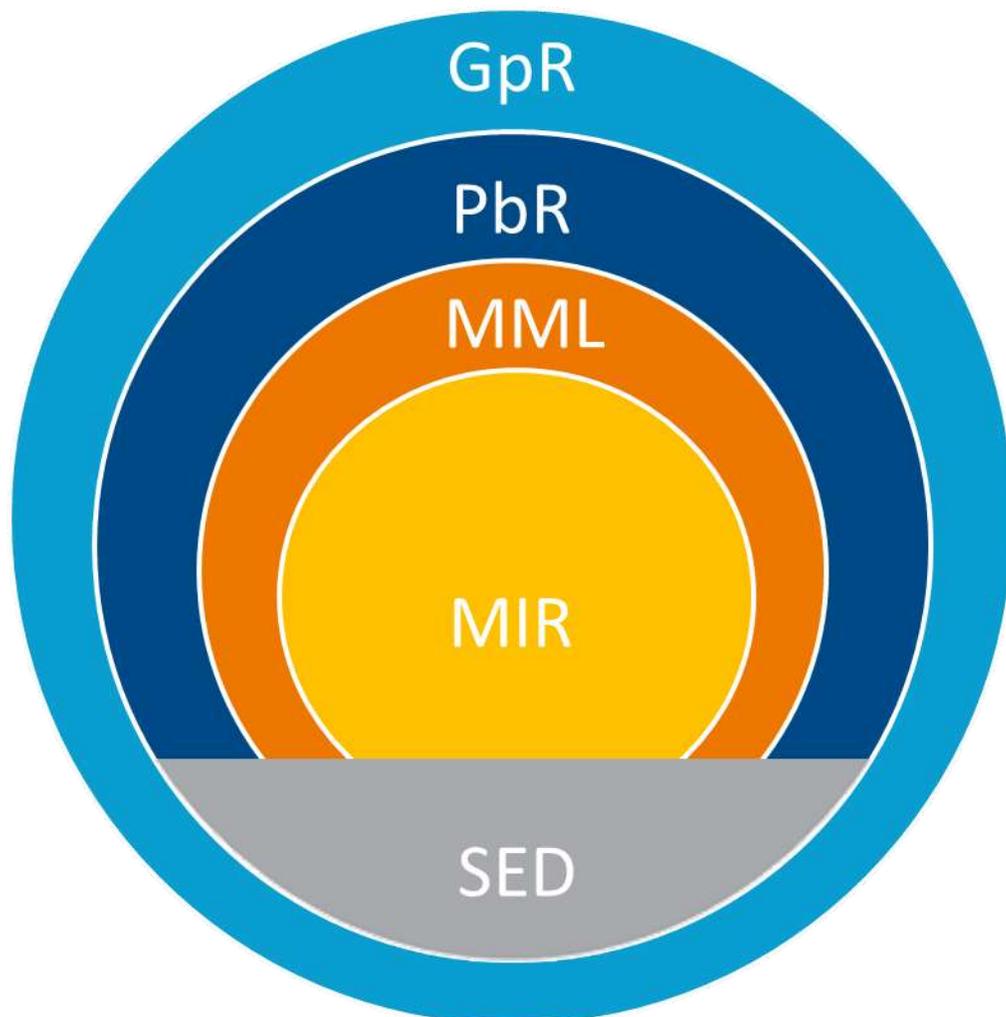
El SED brindará la información necesaria para valorar objetivamente y mejorar de manera continua el desempeño de las políticas públicas, de los programas presupuestarios (PP'S) y de las instituciones, así como para determinar el impacto que los recursos públicos tienen en el bienestar de la población.

El SED tiene dos componentes principales:

1. Uno, de la evaluación de las políticas públicas y Programas Presupuestarios, mediante el cual se verificará el grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión; y,
2. Otro, de la gestión para la calidad del gasto, mediante el cual se impulsará la puesta en marcha de acciones que incidan en el funcionamiento y resultados de las instituciones públicas, a fin de que éstas eleven sustancialmente su eficiencia y eficacia; modernicen y mejoren la prestación de

los servicios a su cargo; y, promuevan la productividad en el desempeño de sus funciones y la reducción de su gasto de operación.

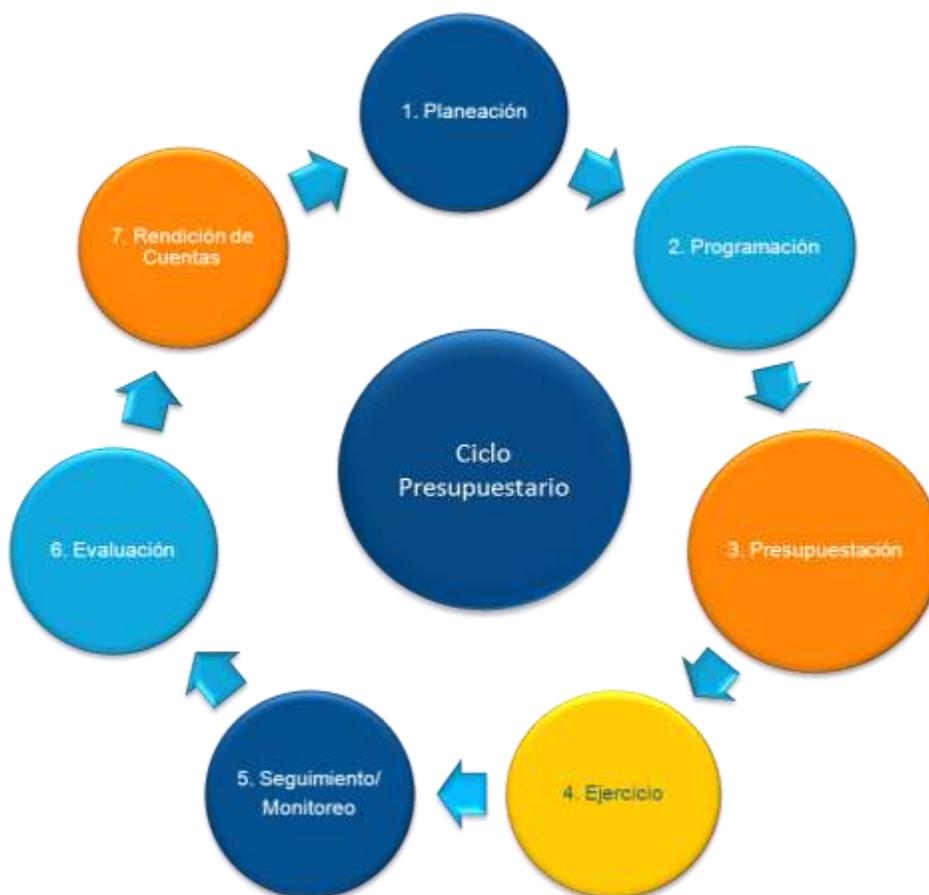
El SED permite medir y calificar el cumplimiento de las metas a través de los Indicadores de Desempeño, del ejercicio de los recursos asignados a los Programas Presupuestarios y de las políticas establecidas en los instrumentos de planeación estratégica, lo anterior para identificar aspectos susceptibles de mejora, utilizando los resultados para la toma de decisiones en las asignaciones presupuestarias de los PP's en la Ley de Egresos.





VI. Presupuesto basado en Resultados (PbR)

El Presupuesto basado en Resultados (PbR) es una herramienta de mejora del Gasto Público para el logro de resultados que impacten en el bienestar de la población, aspecto que involucra a todo el Ciclo Presupuestario: Planeación, Programación, Presupuestación, Ejercicio, Seguimiento/Monitoreo, Evaluación y Rendición de Cuentas:



1.- La **Planeación** implica la alineación a los Ejes, Capítulos, Objetivos y Proyectos Estratégicos con las prioridades estatales. Tiene como principio la transformación de la realidad del Estado, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución Política del Estado Libre y Soberano

de Puebla y la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla establecen.

- 2.- En la **Programación** se establece la Estructura Programática del Presupuesto de Egresos, definiendo los Programas Presupuestarios que llevará a cabo la Administración Pública Estatal, programando las metas de las Instituciones con la Metodología de Marco Lógico a través de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR's).
- 3.- La **Presupuestación** permite determinar el destino de los recursos públicos, la Secretaría de Finanzas y Administración los asigna a los Programas Presupuestarios derivado de los resultados de las evaluaciones a los mismos.
- 4.- En el **Ejercicio** (que comprende del 1º de enero y hasta el 31 de diciembre) las Instituciones ejecutan los recursos públicos conforme a las acciones programadas en los Programas Presupuestarios.
- 5.- El **Seguimiento/Monitoreo** consiste en generar la información necesaria del avance en las metas de los Indicadores Estratégicos, y el ejercicio de los recursos asignados a los Programas Presupuestarios (PP's); lo cual permitirá evaluar el desempeño de los PP's.
- 6.- La **Evaluación** valora los resultados de los Indicadores de Desempeño, el ejercicio de los recursos asignados a los

Programas Presupuestarios (PP's) y el cumplimiento de las políticas establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo, Programas Sectoriales y/o Institucionales, para identificar aspectos susceptibles de mejora empleando los resultados para la toma de decisiones en las asignaciones presupuestarias de los PP's en el Presupuesto de Egresos del Estado.

7.-La **Rendición de cuentas** identifica los resultados del ejercicio de los recursos públicos y del cumplimiento de las acciones u objetivos programados a las instancias fiscalizadoras (por medio de la Cuenta Pública e Informe de Gobierno) y a la ciudadanía a través de los medios electrónicos.

Si bien el Presupuesto basado en Resultados involucra a todo el ciclo presupuestario, el logro de resultados de la acción pública se consigue mediante el diseño estricto de Programas públicos, en donde se contemplen los objetivos de cada Programa, los bienes y servicios que se van a producir para beneficio de los ciudadanos, los procesos y actividades a desarrollar para la producción de bienes y servicios y los medios para medir y poder evaluar el cumplimiento de los Programas bajo criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez.

Bajo este contexto, un aspecto central de la implementación del Presupuesto basado en Resultados para el Estado de Puebla, lo constituye la definición y diseño de los Programas públicos de las Dependencias y Entidades, de ahí que la etapa de Programación tome relevancia para todo el ciclo presupuestario, misma que

permitirá evaluar el desempeño de los Programas de Gobierno haciendo énfasis en los resultados sobre los propios procedimientos de operación.

En suma, la etapa de Programación que deberán realizar las Dependencias y Entidades dentro de una orientación basada en Resultados, integrará un proceso basado en consideraciones objetivas para la asignación de recursos públicos en un presupuesto, con el firme propósito de producir, con criterios de calidad, los bienes y servicios públicos de los Programas que son pertinentes y estratégicos para lograr los resultados comprometidos en cada una de las Dependencias que integran la Administración Pública en el Estado.

- **Definición**

Consiste en herramienta que permite incorporar en el proceso presupuestario consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos, con el objeto de mejorar la calidad del Gasto Público y la rendición de cuentas.

Esta técnica busca elevar la cobertura y la calidad de los bienes y servicios públicos, cuidando la asignación de recursos, particularmente los que son prioritarios y estratégicos para obtener los resultados esperados.

El presupuesto tradicional asigna recursos a las Instituciones para gastarlo en ciertos insumos, informa sobre qué insumos utilizan las Instituciones Públicas y cuánto gastan en insumos las Instituciones Públicas. El control presupuestario tradicional vigila que los actos

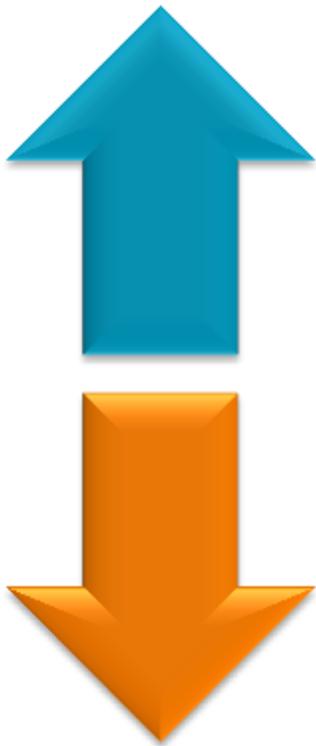
sean legales y que el gasto se encuentre dentro de los límites autorizados.

Insumos  Productos

El Presupuesto basado en Resultados otorga recursos a las Instituciones para que los gasten en insumos con el fin de generar un cierto volumen de productos previsto. Esos productos, a su vez, generarán ciertos resultados en la sociedad. El Presupuesto basado en Resultados brinda información adicional sobre qué se produce en las Instituciones Públicas, quién produce los bienes públicos, cuántos bienes se producen, qué resultados se planea lograr con esos bienes y cuánto cuesta lograr dichos resultados.

Insumos  Productos  Resultados

La evaluación del gasto es el corazón del PbR y lo que lo diferencia del presupuesto tradicional. Consiste en analizar el desempeño en el uso de los recursos públicos, es decir, el logro o el resultado de las Actividades realizadas para proveer bienes y servicios a la población. Esto supone analizar la cadena de resultados de la gestión gubernamental, para lo cual se requiere disponer de un sistema de seguimiento/monitoreo y de evaluación. El eje de este sistema es un conjunto de Indicadores y estudios evaluativos que valoran el progreso y el logro de los objetivos estratégicos del país realizados con los recursos públicos. La mayor parte de estos Indicadores son producidos por las mismas Instituciones que ejecutan los Programas.



PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Se enfoca en el beneficio tangible en términos de la mejora del nivel y calidad de vida de la población:

- » ¿Cuánto aumenta el rendimiento educativo en el nivel básico?
- » ¿En cuánto se incrementa la competitividad de los egresados?
- » ¿En cuánto se incrementa la contratación de egresados por el mercado laboral?

PRESUPUESTO INERCIAL

Se enfoca principalmente en los insumos y procesos:

- » ¿Cuántas escuelas puedo construir?
- » ¿Cuántos alumnos se inscriben en Educación Media Superior?
- » ¿Cuántos trámites de titulación se realizaron?

Para que el presupuesto público sea realmente público se debe informar a la ciudadanía el momento en que este se envía al Poder Legislativo.

- **Antecedentes**

El 7 de Mayo de 2008, el Diario Oficial de la Federación publicó la Reforma Constitucional en materia de Gasto Público y Fiscalización, que forma parte de la Reforma Hacendaria por los que Menos Tienen (aprobada por el H. Congreso de la Unión en 2007), que establece evaluar los resultados que se obtengan por la aplicación de los recursos públicos y administrarlos con los principios de eficiencia, eficacia y transparencia, para satisfacer los objetivos a los que fueron designados.

El 9 de Octubre del 2009, en concordancia con las reformas al artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se introducen los conceptos de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez a la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla en su artículo 108, el cual sienta las bases que permiten a la Administración Pública Estatal mejorar los esquemas de asignación y ejercicio del gasto, su evaluación y rendición de cuentas

- **Características**

1.	Conduce el proceso presupuestario hacia resultados. Define y alinea a los Programas Presupuestarios (PP's) y sus asignaciones a través del ciclo presupuestario.
2.	Considera Indicadores de Desempeño y establece metas de Actividades y PP's, a las cuales se les asigna un nivel de recursos compatibles con su meta.
3.	Provee información y datos sobre el desempeño (permitiendo comparaciones entre lo observado y lo esperado).
4.	Propicia un nuevo modelo para la asignación de recursos, mediante la evaluación de los PP's.
5.	Prevé llevar a cabo evaluaciones, acorde con las necesidades específicas de los PP's.

¿Qué son los Programas Presupuestarios?

Representan una categoría programática que permite organizar, de manera homogénea, las asignaciones de recursos para el cumplimiento de metas y objetivos específicos.

Son el conjunto de acciones específicas de la administración encaminadas a resolver un problema de carácter público. La solución a la problemática a la que responde el Programa se concreta en la generación de productos y servicios (bienes y servicios públicos) que se entregan a una población objetivo.²

Además tiene como características ser una unidad mínima de asignación de recursos, con los cuales, a través de un enfoque de procesos, se pretende transformar la realidad de los beneficiarios, disminuyendo o eliminando un déficit o solucionando un problema.

El desempeño relacionado con el logro de productos o beneficios generados que se plantea con la realización del Programa se mide a través de los resultados de Indicadores que se diseñen partiendo de la definición de los objetivos del Programa. Es decir, el Programa es también una unidad susceptible de evaluación tanto en el plano de la Gestión como en el plano de los Resultados y el Impacto.

En suma, las **principales características de los Programas Presupuestarios son las siguientes:**

1. Ser la oferta a la solución de un problema o demanda social.

² Víctor M. Hernández Saldaña. “¿Qué es un Programa Presupuestario en el contexto del PbR?” en Federalismo Hacendario no. 175, INDETEC. Marzo-Abril 2012, pp. 106-114.

2. Planteamiento estratégico Institucional que enlaza el Plan de Desarrollo con el Marco institucional de la Dependencia.
3. Entregar a los ciudadanos bienes y Servicios (claramente identificables).
4. Contiene más de un producto entregable (bienes y servicios) dirigidos a una población identificada.
5. Identifica plenamente a los beneficiarios.
6. Se constituye en una categoría de asignación de recursos que pueda ser identificada financiera y contablemente.
7. Implica datos de identificación en la estructura programática presupuestal.
8. Se constituye como un elemento básico de evaluación de resultados y de control de gestión.

Diferencia entre Programa Operativo Anual (POA) y Programa Presupuestario (PP).

Un Programa Operativo Anual (POA) sólo refleja los recursos financieros invertidos, es decir, sólo le basta justificar en qué se gasta el recurso sin reflejar si realmente el Programa cumple o no con los objetivos establecidos y a su vez si estos objetivos generan un bien a la población.

En contraste, en un Programa Presupuestario, el impacto al beneficiario será siempre la prioridad, tal y como se observa en la gráfica posterior, en donde se puede ver que el POA, comparado con un Programa Presupuestario, se queda en los procesos de gestión sin llegar a los objetivos estratégicos

		Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
IMPACTO	Fin	Objetivo estratégico	Estratégico, indirecto	Sistemas de Monitoreo y Evaluación	Análisis de Riesgo y Contingencias
RESULTADOS INTERMEDIOS	Propósito	Resultado que se pretende	Estratégico, directo o indirecto		
PRODUCTOS	Componentes	Bienes o servicios entregables	De gestión y estratégico, directo		
PROCESOS	Actividades	Acciones necesarias para producir entregables	De gestión, directo		

A diferencia del POA, en un Programa Presupuestario se toman en consideración aspectos que van más allá del gasto en sí mismo, se involucran a los tomadores de decisiones y se piensa en el impacto que tendrá en la población beneficiada considerándose los resultados finales.

- **Objetivo General**

Que la definición de los Programas Presupuestarios se derive de un proceso secuencial alineado con la planeación y Programación, estableciendo **Fin, Propósito, Componentes, Actividades e Indicadores** en esta lógica, a efecto de hacer más eficiente la asignación de recursos.

- **Objetivos Específicos**

- Alinear el proceso presupuestario hacia los resultados.
- Fortalecer la planeación estratégica para resultados.
- Medir el desempeño para evaluar los resultados.
- Asignar recursos considerando la evaluación de los resultados alcanzados.
- Establecer una dinámica organizacional orientada a resultados.

- **Implantación y Beneficios**

La transición hacia el PbR transforma de fondo las prácticas, reglas, sistemas, métodos y procedimientos del proceso presupuestario que requiere de acciones estratégicas, consistentes y sostenibles, así como de una coordinación efectiva, al interior de la Administración Pública Estatal.

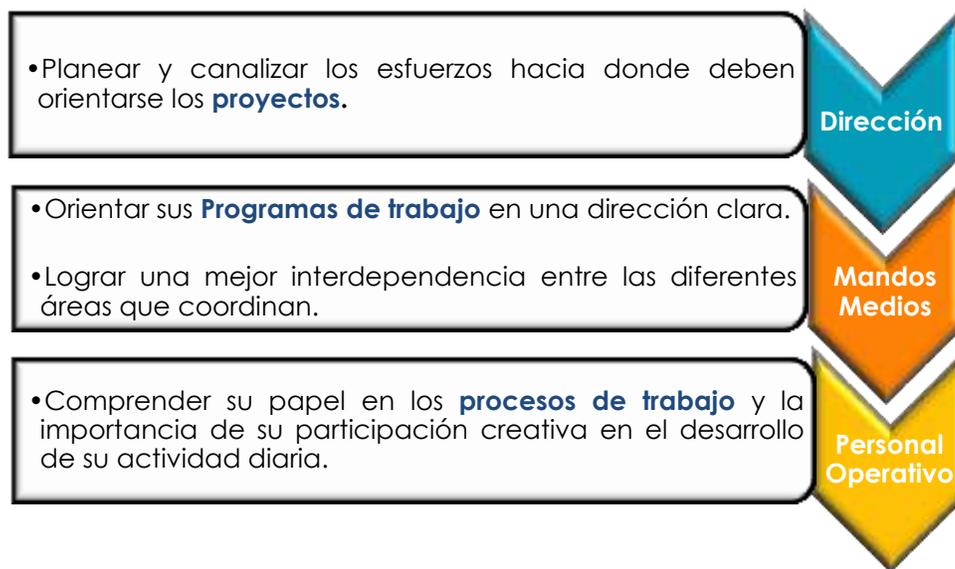


VII. Elementos Programáticos: Misión y Visión

- **Misión**

La **Misión** determina de manera sintética y clara el quehacer sustantivo y estratégico de la Institución, así como el fin para el que fue creada, siendo de gran utilidad para orientar las actividades en sus diferentes niveles.

La Misión permite:



La **Misión** debe especificar, por tanto, el tipo de actividad de la Institución, de este modo tendrá claro algo tan importante como saber a qué se dedica. Una manera clara y sencilla de definirlo es a través de las siguientes preguntas:

- ¿A quién servimos?
- ¿Qué necesidades satisfacemos?
- ¿Cómo las satisfacemos?
- ¿Qué queremos lograr?

Las diferentes respuestas especificarán claramente el ámbito de actuación de la Institución.

¿Cómo se construye la Misión de la Institución?

La **Misión** debe ser un enunciado breve y sencillo que inicia con un verbo en infinitivo e indica de forma concreta:

- El propósito de la Institución.
- Qué hace.
- Para quién lo hace.
- El efecto que espera lograr en su entorno.
- Ser sencilla y comprensible.

Así mismo en una correcta definición de la **Misión** debemos encontrar claramente los siguientes factores:

PREGUNTAS	DESCRIPCION	EJEMPLO: Secretaría de Turismo
¿Cuál es el propósito de la Institución?	La actividad fundamental que da razón de ser a la Institución	Promover el desarrollo sustentable del Sector Turístico
¿Qué hace?	Cuáles son los Productos Finales (bienes y servicios que entrega)	Políticas, estrategias y acciones de promoción y difusión
¿Para quiénes?	Identificación de los usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios)	Para beneficio de los habitantes del Estado y sus visitantes

<p>¿Cuál es el efecto que se espera lograr?</p>	<p>Resultado final a observar en la población objetivo a la que se dirige su accionar a través de los productos provistos.</p>	<p>Generar una derrama económica elevando los niveles de vida de la población</p>
--	--	---

Al encontrar respuesta a las preguntas anteriores la Misión de la Secretaría de Turismo la integramos de la siguiente manera:

<p>MISIÓN DE LA SECRETARÍA DE TURISMO</p>
<p>Promover el desarrollo sustentable del sector turístico para beneficio del Estado de Puebla y sus visitantes, a través de la elaboración de políticas, estrategias y acciones que fomenten y promuevan el turismo y la inversión en la materia, así como la promoción y difusión de nuestra oferta turística, para generar una derrama económica que eleve los niveles de vida de la población.</p>

Los elementos anteriores nos sirven para comprender cómo se construye una Misión y cuál es su importancia, pero sin duda, es de mayor relevancia, analizar, entender y apropiarnos de la Misión de nuestra organización, así como preocuparnos porque suceda lo mismo con nuestros colaboradores.

- **Visión**

Es un escenario altamente deseado que la Institución pretende alcanzar a futuro, cómo se ve a sí misma en su estado ideal. Hay que considerar que la **Visión** se refiere a un futuro atemporal, que permite, una vez alcanzado, siga siendo vigente por ser un estado o situación que queremos conservar permanentemente.

Resulta fácil confundirla con la Misión, la estrategia o con los objetivos. Para no incurrir en este error, la **Misión** se refiere al **quién soy ahora**, mientras que la **Visión** se refiere al **qué quiero ser**.

Así, la **Visión** de una Institución **permitirá**:

- Exponer el **gran reto que motiva e impulsa** la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la Institución.
- **Consolidar el liderazgo** de la dirección, al tener claridad conceptual de lo que se quiere construir a futuro.
- Visualizar a la Institución **a largo plazo**, brindando la oportunidad de sentirse protagonista del proceso de cambio planeado; participe en el logro de metas y objetivos, y de consolidar el orgullo de pertenencia de todos los colaboradores.

Características básicas de la Visión:

- Que sea clara.
- Estado futuro altamente deseado.
- Ligada a la Misión.
- Atractiva, memorable e incluyente.
- Buscando posibles soluciones a un problema.
- Un párrafo positivo y alentador que invite al desafío y la superación.

La **Visión** se **construye** definiendo hacia dónde queremos ir o que queremos cambiar; y buscando posibles soluciones de la problemática presente en la organización.

Ejemplo:

VISIÓN DE LA SECRETARÍA DE TURISMO	
PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cómo solucionamos la problemática?	Generar e incentivar de manera integral y sustentable, acciones que promuevan el turismo y la inversión social, ecológica y económica, atendiendo las necesidades del Estado.
Enlace	para
¿Hacia dónde queremos ir?	Impulsar el desarrollo y promover el turismo con los más altos estándares de calidad internacional, que tengan un importante impacto comunitario.



VIII. Metodología del Marco Lógico (MML)

- **Definición**

La **Metodología de Marco Lógico (MML)** es una herramienta de análisis, conceptualización y diseño estandarizado de la Planeación Estratégica basada en la estructuración y solución de problemas, que permite organizar de manera sistemática, lógica y ordenada los pasos que nos dirigen a la situación deseada por medio de objetivos, variables e Indicadores, con el fin de que sus resultados sean monitoreados y evaluados.

Su uso apoya la toma de decisiones sobre la asignación de recursos a los Programas Presupuestarios (PP's) y propicia la planeación participativa, estimulando el logro de acuerdos y su instrumentación.

La MML define la **situación actual** y, de manera lógica y ordenada, permite elaborar los **pasos** que nos dirigen a la **situación deseada**.

La estructura y elaboración de esta metodología nos da oportunidad de evaluar resultados, así como de ponderar su utilidad e impacto y relacionar los Programas Presupuestarios con el Plan Estatal de Desarrollo y los Programas derivados de este con las actividades de las Dependencias y Entidades; y con el Presupuesto de Egresos.

También contribuye a asegurar la buena conceptualización y diseño de los Programas Presupuestarios. La MML es la herramienta que nos proporciona los **elementos programáticos cualitativos**, como son Objetivos del Programa, Indicadores y Metas.

Las **principales ventajas** que nos brinda la Metodología de Marco Lógico son:

- I. Expresa en forma clara y sencilla la lógica interna de los PP's y los resultados esperados con su ejecución y, con ello, el destino del Gasto Público asignado a éstos.
- II. Propicia que los involucrados en la ejecución del Programa Presupuestario (PP) trabajen de manera coordinada para establecer los objetivos, Indicadores, metas y riesgos del PP.
- III. Facilita la alineación de los objetivos de los PP's entre sí y con la Planeación Estatal.
- IV. Estandariza el diseño y sistematización de los PP's.
- V. Genera información necesaria para la ejecución, monitoreo/seguimiento y evaluación del PP, así como para la rendición de cuentas.
- VI. Genera una estructura que sintetiza en un sólo cuadro, la información más importante sobre el PP: la **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**.

De esta forma, lo que define a la MML no es el producto final, sino el proceso que debe seguirse para llegar a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Por ello, el presente Manual no es un recetario para llenar matrices de cuatro filas y cuatro columnas, sino que explica el camino metodológico para concluir con un Marco Lógico y su correspondiente matriz.

Por esta razón, es importante considerar la participación de los responsables de la Planeación Institucional, Programación, Presupuestación, Ejecución de los PP's, Evaluación y a la sociedad (beneficiarios), en la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR):



La Metodología de Marco Lógico es una herramienta orientada a la solución de problemas específicos, para su adecuada aplicación es importante seguir las siguientes etapas:



1. Definición del Problema

Consiste en identificar de entre las demandas sociales, la prioritaria que tiene posibilidades de ser resuelta a través de la acción gubernamental, alineada a los Instrumentos de Planeación Estatal.

Este análisis parte de un diagnóstico de la identificación del problema y debe incluir el estudio de los involucrados en el mismo.

a) Identificación del Problema

El proceso de planeación nace con la percepción de una situación problemática y la motivación para solucionarla. La idea

central consiste en que los Programas Presupuestarios sean diseñados para resolver los problemas a los que se enfrenta la **población objetivo** o beneficiarios, y responder a sus necesidades e intereses. El enfoque de resolución de problemas se caracteriza por referirse a una situación concreta con tres elementos centrales:

- Una Situación Actual (o **problema**), que corresponde a la realidad presente, en que una parte de la población no logra avanzar, en algún aspecto, hacia una situación mejor.
- Una Situación Potencial (o **deseada**), que es esa situación mejor, que sería posible alcanzar.
- La presencia de ciertos **obstáculos** o de barreras existentes, las cuales impiden que la situación actual llegue hacia la situación deseada.

Un buen planteamiento del problema lleva a una eficaz solución. Un problema bien planteado es una condición negativa escrita de manera afirmativa, ésta se identifica como una situación existente y no es la ausencia de solución, falta de un bien o ausencia de un servicio.

Este proceso se debe realizar de manera **consensuada**, incorporando diversos puntos de vista que den una perspectiva equilibrada de los factores que inciden en el problema y aquellos que han impedido que este se resuelva.

Las características de un problema bien planteado son cinco:

- Resume la situación problemática de forma clara y breve.
- Se formula como un hecho negativo, o como una situación que debe ser revertida.
- Define la población afectada o área de enfoque.
- Describe la situación de la problemática central.
- Hace una referencia cuantitativa que permite una verificación empírica

Características	Planteamiento
Resume la situación problemática de forma clara y breve.	El 80% de los jóvenes entre 15 y 28 de la comunidad X presentan <u>empleos precarios</u> .
Se formula como un hecho negativo, o como una situación que debe ser revertida.	El 80% de los jóvenes entre 15 y 28 de la comunidad X <u>presentan empleos precarios</u> .
Define la población afectada o área de enfoque.	El 80% de los <u>jóvenes entre 15 y 28 de la comunidad X</u> presentan empleos precarios.
Describe la situación de la problemática central.	El 80% de los jóvenes entre 15 y 28 de <u>la comunidad X</u> <u>presentan empleos precarios</u> .
Hace una referencia cuantitativa que permite una verificación empírica.	El <u>80% de los jóvenes entre 15 y 28</u> de la comunidad X presentan empleos precarios.

Así, los elementos mínimos que debemos establecer en la expresión del problema son:

- I. Población objetivo o área de enfoque.
- II. Descripción de la situación o problemática central (identificar el problema real, no los síntomas).

- III. Magnitud del problema: línea base (servirá para identificar el avance).

Ejemplo:

Elementos para la definición del problema	
¿Cuál es la población objetivo o área de enfoque?	Estudiantes de familias con ingresos por debajo de tres salarios mínimos.
Problemática central	Deserción escolar en Educación Media Superior.
Magnitud del problema	Deserción del 60% de los estudiantes en Educación Media Superior.

Por lo anterior la definición del problema queda de la siguiente manera:

“Los jóvenes de familias con ingresos por debajo de tres salarios mínimos desertan de la Educación Media Superior”.

Otro punto a considerar es identificar a todos los involucrados en el Programa para conocer cuales grupos se opondrían, qué poder y recursos tienen los grupos para apoyar u obstaculizar la solución, así como la manera de maximizar el apoyo y minimizar la resistencia.

b) Población Objetivo

Significa la población que tiene el problema, necesidad u oportunidad que justifica la existencia del PP, es decir, la población que se ha elegido o pudiera ser elegible para ser beneficiaria del mismo. Esta población deberá ser descrita por la Institución.

Su focalización se realiza por criterios de: ubicación espacial, grupos etarios, género, nivel de ingreso, grupos vulnerables, límites administrativos o técnicos, entre otros, quedando los siguientes cuatro niveles:

- Población de **Referencia**: Se refiere al universo global de la población o área referida, que se toma como referencia para el cálculo.
- Población **Potencial**: Es aquella parte de la población de referencia que se encuentra afectada por el problema (o será afectada por él) y que requiere de los servicios o bienes que proveerá el PP.
- Población **Atendida**: Se refiere a la población que ya ha sido atendida por el PP desde el inicio y durante el ciclo de vida del mismo.
- Población **Objetivo**: Se refiere a la población que el PP (con algunos criterios y restricciones) estará en condiciones reales de atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la Población Potencial o a una parte de ella.

Población de Referencia

Corresponde al universo global que se toma como referencia para el cálculo, comparación y análisis de la población objetivo. La importancia de definir la Población de Referencia, está en que para ésta suele conocerse con mayor precisión sus atributos y características, mediante estadísticas, tasa de crecimiento, y otros datos asociados a áreas geográficas y grupos etarios, étnicos, laborales, etc.

Ejemplo: "Población del Municipio de San Pedro Cholula" (120,459 habitantes).

Si es necesario, se puede dividir por sexo: "Mujeres del Municipio de San Pedro Cholula" (62,881 mujeres).

Población Potencial

Es la parte de la población que se encuentra afectada por el problema (o será afectada por él). Indica la magnitud total de la población en riesgo. Dicha estimación permitirá proyectar a largo plazo el aumento de dicha población si no se interviene adecuadamente.

Ejemplo: "Madres solteras del Municipio de San Pedro Cholula" (20,000 madres solteras).

Población Atendida

Se refiere a la población que ya ha sido atendida por el PP desde el inicio y durante el ciclo de vida del mismo.

Ejemplo: "Madres solteras del Municipio de San Pedro Cholula atendidas" (8,000 madres solteras).

Población Objetivo

Es el número de beneficiarios potenciales del PP (personas, familias, empresas, instituciones). Es aquella parte de la Población Potencial a la que el PP (una vez analizados algunos criterios y restricciones), estará en condiciones reales de atender.

Se puede calcular restando la Población Atendida de la Población Potencial.

Ejemplo: "Madres solteras del Municipio de San Pedro Cholula que atenderá el Programa" (12,000 madres solteras).

2. Análisis del problema

Consiste en estudiar el origen, comportamiento y consecuencias del problema definido (problema central), a fin de establecer las diversas Causas, así como sus Efectos.

La alternativa para el análisis del problema consiste en la elaboración del **Árbol del Problema**, donde el problema definido es

el punto de partida, el tronco, las causas son las raíces y los efectos la copa. Se expresa en sentido negativo.

El análisis del problema se realiza teniendo como base los hallazgos de un diagnóstico previo, que contenga evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el problema, sus orígenes y consecuencias.

a) **Árbol del Problema**

El Árbol del Problema se utiliza para conocer la naturaleza y el entorno del problema, lo que permitirá resolverlo, es decir, establecer las acciones para solventar cada una de las causas que lo originan.

En el Árbol del Problema se analizan las relaciones causales del problema. Éstas se pueden definir, en función de su relación con el problema central, en **causas** y **efectos**.

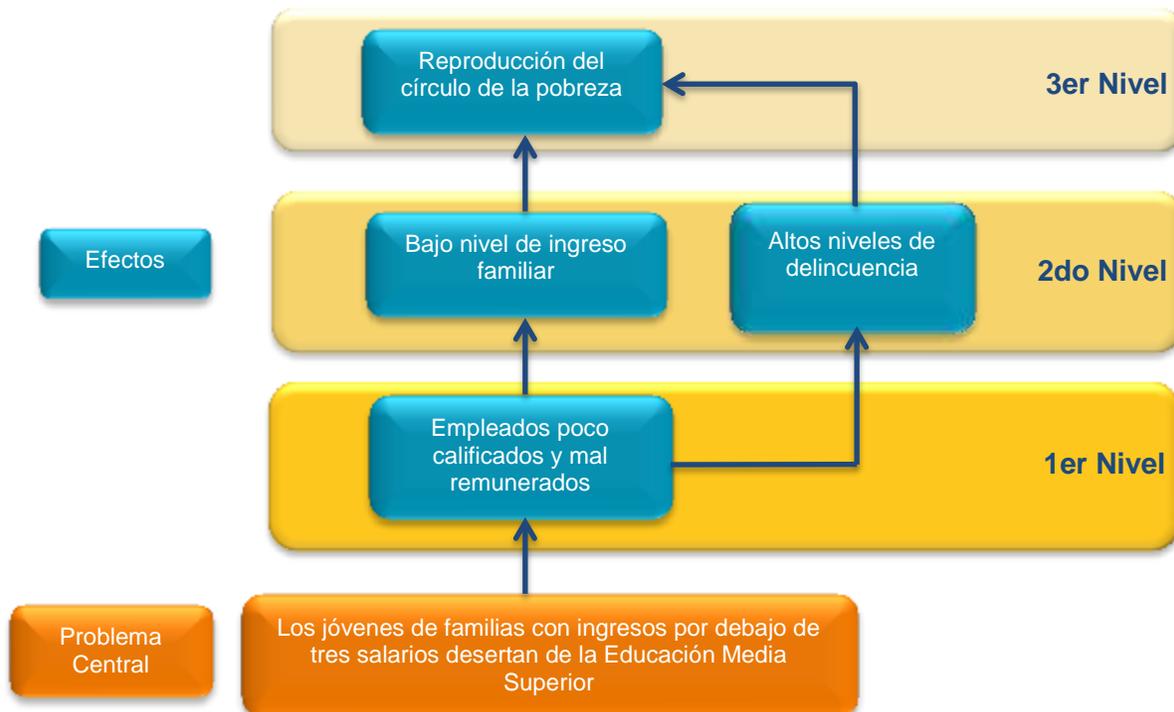
Este análisis resulta más valioso cuando se efectúa en forma de taller en el que participen los involucrados.

El primer paso para la construcción del Árbol del Problema es la identificación de los efectos del problema central, que aparecen como los resultados que experimenta la población por el hecho de que dicho problema central no se haya resuelto, conformando el Árbol de Efectos.

La construcción del **Árbol de Efectos** se inicia dibujando un recuadro y escribiendo en él la definición acordada para el problema central. Luego se dibujan sobre éste nuevos recuadros, en los cuales se anotan las consecuencias más directas que la

existencia del problema está causando (1er Nivel). Enseguida se examina cada uno de los efectos anotados y se estudia si éstos a su vez provocan otros efectos sobre el medio, las personas o la economía (2º Nivel). Se continúa así hasta alcanzar un nivel razonable de detalle (3er Nivel).

Árbol de Efectos

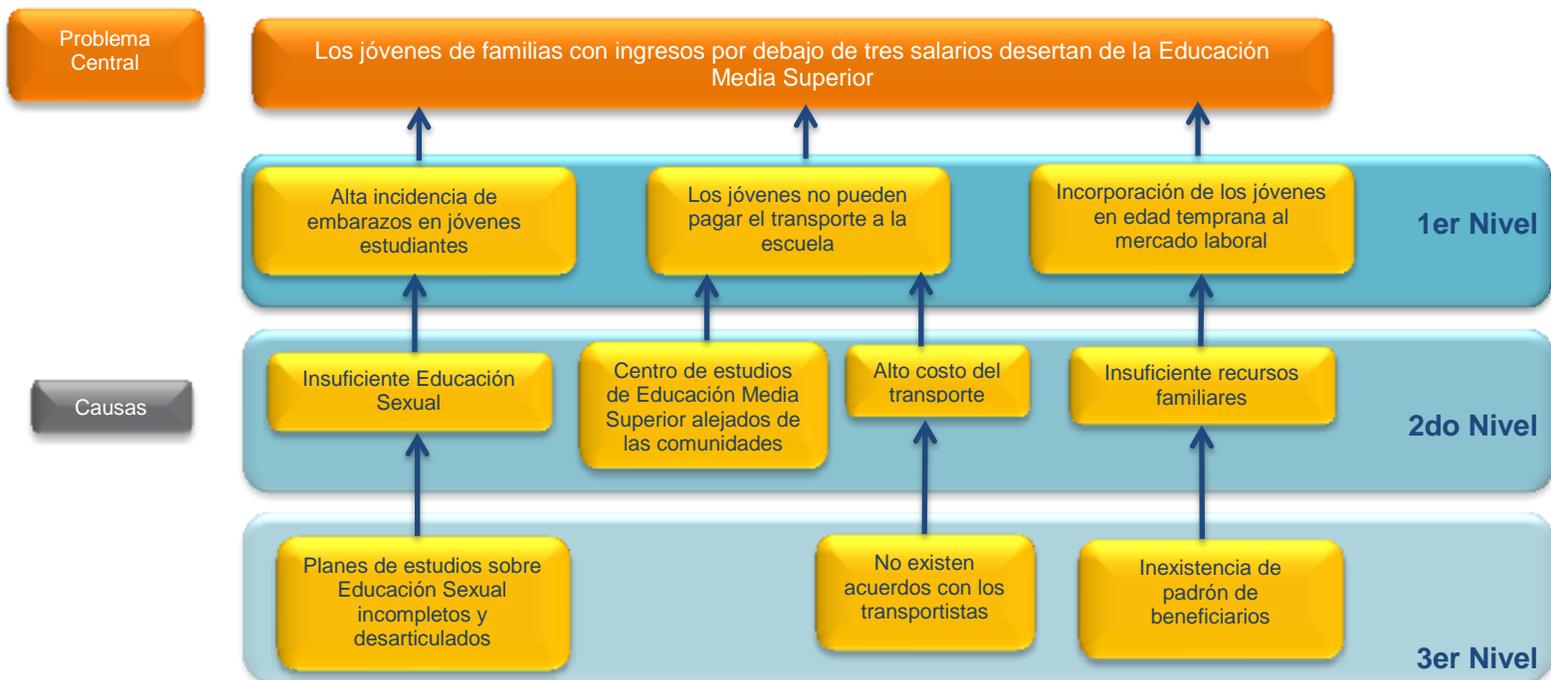


El segundo paso para la construcción del Árbol del Problema es la identificación de las causas del problema central, que aparecen como los factores que determinan que el problema exista, conformando el Árbol de Causas.

La construcción del **Árbol de Causas** se inicia dibujando un recuadro y se anota en éste el problema central. Se dibujan

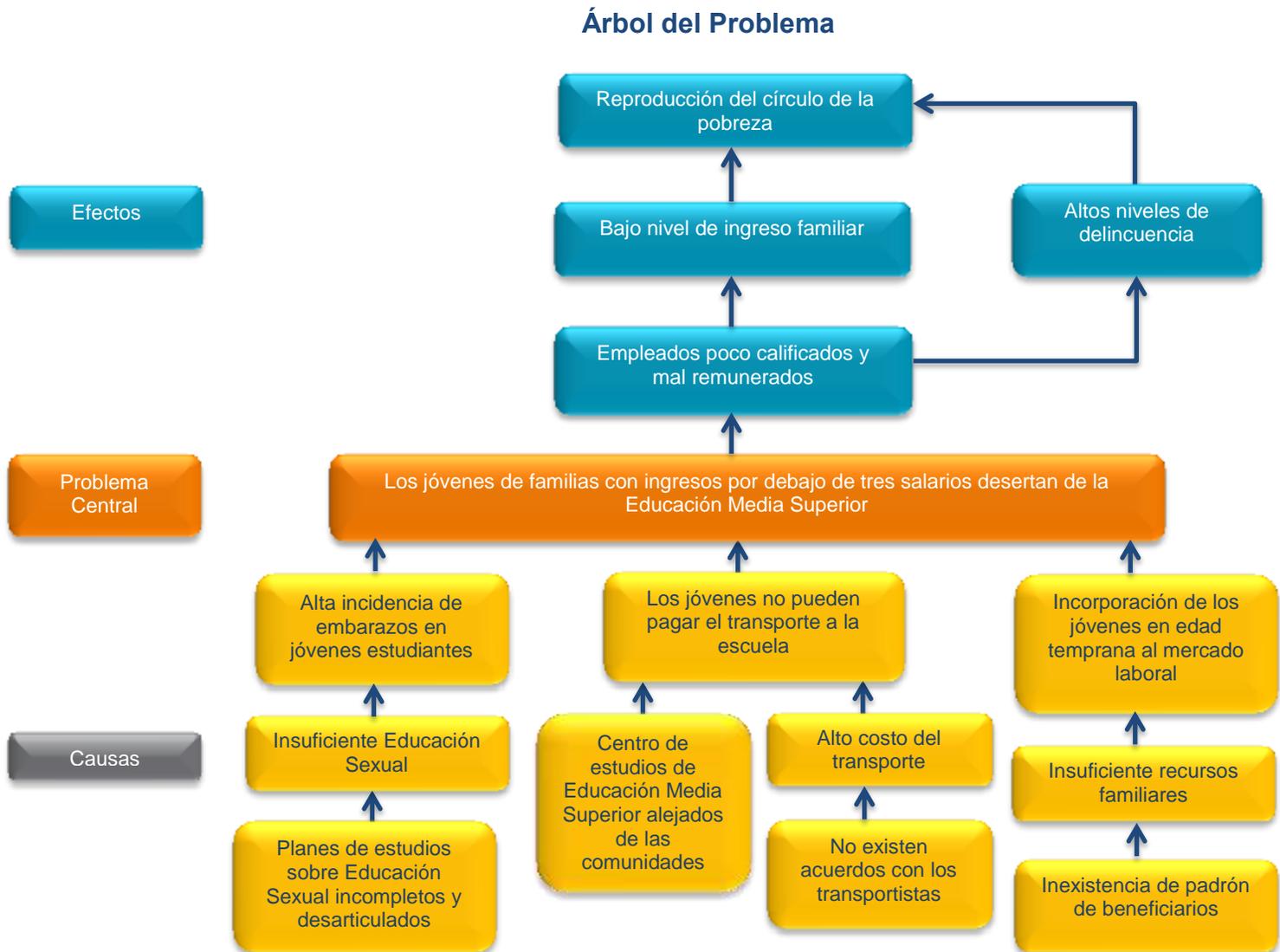
inmediatamente bajo el problema, las causas más directas (1er Nivel), uniéndolas con flechas de abajo hacia arriba (siguiendo la relación causa-efecto) al problema. Luego nos preguntamos qué ha llevado a la existencia de dichas causas, identificando así las causas de las causas, las cuales se dibujarán en un segundo nivel bajo el problema, unidas por flechas a las causas más directas (de primer nivel). Se considera hasta el 3er Nivel de causas un nivel razonable de detalle.

Árbol de Causas



El último paso es unir los árboles de efectos y causas, creando así el **Árbol del Problema**. En esta etapa es conveniente verificar que no aparezca una misma situación como causa y efecto, en caso de

ser así, se deberá analizar a detalle si dicha situación provoca el problema o es consecuencia de él.



3. Definición del Objetivo

Consiste en precisar la situación futura a lograr que solucionará las necesidades o problemas identificados en el análisis del problema, permitiendo movilizar y converger los esfuerzos hacia dichos

resultados, sirviendo de referencia para monitorear los avances y evaluar los logros alcanzados.

La definición del objetivo se realiza con base en el diseño del **Árbol del Objetivo** que representa la traducción de causas-efectos en medios-fines.

Así, la solución del problema se expresa en el objetivo que se convertirá en la razón de ser del PP.

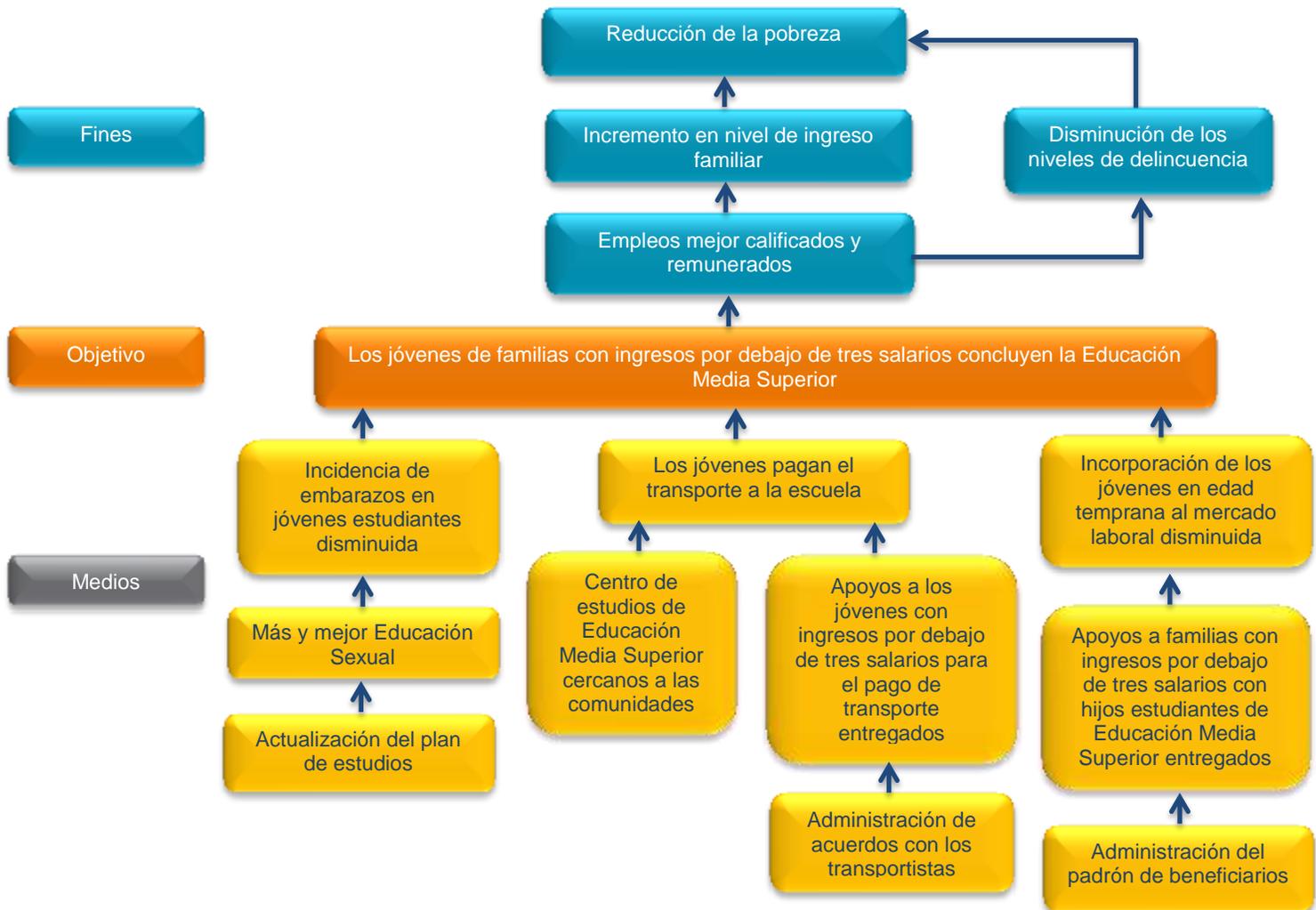
a) **Árbol del Objetivo**

El Árbol del Objetivo nos permite describir la situación que se alcanzará cuando se solucionen los problemas detectados en el Árbol del Problema.

Por lo tanto, para la construcción del Árbol del Objetivo se parte del Árbol del Problema, buscando para cada uno de los recuadros la manifestación contraria a las allí indicadas, es el espejo de los problemas solucionados.

Al realizar los cambios, las causas que provocaban la existencia del problema y los efectos que generaba éste, pasarán a ser los medios de solución y los fines que perseguimos con el logro del objetivo.

Árbol del Objetivo



4. Selección de Alternativas

Consiste en analizar y valorar cuidadosamente las opciones de acción más efectivas para lograr el objetivo deseado, selecciona dentro del Árbol del Objetivo los medios que pueden llevarse a cabo con mayor posibilidad de éxito, considerando las

restricciones que apliquen en cada caso, particularmente su factibilidad técnica y presupuestaria.

Corresponde a la última fase de la identificación de la solución del problema planteado, en la que se determinan las medidas que constituirán la intervención gubernamental.

La selección de alternativas se realiza aplicando la siguiente secuencia sobre el Árbol del Objetivo:

- I. Identificar la cadena de **medios-objetivo-fines** que puede tener mayor incidencia sobre las *causas-problema-efectos*, que se pretende superar;
- II. Identificar la cadena de **medios-objetivo-fines** que tiene mayor aceptación social y consenso entre los involucrados;
- III. Identificar la cadena de **medios-objetivo-fines** que está dentro del ámbito de competencia de la Unidad Responsable del PP.

Una vez definidas las alternativas, se analiza la factibilidad de cada una de ellas tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Cumplimiento con la normatividad.
- 2) Viabilidad técnica de construirla o implementarla.
- 3) Aceptabilidad de la alternativa por la comunidad.
- 4) Financiamiento requerido versus disponible.

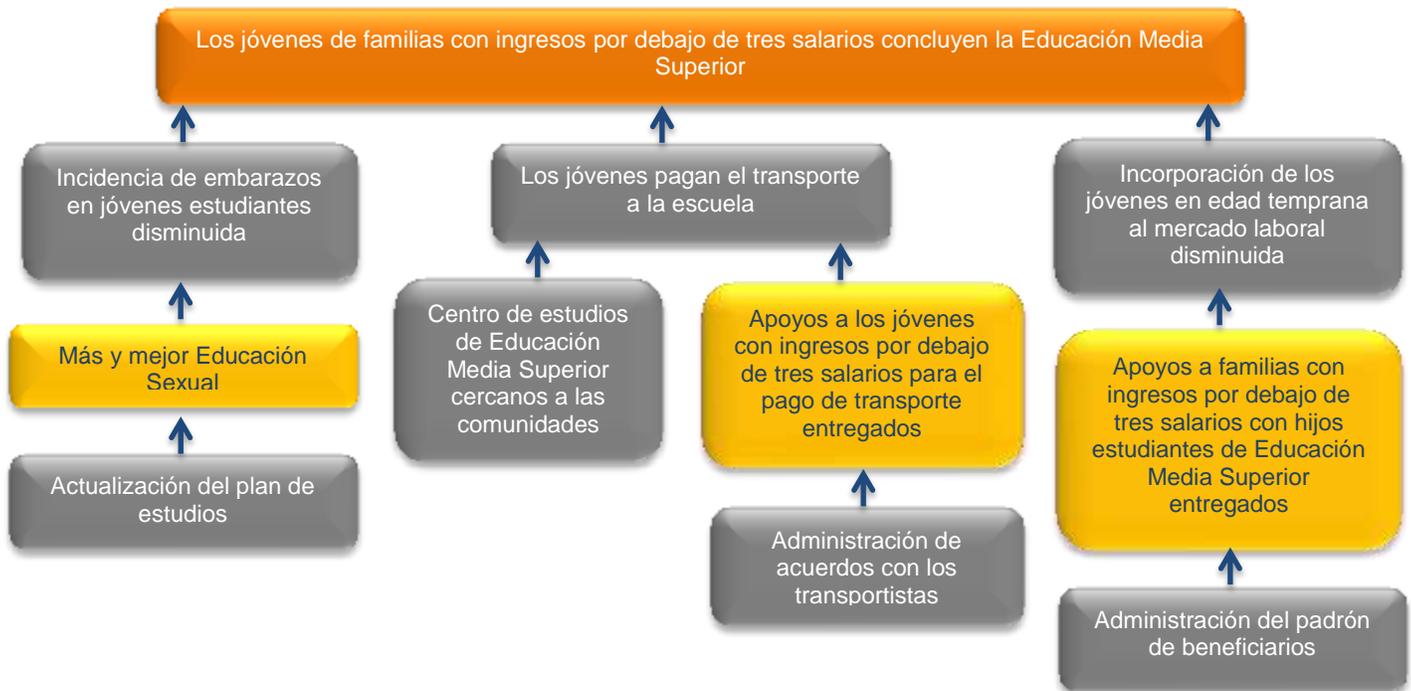
5) Capacidad Institucional para ejecutar y administrar la alternativa del PP.

6) Impacto ambiental, entre los más importantes.

La selección de alternativas consiste en estudiar como materializar los medios cuya existencia garantizará la solución del problema.

Se procede a elegir dentro de las alternativas identificadas la que cuente con mayor pertinencia: eficiencia y eficacia.

Selección de Alternativas



Al identificar los procesos para la solución del problema es necesario agregar el elemento clave para implementar la solución en el mundo real: **el modelo institucional**.

Esto consiste en tomar decisiones acerca de cuál será la estrategia institucional para implementar la solución. Las opciones de estrategias pueden ser, desde que exista sólo una Institución o unidad que se hace cargo del total de intervenciones, hasta el otro extremo, en que cada intervención se asigna a alguna Institución o unidad especializada en la materia, quedando alguna Institución o unidad a cargo de la coordinación del conjunto.



5. Concentrado del Programa Presupuestario

Consiste en analizar y relacionar la coherencia entre el problema identificado (incluyendo sus causas y efectos) con el objetivo y medios para su solución, así como la secuencia lógica (vertical) entre los mismos. Para ello se compara la cadena de *medios-objetivo-fines* seleccionada, con la cadena de *causas-problema-efectos* que le corresponde.

Su uso permite perfilar los niveles del Resumen Narrativo de la MIR, construir los Indicadores y definir la línea base del PP y el horizonte de los resultados esperados.

El Concentrado del PP tiene como objetivo asegurar su coherencia interna, así como la definición de los Indicadores Estratégicos y de Gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental y con ello, el éxito o fracaso de su implementación.

CONCENTRADO		
Árbol del Problema	Árbol del Objetivo	Resumen Narrativo
Efecto	Fin	Fin
Problema Central	Solución	Propósito
Causas 1er Nivel	Medios 1er Nivel	Componentes
Causas 2do Nivel	Medios 2do Nivel	Actividades

6. Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados

Consiste en sintetizar en un diagrama muy sencillo y homogéneo, la alternativa de solución seleccionada, debido a que establece con claridad los objetivos y resultados esperados del PP, al que se le asignan recursos, lo que permite dar sentido a la intervención gubernamental.

Define los Indicadores Estratégicos y de Gestión, lo que permitirá conocer los resultados generados y, con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación; define los medios que permitirán verificar esos resultados y describe los riesgos que podrían afectar la ejecución del PP o las condiciones externas necesarias para el éxito de éste.

La **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)** es una herramienta de Planeación Estratégica del PbR para entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los Programas Presupuestarios. Comprende la identificación de los objetivos de un PP (Resumen Narrativo), sus relaciones causales, los Indicadores, Medios de Verificación y los Supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracaso del mismo.

Con base en lo anterior, **sólo deberá existir una MIR por Programa Presupuestario.**

La MIR es una sencilla tabla de 4x4 que registra, de forma resumida, información sobre un Programa. La primera fila corresponde al **Fin**, es la razón para realizar el Programa. La segunda fila es el **Propósito** y es la situación esperada al disponerse de los bienes o servicios proporcionados por el Programa. La tercera fila son los **Componentes**, lo que debe ser entregado por el Programa. La última fila corresponde a las **Actividades** que deben realizarse para entregar los bienes o servicios.

MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS				
	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

El **Resumen Narrativo** registra los objetivos que persigue el PP en los diferentes niveles denominados Fin, Propósito, Componentes y Actividades. Se construye de forma que puedan comprenderse de manera lógica los vínculos entre Actividades –Componentes – Propósito - Fin (Lógica Vertical).

Los **Indicadores** son instrumentos para medir el logro de los objetivos de los PP`s y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

Los **Medios de Verificación**, registra las fuentes de información para el cálculo de los Indicadores. Dan confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada.

Los **Supuestos** son factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del PP y, en caso de no cumplirse, implican riesgos en el logro de las metas de los PP`s.

- **Resumen Narrativo**

Describe los cuatro niveles de objetivos (**Fin, Propósito, Componentes y Actividades**) los cuales deberán de redactarse en

un lenguaje comprensible para todo tipo de público, es decir, en un lenguaje ciudadano.

Estos objetivos se pueden construir a partir de la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la contribución del PP a la solución de un problema o a la consecución de un objetivo estatal o sectorial? (Fin); ¿Qué resultados concretos se espera lograr en la población objetivo a partir de la implementación del PP? (Propósito); ¿Qué bienes o servicios deberán ser entregados por el PP para lograr el Propósito? (Componentes); ¿Qué hay que hacer para producir o entregar los bienes o servicios del PP? (Actividades).

Fin: Indica la forma en que el Programa Presupuestario contribuye al logro de un Objetivo Estratégico de orden superior con el que está alineado (Objetivo del PED, Sectorial o Institucional).

Propósito: Indica el objetivo del PP, la razón de ser del mismo, indica el efecto directo que el programa se propone alcanzar sobre la población objetivo.

Componentes: Los productos o servicios que deben ser entregados durante la ejecución del PP, para el logro de su Propósito.

Actividades: Son las principales acciones y recursos asignados para producir cada uno de los Componentes.



Para complementar la primera columna, la Institución debe señalar un **Fin**, que expresa la razón por la cual esa Institución está participando en la solución del problema y debe estar alineado con los objetivos institucionales.

Es recomendable que la primera celda en llenarse sea la del **Propósito** (primera columna, segunda fila). El **Propósito** corresponde a la situación deseada, representada en el Árbol del Objetivo, por lo cual puede trasladarse directamente, sin necesidad de mayor análisis.

A continuación deben trasladarse a la celda de **Componentes** (primera columna, tercera fila) las casillas del Árbol que son productos finales (bienes o servicios) que se entregan a la

población objetivo, bajo la responsabilidad de la Institución propietaria de la matriz.

Se recomienda utilizar la sintaxis que se detalla a continuación para la expresión de los objetivos (Resumen Narrativo) según el nivel de que se trate:

Fin: ¿Por qué el Programa Presupuestario es importante para los beneficiarios y la sociedad?

La redacción debe iniciar con un **verbo en infinitivo** e identificarse claramente el qué (contribuir a un objetivo superior), el mediante (a través de) y el cómo (solución del problema).

Fin		
Qué	Mediante	Cómo
Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados	mediante	la disminución de la deserción en Educación Media Superior de los estudiantes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos

Propósito: ¿Por qué el Programa Presupuestario es necesario para los beneficiarios?

La redacción debe iniciar con **el sujeto o población afectada por el problema**, sector o área de enfoque, posteriormente con el **verbo en presente** y al final, el complemento o resultado esperado.

Propósito		
Sujeto: Población, sector o área de enfoque	Verbo en Presente	Complemento: Resultado esperado
Los jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos	concluyen	la Educación Media Superior

Componentes: ¿Qué entregará el Programa Presupuestario?

La redacción debe iniciar como un producto terminado o un servicio entregado, seguido de un **verbo en participio**, que denota el estado alcanzado.

Componentes	
Productos terminados o servicios entregados	Verbo en Participio
Más y mejor educación sexual	impartida

Actividades: ¿Qué se hará?

En este nivel se sugiere utilizar un verbo en infinitivo, y deberá ser cuantificable, acompañado de un complemento.

Actividades		
Verbo en infinitivo	Cuantificación	Complemento
Administrar	1	padrón de beneficiarios

- **Supuestos**

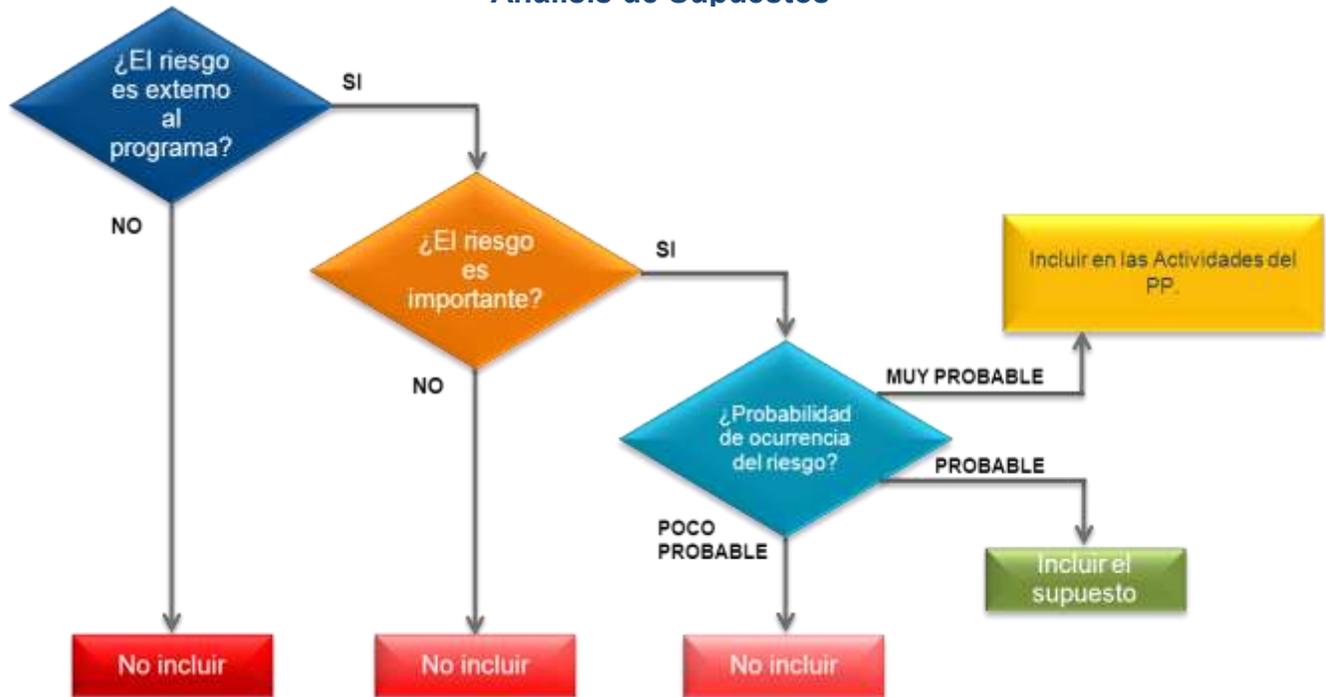
Son factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del PP y, en caso de no cumplirse, implican riesgos en el logro de las metas de los PP's.

Cada Supuesto corresponde a un riesgo externo que enfrenta el PP, expresado como una situación que debe cumplirse para avanzar al siguiente nivel en la jerarquía de objetivos. Su cumplimiento está más allá del control directo del equipo que ejecutará dicho PP, es decir, es ajeno y está fuera del alcance del equipo.

El Supuesto tiene que estar redactado en relación directa con el cumplimiento del Indicador.

Previo a la incorporación de un riesgo como supuesto a la MIR se deberá analizar la pertinencia de hacerlo. A continuación se esquematiza la lógica que podemos aplicar para la realización de dicho análisis.

Análisis de Supuestos



Sólo se consideran los riesgos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia.

- **Análisis de la lógica horizontal**

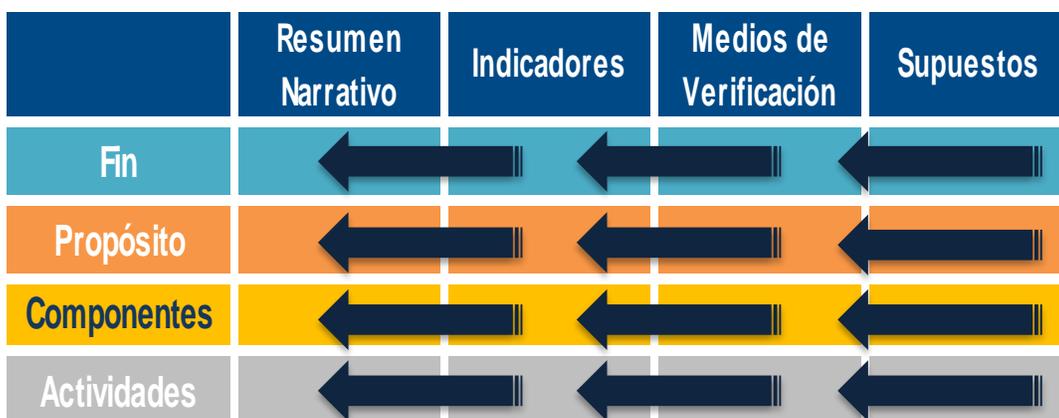
Una vez que se cuenta con el Resumen Narrativo, los Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos, se procede a realizar el análisis de la lógica horizontal de la MIR. Se realiza de derecha a izquierda y permite tener una base objetiva para monitorear y evaluar el comportamiento del PP.

La lógica horizontal se resume en los siguientes puntos:

- Se han identificado los Supuestos para cada nivel del Resumen Narrativo.

- Los Medios de Verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los Indicadores.
- Los Indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos de Resumen Narrativo y evaluar adecuadamente el logro de los Programas Presupuestarios.

De no cumplirse con las condiciones antes señaladas la matriz estará incompleta y no será suficiente para una adecuada evaluación de la gestión y resultados de un proyecto o Programa.



- **Análisis de lógica vertical**

La lógica vertical de la MIR permite verificar la relación causa-efecto directa que existe entre los diferentes niveles de la matriz. Se analiza de abajo hacia arriba.

Para verificar la relación causa-efecto, se deberán de realizar las siguientes preguntas de control:

Manual de Programación 2015

- I. ¿Las Actividades son suficientes para lograr cada Componente?
- II. ¿Todas las Actividades son necesarias para lograr los Componentes?
- III. ¿Los Componentes son suficientes para lograr el Propósito?
- IV. ¿Todos los Componentes son necesarios para lograr el Propósito?
- V. ¿El logro del Propósito ayuda o resulta en una contribución significativa al logro del Fin?
- VI. ¿El Fin contribuye de forma significativa al logro de un objetivo superior?



Si se completan las Actividades programadas y se cumplen los Supuestos asociados a éstas, se lograrán producir los Componentes.

Si se producen los Componentes detallados en la MIR y se cumplen los Supuestos asociados a éstos, se logrará el Propósito del PP.

Si se logra el Propósito del PP y se cumple el Supuesto asociado a éste, se contribuirá al logro del Fin.

Si se contribuyó al logro del Fin y se mantiene vigente el Supuesto asociado a éste, se garantizará la sustentabilidad de los beneficios y el impacto del PP.

- **Recomendaciones Generales**

La MIR se considera completa cuando cuenta con los siguientes elementos:

-  **Objetivos:**

- Uno para el nivel de Fin.
- Uno para el nivel de Propósito.
- A nivel de Componente, un objetivo por cada tipo de bien o servicio entregado.
- A nivel de Actividad, los imprescindibles y más relevantes para la generación de los Componentes.

-  **Indicadores:** Al menos un Indicador por cada objetivo superior (Fin y Propósito) y el **mínimo número** para Componentes y Actividades que permita evaluar su logro (se recomienda uno por cada Componente o Actividad). Se considera que se tiene la información mínima sobre Indicadores cuando cumplan con los elementos mínimos requeridos por la **ficha técnica de Indicadores**.

- Medios de verificación (fuentes de información) para cada Indicador.
- Los Supuestos que correspondan, para cada nivel.

Por último, la existencia de una MIR facilita la evaluación de un proyecto al término de su ejecución. Se sabrá qué analizar y cómo hacerlo para poder juzgar si se han producido los bienes o servicios previstos y si ello se ha logrado en forma eficiente y con la calidad esperada. De igual modo, si en algún instante durante la fase de operación del Programa se desea evaluar los resultados (impacto) que ha generado o está generando, la MIR proveerá indicaciones respecto a qué se debe observar y cómo hacerlo.

Las etapas anteriormente expuestas se pueden resumir en tres fases, tal como se describe a continuación:



1. Identificación del Problema:

Consiste en identificar de entre las demandas sociales, la prioritaria que tiene posibilidades de ser resuelta a través de la acción gubernamental, alineada a los Instrumentos de Planeación.

2. Identificar Involucrados:

Es establecer cuál es la población o área de enfoque que enfrenta el problema o necesidad y en qué magnitud lo hace.

3. Construcción del árbol del problema: Consiste en analizar las relaciones causales del problema. Estas relaciones se pueden definir en función de su relación con el problema central, en Efectos y en Causas.

4. Construcción del árbol de objetivos: Se parte del árbol del problema, buscando para cada uno de los cuadros de dicho árbol la manifestación contraria a las allí indicadas, es el espejo de problemas solucionados.

5. Identificar Actividades: Se refiere a elegir las estrategias de acción, es decir, la mejor alternativa hacia la situación deseada, eliminando aquellos objetivos sobre los que no tenemos incidencia directa.

6. Asignación de Responsabilidades: Implica la incorporación del marco institucional, es decir asignar responsables por cada intervención, acción o actividad.



Tercera Fase

Trasladar árbol a matriz

Identificar riesgos

Verificar lógica vertical

Indicadores

Verificar lógica horizontal

7. Trasladar del árbol a la MIR: La MIR es una sencilla tabla de 4x4 que registra de forma resumida, información sobre un Programa. Es recomendable que la primera celda en llenarse sea la del **Propósito** que corresponde a la situación deseada en el Árbol de Objetivos.

A continuación deben trasladarse a la celda de **Componentes** las casillas del Árbol que son bienes o servicios que se entregan a la población objetivo, bajo la responsabilidad de la Institución propietaria de la matriz.

A la celda de **Actividades** van las casillas del Árbol que contienen condiciones previas para la generación de los productos que entregan los Componentes.

La Institución debe señalar un **Fin**, que expresa la razón por la cual esa Institución está participando en la solución del problema y debe estar alineado con los objetivos institucionales.

8. **Identificar riesgos:** Los riesgos se incorporan en la MIR expresados como Supuestos que deben ser cumplido para lograr los objetivos a cada nivel.
9. **Verificar la lógica vertical:** Es la lectura secuencial como relaciones de causa-efecto en el siguiente orden:



10. **Indicadores:** Son la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.
11. **Verificar lógica horizontal:** Examina las relaciones causa-efecto de derecha a izquierda.

Diseño Inverso de la Matriz de Marco Lógico de un Programa ya existente

Dado un Programa ya en funcionamiento, ¿cuál podría ser su Matriz del Marco Lógico? La respuesta a esta pregunta no es fácil ni directa. Equivale a considerar la diferencia que existe entre sumar $4 + 5 = 9$ y tratar de determinar $9 = ?$. En el primer caso, $4+5$ sólo pueden dar 9 como respuesta, pero en el segundo caso, la respuesta puede ser $8+1$, o $7+2$, o $12-3$, etc. En el diseño, la correspondencia entre el Programa y el Marco Lógico es directa y

simple, pero en el caso de Programas existentes, la respuesta a la pregunta de cuál es el Marco Lógico del Programa, no es simple.

El Marco Lógico y la Matriz de Indicadores para Resultados que se deriva de él, son instrumentos para expresar la lógica de las relaciones causa-efecto que se vinculan para alcanzar cierto objetivo. **No son formatos para vaciar en ellos el quehacer de una Institución.**

De particular importancia es el frecuente error de tratar de construir la lógica, partiendo desde el Programa y no desde las necesidades exógenas.

En una matriz construida en forma lógica, la segunda línea (Propósito) pertenece al mundo político y social, mientras que la tercera línea (Componentes) pertenece al mundo gerencial. Precisamente, el foco de la evaluación es verificar si estos mundos se articulan eficazmente, lo cual exige que la segunda y tercera línea sean definidas en forma independiente en el caso de matrices de Programas ya existentes.

- **El proceso del diseño inverso de Matrices para Programas que atienden directamente a sus beneficiarios.**

Por “diseño inverso” denominamos al proceso de tratar de establecer la Matriz de Marco Lógico de un Programa ya en funcionamiento.

Para resolver este “diseño inverso”, es necesario recurrir a los orígenes del Programa, suponiendo que esté adecuadamente

documentado. Además, será necesario regresar a la lógica más elemental del Programa, y no equivocarse en el camino.

El “diseño inverso” se realiza sobre la Lógica Vertical. Una vez que se completa ésta, se agregan los Indicadores correspondientes. Este proceso consiste de seis pasos esenciales que se describen a continuación.

Errores frecuentes en el proceso de “diseño inverso”

- Utilizar como punto de partida lo que hace actualmente el Programa. Implica prejuizar que el Programa actual está bien diseñado y alineado, lo cual no puede ser establecido a priori.
- Utilizar como estructura de objetivos del Programa, su organigrama. Ya que el organigrama puede corresponder a tareas que no están en la lógica del Programa.
- Ajustar los objetivos a los Indicadores que se generan en la actualidad. Implica prejuizar que esos Indicadores reflejan la lógica que debe tener el Programa.

I. Primer paso: ¿Qué problema tratamos de resolver y a quién?

La lógica del diseño de un Programa nuevo parte siempre de la base que existe una población que tiene un problema, para lo cual se crea el Programa capaz de contribuir a resolver o aliviar ese problema.

La manera recomendada de proceder con este primer paso es convocar a un panel de personas involucradas en la operación

actual del Programa existente. A este panel se le hace la pregunta clave: **¿Qué problema tratamos de resolver y a quién?**, agregándole el aquí y el ahora, lo importante es recuperar la lógica actual.

El paso de definir quiénes son los beneficiarios del Programa, pasa por distinguir entre beneficiarios inmediatos y beneficiarios finales. Estos últimos deben constituir una **población con un problema cuya solución interesa como parte de una política** social o económica.

Ejemplo:

- Caso: Programa de apoyo a terrenos productivos que otorga beneficios en dinero a campesinos que cumplen la elegibilidad de las Reglas de Operación, estas definen quiénes pueden cobrar pero no definen la razón para entregar este apoyo.
- ¿Qué problema tratamos de resolver? Mitigar la tendencia a dejar el suelo improductivo.
- ¿A quién o qué? El subsidio es hacia el suelo, se pierde si el suelo queda improductivo.

II. Segundo paso: ¿Cómo esperamos que se resuelva el problema?

Se trata de tener en claro la estrategia que se busca desarrollar para que el problema sea resuelto. Este segundo paso sólo procede cuando el paso anterior ha quedado completamente resuelto.

Nuevamente el trabajo es realizado por un panel poco distinto al que resolvió el punto anterior. La idea sería que este panel trabaje bajo dos instrucciones: i) las respuestas al punto anterior son inamovibles; y ii) las respuestas a ¿Cómo esperamos que se resuelva el problema?, pueden no reflejar el Programa actual.

Un punto intermedio entre este segundo y el siguiente tercer paso es el llenado de una tabla simple en la que concentramos las respuestas del punto anterior y de este segundo paso. Así encontraríamos aquí los siguientes elementos:

Estrategias de resolución de problemas de un Programa ya establecido	
Población de referencia	Beneficiarios Finales
Problema a resolver	Problema identificado
Situación deseada	Problema traslado a positivo
Estrategia	Lógica de acción del Programa
Estrategias Alternas	Posibles alternativas

Seleccionada una de las estrategias posibles, la segunda fase es determinar el mecanismo de operación del Programa: si se apoyará directamente a los beneficiarios del Programa, o se utilizará un agente intermedio para lograr el éxito de la estrategia.

Estrategias de resolución de problemas de un Programa ya establecido	
Población de referencia	Beneficiarios Finales
Situación deseada	Propósito del Programa
Estrategia	Lógica de acción del Programa
Mecanismos del Programa	Acción efectiva del Programa
Agente intermediario	Cuando el receptor de los bienes o servicios del Programa no sean directamente la población objetivo.
Hipótesis básicas	Si la Estrategia se cumple, entonces se alcanza la Situación deseada para la Población de Referencia

Ejemplo:

Programa de Apoyo a Terrenos Productivos	
Población de referencia	Tierras bajo Producción Campesina
Situación deseada (Propósito)	Que las tierras permanezcan productivas
Estrategia	Subsidiar a sus dueños mientras las tierras permanezcan en producción
Mecanismos del Programa	Pago directo a dueños
Agente intermediario	No hay
Hipótesis básicas	Si el apoyo es suficiente, las tierras se mantienen produciendo, pese a los problemas de mercado

Con los datos esquematizados, tal como en la tabla anterior, es posible realizar una cadena de causas-efectos, que se expresaría así:

Relaciones de Causa- Efecto

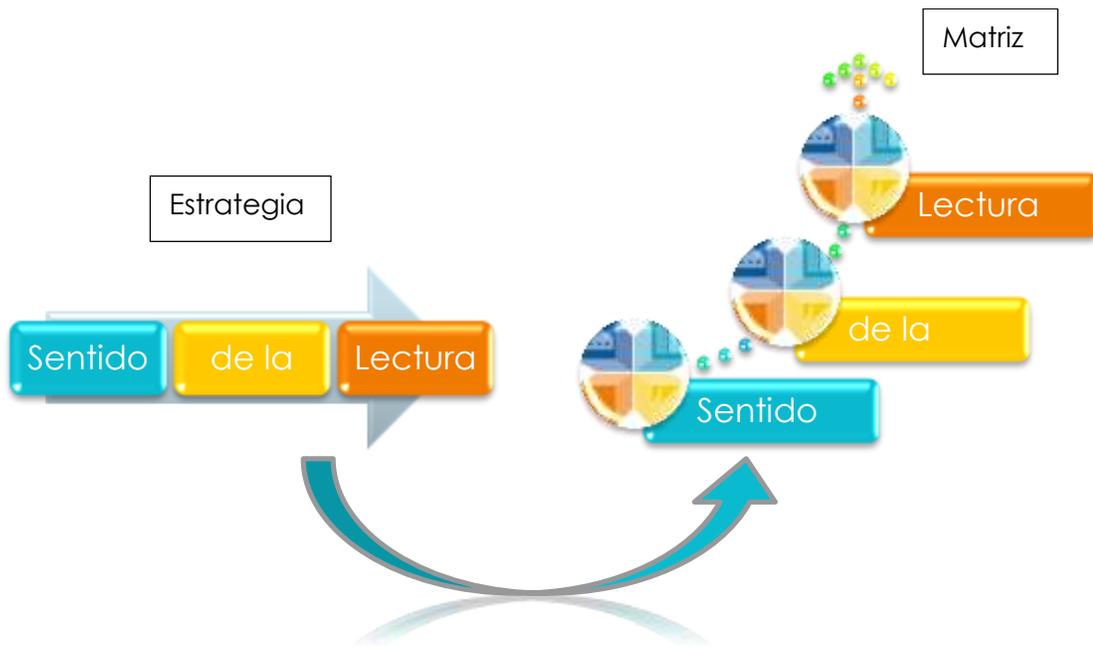


Ejemplo:



III. Tercer paso: De la estrategia a la Matriz

Este paso es ahora muy mecánico: basta con tomar el cuadro anterior y girarlo 90 grados en el sentido contrario a los punteros del reloj, lo que se llama trasponer la matriz o el vector.



Como el giro se hizo contra los punteros del reloj, la lectura lógica debe hacerse desde abajo hacia arriba.

Lo que nos quedó es, entonces, la parte medular de la Matriz del Marco Lógico. Para llegar a ella, simplemente quitamos los **SI** y **ENTONCES** -ya que sabemos dónde van-, y le agregamos títulos de la nomenclatura de la MML.

Ejemplo:

Incorporación Nomenclatura de Matriz	
Fin	Contribuir a disminuir la migración campo - ciudad
Propósito	Campeños mantienen tierras en producción
Componente	Campeños reciben subsidios
Actividades	Las necesarias para cumplir los Componentes

IV. Cuarto paso: Completar la Lógica Vertical de la Matriz

En este paso, nos preguntamos si el **Propósito** se logra necesariamente si se da el **Componente** identificado hasta el momento. Generalmente no es así, sino que es necesario explicar más qué **condiciones** deben cumplirse simultáneamente con la producción del Componente identificado, para tener seguridad de que el Propósito se alcance.

Ejemplo:

Adiciones de las condiciones necesarias para el éxito	
Propósito	Campeños mantienen tierras en producción
Componente identificado	Campeños reciben subsidio
Condiciones adicionales que puede cumplir el mismo Programa	Campeños reciben información sobre alternativas de producción
Condiciones necesarias fuera del alcance del Programa	Campeños no tienen pre-decisión de migrar de todas formas

Una vez terminado este ejercicio, se completa la Lógica Vertical de la matriz, definiendo nuevos **Componentes**, para cumplir las condiciones lógicas que están en el ámbito de la Institución responsable.

Las condiciones lógicas que quedan fuera del alcance del Programa, se deben establecer como **Supuestos**. En estas condiciones, la lógica vertical ya no puede expresarse sólo en una columna, sino que requiere dos: Objetivos y Supuestos, quedando ahora de la siguiente forma:

	Resumen Narrativo	Supuestos
Fin	Contribuir a disminuir la migración campo – ciudad	Se contribuye a disminuir la pobreza.
Propósito	Campesinos mantienen tierras en producción	Los precios de los productos agropecuarios se mantienen.
Componentes	Campesinos reciben subsidios Campesinos reciben información sobre alternativas de producción	Los campesinos permanecen en sus comunidades.
Actividades	Las necesarias para cumplir los Componentes	El campesino responde positivamente a las actividades.

V. Quinto paso: Limpiar lo que sobra

Eliminar todo lo que sobra de la Lógica Vertical: lo que hace actualmente el Programa y no está en su estricta lógica. Esto no significa que de inmediato la Institución responsable deje de hacer todo este sobrante. Sin duda tendrá que seguir haciéndolo hasta que se decida qué hacer con esos agregados. Donde no tiene cabida lo sobrante es en la Matriz del Marco Lógico, que es de

donde debe sacarse todo lo que no quedó incorporado en la lógica.

VI. Sexto paso y final: Agregar los Indicadores

Sólo cuando está completa la Lógica Vertical de la Matriz y se han eliminado los elementos sobrantes, se pasa a establecer los Indicadores propios correspondientes a esa lógica, y, posteriormente, los Indicadores de conveniencia. Debe recalcar que algunos Indicadores que pueden haber venido utilizándose pueden no calzar con la lógica reconstruida y que, por lo tanto, deban sustituirse por Indicadores idóneos, correspondientes a la formulación que se acaba de utilizar.

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) con diversos actores

Para un PP deberá existir una única MIR, dado el caso que en un PP participen más de una Unidad Responsable (UR) o Institución, igualmente se deberá construir una única MIR, que contendrá un único Fin y Propósito y la información presentada en las filas de Componentes y Actividades será el agregado de la información de cada UR o Institución que participe.

En este caso, la MIR deberá ser acordada en conjunto con las UR's o Instituciones, para determinar el Fin y Propósito del PP.

Deberá existir un único responsable (UR o Institución) de administrar la MIR, designado de mutuo acuerdo por los Integrantes del PP.

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	[Barra]			
Propósito	[Barra]			
Componentes	[Barra]			
Actividades	[Barra]			

Institución A



	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	[Barra]			
Propósito	[Barra]			
Componentes	[Barra]			
Actividades	[Barra]			

Institución B



	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	[Barra]			
Propósito	[Barra]			
Componentes	[Barra]			
Actividades	[Barra]			

**Programa
Presupuestario**



IX. Indicadores

- **Indicadores**

El uso de Indicadores es un elemento importante dentro de la Metodología de Marco Lógico, ya que permiten medir los avances o retrocesos de los planes, Programas o proyectos implementados por el Sector Público.

La experiencia indica que muchos Programas Presupuestarios que pueden estar bien diseñados presentan normalmente problemas en la forma de medir sus logros, algunas veces porque sus Indicadores están mal planteados y en otros casos porque no existe la capacidad operativa para capturar la información con la cual se calculan los Indicadores.

Es por esta razón que se debe contar con instrumentos de planificación para la construcción adecuada de Indicadores de desempeño de los Programas Presupuestarios.

Un Indicador es una excelente ayuda para administrar un Programa Presupuestario ya que permite saber en qué punto se está entre la situación inicial y la situación deseada. Puede definirse de la siguiente forma:

- **Definición**

Los Indicadores son **instrumentos para medir el logro de los objetivos de los PP's** siendo un referente para el seguimiento de los avances y evaluación de los resultados alcanzados.

Los Indicadores permiten evaluar el progreso realizado por los Programas Presupuestarios (PP's), determinando si los resultados esperados se han alcanzado.

“Todo objetivo debe ser medido”

Un **Indicador**, es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del PP para monitorear y evaluar sus resultados.

El Indicador se debe aplicar en la planeación, programación y presupuesto y utilizarse en el seguimiento y evaluación de los PP's.



Un Indicador es una excelente ayuda para administrar un Programa Presupuestario ya que permite saber en qué punto se está entre la situación inicial y la situación deseada. Puede definirse de la siguiente forma:

“Un Indicador es un instrumento que nos provee evidencia cuantitativa acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Si no han sido logrados permite evaluar el progreso realizado”.

Por ejemplo:

Instrumento	Que indica
Aguja de Reloj	Tiempo
Aguja de Tacómetro	Velocidad
Luz Roja de Semáforo	Alto
Símbolo de Tráfico	Dirección

- Como un cuantificador, entendido como procedimiento que permite cuantificar alguna dimensión conceptual y que, cuando se aplica, produce un número, suele ser empleado para comparar desempeños entre periodos o entre entornos geográficos o sociales.
- Un Indicador es como una cinta de medir (el metro); sirve para medir en cualquier momento histórico, sin importar si el resultado de la medición es bueno o malo para el Programa Presupuestario.

- Un Indicador establece una relación entre dos o más variables, donde normalmente una está referida al Programa Presupuestario y otra sirve como referencia para comparar el desempeño del Programa.

Variable del Programa	Variable de referencia a comparar
No. de adultos mayores de 70 y más con apoyo económico	No. de adultos mayores de 70 años en situación de pobreza en la Entidad
No. de personas afiliadas al Seguro Popular	Total de personas sin acceso a servicios de salud
No. de viviendas con piso firme	Total de viviendas con piso de tierra en la Entidad
No. de desempleados con capacitación	Total de desempleados en la Entidad
No. de productores agrícolas con asistencia técnica	No. de productores agrícolas en la Entidad

- **Características**

Para un determinado objetivo se pueden definir varios Indicadores para medir la situación en que se encuentra ese objetivo; pero se recomienda elegir los menos posibles y los más útiles. Un Indicador debe tener las siguientes características para que sea considerado como pertinente:

CLARO: El Indicador debe ser preciso e inequívoco, es decir, debe ser interpretado sin ambigüedades y del mismo modo por cualquier persona e independiente del juicio de quien lo mide o utiliza.

RELEVANTE: El Indicador debe medir aspectos importantes del logro esperado y reflejar una dimensión importante del logro del objetivo.

ECONOMICO: La información necesaria para generar el Indicador debe estar disponible a un costo razonable.

MONITOREABLE: El Indicador debe ser sujeto a una verificación independiente, su información está disponible en cualquier momento y su método de cálculo se puede replicar por cualquiera.

ADECUADO: El Indicador debe medir lo que efectivamente se desea medir, es decir debe cuantificar lo que cada nivel de objetivo plantea.

APORTE MARGINAL: Provee información adicional en comparación con algún otro Indicador propuesto.

- **Indicadores de Desempeño**

Un Indicador de Desempeño, es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del Programa, monitorear y evaluar sus resultados.

Los Indicadores de desempeño identifican lo que será medido, no cuanto ni en qué dirección, las metas asociadas a esos Indicadores representan lo que esperamos obtener como desempeño. Por esto mismo un Indicador siempre nos avisa, nos entrega información de cómo se está avanzando respecto de un objetivo.

Manual de Programación 2015

Dentro de la MIR, los Indicadores se presentan en la segunda columna y todos ellos son considerados Indicadores de Desempeño, existiendo dos tipos: **Estratégicos** y de **Gestión**.

Como se señaló anteriormente los Indicadores presentan información necesaria para determinar el avance hacia el logro de los objetivos establecidos por el Programa Presupuestario y permiten la comparación entre distintos periodos, productos similares, una meta o compromiso.

Estratégicos: estos miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las Políticas Públicas y PP's. Contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. Incluyen a los Indicadores de Fin, Propósito y algunos Componentes que impactan directamente a la población o área de enfoque de los PP's.

De Gestión: miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Incluyen los Indicadores de Actividades y Componentes que entregan bienes y/o servicios.



De acuerdo a lo anterior, se presenta la clasificación gráfica de los Indicadores de la MIR:



Los **Indicadores de Fin** miden el grado de cumplimiento del Objetivo del PED, Programa Sectorial o Institucional al que contribuye el PP en el mediano y largo plazo.

Es por ello, que se sugiere tomar en cuenta lo siguiente:

- I. La UR a cargo del PP podrá revisar si entre los Indicadores contenidos en el PED, Programas Sectoriales o Institucionales, existe alguno al que el PP contribuye directa o indirectamente, y utilizarlo como Indicador de Fin.
- II. Utilizar información pública exógena que sea monitoreable por la ciudadanía Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Comisión Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO), entre otras.
- III. Si la medición de un Indicador es muy compleja o cara, se podrá optar por construir un Indicador proxy, alternativo o sustituto, que permita estimar el logro del objetivo.
- IV. Considerar que en los Indicadores de Fin, el logro del impacto esperado no necesariamente es atribuible sólo al PP.

El **Indicador de Fin** mide el resultado último esperado. La información que entrega se refiere al mejoramiento en las condiciones de la población objetivo.

En el **Indicador de Propósito** se recomienda utilizar aquellos que miden resultados (cambio directo) del PP en la población objetivo, así como de cobertura.

Son cambios en el comportamiento, estado o certificación de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios. Se intenta medir el resultado logrado al término de la ejecución del PP. A este nivel se sugiere utilizar Indicadores exógenos de eficacia y eficiencia que sea monitoreable por la ciudadanía.

En los **Indicadores de Componentes** se recomienda utilizar aquellos que se refieren a la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de un PP, pueden ser endógenos o exógenos.

En los **Indicadores de Actividades** se recomienda utilizar aquellos que se refieren al seguimiento de las actividades, respecto a su avance, a los recursos materiales, al personal y/o al presupuesto; describen el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos para obtener bienes y servicios, pueden ser endógenos.

- **Por su ámbito de control**

Los ámbitos de control posibles de medir a través de Indicadores son los **procesos, productos/servicios, resultados e impactos**.

Los procesos se refieren a actividades vinculadas con la ejecución del Programa y responden preguntas tales como: ¿Cuántas actividades programadas y/o procesos se han finalizado?, ¿Cuál ha sido el costo asociado a estas Actividades?

Los productos/servicios se refieren a resultados del Programa a nivel de Componentes y responden a preguntas como: ¿Tuvieron las actividades realizadas los productos esperados, beneficiando al grupo objetivo predefinido?, ¿En qué magnitud?

Es decir, en una línea de tiempo corresponden al primer tipo de resultados que debe generar un Programa y al efecto más inmediato que tiene la producción de los Componentes sobre la población beneficiaria: familias subsidiadas, urgencias atendidas, textos escolares entregados, trabajadores capacitados, etc.

Los **resultados** corresponden al segundo tipo que se produce en una secuencia de tiempo. Se refieren a **cambios en el comportamiento o actitud de los beneficiarios o certificación o cambio en el estado de éstos, una vez que han recibido los bienes y servicios** que entrega el Programa. Ejemplos de este tipo de resultados son:

- Porcentaje de jóvenes con actitud crítica frente a las drogas después de participar en talleres de sensibilización.
- Número de innovaciones organizacionales después de un Programa de capacitación.
- Agricultores que están desarrollando nuevos cultivos después de acceder a transferencia tecnológica.
- Alumnos egresados, mediaciones laborales exitosas, etc.

Por último, **los impactos** son resultados a nivel de Propósito o Fin del Programa. Implican un mejoramiento significativo y, en algunos casos, perdurable en el tiempo, en alguna de las condiciones o características de la población objetivo que se plantearon como

esenciales en la definición del problema que dio origen al Programa. Un resultado final suele expresarse como un beneficio de mediano y largo plazo obtenido por la población atendida.

En el caso en que la intervención del Programa es una categoría de inversión en capital (físico, humano o social), su beneficio no desaparece si se deja de ejecutar o participar en el Programa; por ejemplo: aumento en el nivel de remuneraciones de los jóvenes capacitados, aumento en la productividad promedio de las tierras manejadas o aumento en el nivel socio-económico de las familias en un Programa de asistencia técnica, reducción de la tasa de reincidencia de jóvenes con problemas delictuales, etc.

Ahora bien, articulando la medición del desempeño y los ámbitos de control con los objetivos, se puede afirmar lo siguiente:

- Cuando se mide **impacto** se está midiendo el **Fin** en cualquiera de sus dimensiones, pero el Indicador más utilizado es el de **eficacia** y, en algunos casos, los restantes Indicadores.
- Cuando se miden los **resultados** se está midiendo el **Propósito** en cualquiera de sus dimensiones, pero los Indicadores más utilizados son **eficacia y eficiencia**.
- Cuando se miden los **productos**, se están midiendo los **Componentes** y los Indicadores más utilizados son los que miden la **eficacia, eficiencia y calidad** y en ciertos casos se mide economía.

- Cuando se miden **procesos**, se están midiendo **Actividades** que pueden medirse en cualquiera de sus dimensiones, pero es importante medir **economía**.

Dimensiones

Según el aspecto del logro de los objetivos que mide el Indicador, se distinguirá conforme a las siguientes dimensiones, como se muestra la en la siguiente figura:

Clasificación de los Indicadores según su dimensión a medir

Dimensión	Descripción	Ejemplo	Aplica Preferentemente a:
Eficacia	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.	Índice de deserción de la Educación Media Superior.	Fin Propósito Componente Actividad
Eficiencia	Busca medir qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.	Porcentaje promedio de estudiantes que desertan de la Educación Media Superior por maestro que da clase en ese nivel.	Propósito Componente Actividad
Calidad	Busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.	Porcentaje de estudiantes egresados de Educación Media Superior con buen rendimiento 9-10 promedio.	Componente
Economía	Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros.	Porcentaje del costo de pasaje que es subsidiado.	Componente Actividad

Eficacia:

Este Indicador mide el grado de cumplimiento de los objetivos del Programa Presupuestario. Dicho de otra forma, mide los logros

entre lo planificado y lo alcanzado, o en qué medida se está cumpliendo con sus objetivos, “sin referirse al costo de los mismos”.

Ejemplos:

¿Qué se quiere medir? Indicador	Nombre del Indicador
Riesgo de embarazo en adolescentes	Tasa de variación del embarazo en adolescentes en las escuelas atendidas por el Programa de prevención
Ausentismo escolar	Porcentaje de niñas(os) matriculados que asisten sistemáticamente a la escuela primaria

Eficiencia:

Este Indicador mide la relación entre el logro obtenido con respecto a los insumos o recursos utilizados. La eficiencia se puede medir mediante:

¿Qué se quiere medir? Indicador	Nombre del Indicador
Logros del médico	Porcentaje de pacientes atendidos por médico respecto al año anterior
Asistencia	Porcentaje de asistencia de alumnos a clases por un mes respecto al total de alumnos

Calidad:

Este Indicador mide los atributos, capacidades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos.

Es una dimensión de la eficacia. La calidad se puede medir mediante la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la presión en la entrega de los servicios.

Ejemplos:

¿Qué se quiere medir? Indicador	Nombre del Indicador
Oportunidad	Porcentaje de reportes económicos entregados en tiempo acordado
Accesibilidad	Porcentaje de escuelas que cuentan con infraestructura para discapacitados
Percepción de usuarios	Porcentaje de aprobación excelente de los talleres de trabajo, por los participantes
Precisión	Porcentaje de contratos terminados por errores

Economía:

Este Indicador mide la capacidad del Programa Presupuestario / Institución para administrar, generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros.

Es una dimensión de la eficiencia. A este Indicador “no le interesan los objetivos, solo ve costos”.

¿Qué se quiere medir? Indicador	Nombre del Indicador
Costo unitario usuario	Costo promedio por usuario atendido por el Programa
Gastos de administración	Porcentaje de escuelas que cuentan con infraestructura para discapacitados

Lo anterior, no significa que cada Programa Presupuestario esté obligado a registrar Indicadores para todas las dimensiones descritas; se recomienda que un Programa Presupuestario contenga, al menos, Indicadores de eficacia para cada uno de los niveles de la MIR, de tal manera que se asegure la valoración de los resultados alcanzados, de conformidad con la lógica vertical que entraña la MIR.

Construcción del Indicador

El primer paso para la construcción de los Indicadores, parte de identificar el factor relevante del Resumen Narrativo (aquello que se desea medir) para cada uno de los diferentes niveles de la MIR.

CONCENTRADO		
Resumen Narrativo		Factor Relevante
Fin	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados mediante la disminución de la deserción en Educación Media Superior de los estudiantes de familiares con Ingresos por debajo de tres salarios.	Empleos mejor remunerados
Propósito	Los jóvenes de familias con ingresos por debajo de tres salarios concluyen la Educación Media Superior.	Deserción en la Educación Media Superior
Componentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de tres salarios con hijos estudiantes de Educación Media Superior entregados 2. Más y mejor Educación Sexual impartida 3. Apoyos a los jóvenes estudiantes de escasos recursos para el pago de transporte entregados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyos entregados a familias. 2. Educación Sexual impartida. 3. Apoyos entregados a jóvenes estudiantes.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Administrar 1 padrón de beneficiarios. 1.2 Actualizar 1 plan de estudios. 1.3 Administrar 5 acuerdos con los transportistas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Padrón de beneficiarios 1.2 Plan de estudios actualizado 1.3 Acuerdos con transportistas

Manual de Programación 2015

Una vez que se identificó el **factor relevante**, se determina el nombre del Indicador, sin olvidar que los Indicadores de Desempeño, deberán contener los siguientes elementos mínimos para su adecuado seguimiento y evaluación:

1. Nombre del Indicador
2. Definición
3. Método de cálculo
4. Unidad de medida
5. Frecuencia de medición
6. Línea base
7. Metas
8. Comportamiento del Indicador
9. Parámetros de semaforización

Nombre del Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Línea base			Meta	Comportamiento del Indicador	Parámetros de semaforización		
				Valor	Año	Periodo					
Tasa de deserción en Educación Media Superior	[(Jóvenes estudiantes que no concluyeron su Educación Media Superior en el año t)/ (Jóvenes estudiantes que ingresaron a la Educación Media Superior en el año t-3)] * 100	Porcentaje	Anual	60	2011	4to. Bimestre	55	Descendente	55	58	60
Definición	Población estudiantil que deserta de la Educación Media Superior.										

El **nombre del Indicador** es la expresión que lo identifica y manifiesta lo que se desea medir con él.

- a. El nombre no debe de repetir el objetivo

- b. Debe ser claro y entendible, pero no debe de presentarse como definición
- c. Debe ser único y corto: máximo 10 palabras
- d. No debe reflejar una acción, es decir, no incluir verbos en infinitivo
- e. No contiene el método de cálculo, pero debe ser consistente con el mismo

La **definición del Indicador**, debe precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del Indicador. No debe repetir el nombre del Indicador ni el método del cálculo.

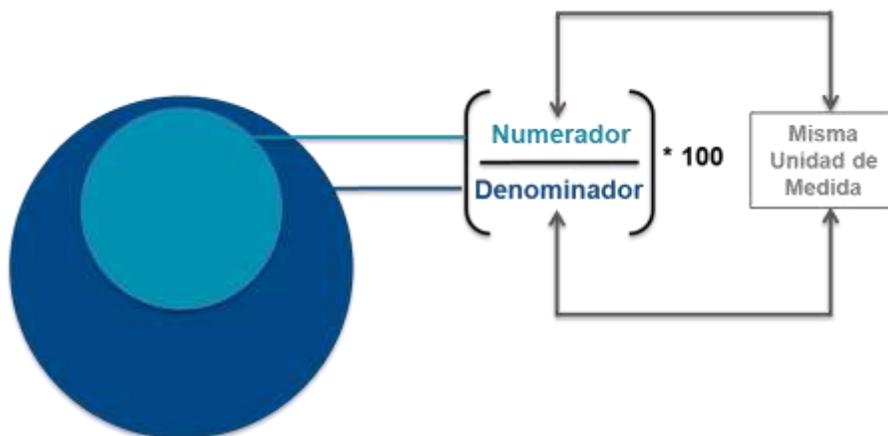
El **método del cálculo** determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el Indicador.

- Utiliza símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas, no palabras.
- Expresa de manera puntual las características de las variables y de ser necesario, el año y la fuente de verificación de la información de cada una de ellas.
- En caso de que el método de cálculo del Indicador contenga expresiones matemáticas complejas, colocar la explicación en el apartado de Referencias Adicionales, comentarios técnicos.

Los métodos de cálculo más comunes son: porcentaje, variación porcentual e Índice:

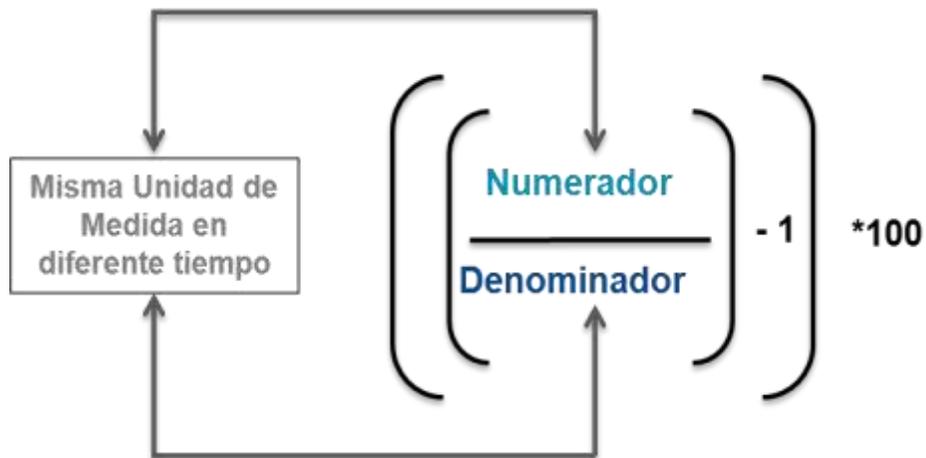
Porcentaje es la forma de expresar un número como partes de cada cien. Los porcentajes son el cociente entre dos variables con una misma unidad de medida; representan, en la mayoría de los casos, un conjunto de particular dimensión de un universo.

En el método de cálculo se deben describir las variables con precisión, además de definir correctamente la temporalidad en la que se realizará la medición.

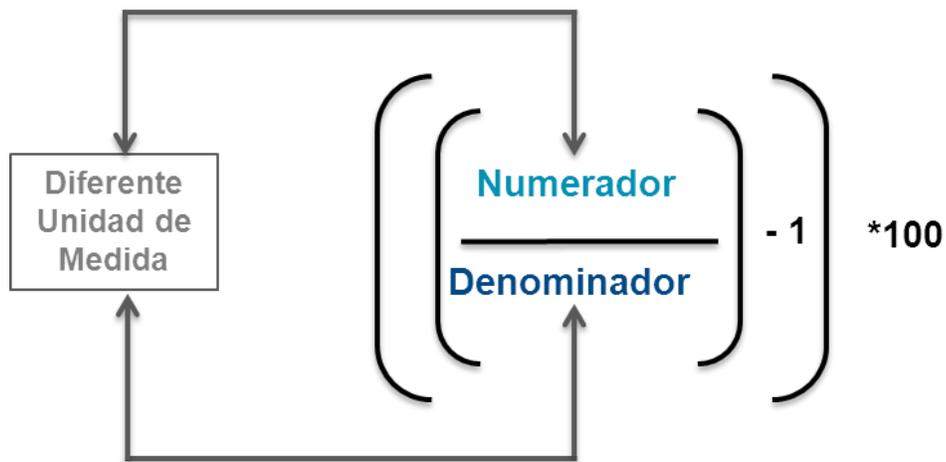


Variación Porcentual es la forma de expresar un cambio relativo en el tiempo; es el cociente de dos observaciones de una misma variable en diferentes periodos.

Es importante señalar que para éste método de cálculo se deben tener observaciones de una misma variable, pero en dos diferentes puntos en el tiempo (pasado y presente). La información más actual se coloca en el numerador y la menos reciente, en el denominador.



Promedio se representa como la suma finita de un conjunto de valores dividida entre el número de sumandos.



Índice es una medida estadística diseñada para estudiar las variaciones de una magnitud o de más de una en relación con el tiempo o el espacio. Los Índices son medidas construidas que tienen un consenso metodológico y son utilizados por instancias nacionales e internacionales.

Una ventaja de los Índices es que son publicados por fuentes oficiales, lo que implica que es información externa al PP y cuenta con una metodología clara. No obstante, para utilizar un Índice como Indicador de un PP es necesario revisar que la metodología para generar el Índice mida aspectos que tengan que ver con el PP.

Ejemplos		
Índice	Criterios Evaluados	
Índice de Información Presupuestal Estatal (IIPE) 2013. Fuente: Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. IMCO	1. Acceso Inicial 2. Aspectos Generales 3. Clasificaciones 4. Poderes/Dependencias/Organismos 5. Municipios	6. Tabuladores/Plazas 7. Obligaciones Financieras 8. Recursos Federales 9. Rubros Específicos 10. Criterios
Índice De Competitividad Estatal 2012. Fuente: Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. IMCO	1. Sistema de Derecho 2. Manejo Sustentable del Medio Ambiente 3. Sociedad Incluyente 4. Economía y Finanzas Públicas 5. Sistema Político Estable y Funcional	6. Mercado de Factores 7. Sectores Precursores de Clase Mundial 8. Gobierno Eficaz y eficiente 9. Vinculación con el Mundo 10. Innovación y Sofisticación

La **unidad de medida** deberá corresponder, invariablemente, con el método de cálculo y con los valores expresados en la línea base y las metas.

En caso de los Indicadores cuyo método de cálculo resulta en un porcentaje, índice, proporción y, por ende, el valor de la meta esté expresado en términos relativos, la unidad de medida deberá referirse a una noción estadística (cuando el indicador sea porcentaje de..., tasa de..., la unidad de medida será porcentaje) y no una unidad absoluta (jóvenes, encuestas).

La **frecuencia de medición** hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del Indicador.

Se recomienda que la periodicidad con la que se reporta la meta del Indicador sea la siguiente:

- **Indicador de Fin:** Sexenal, quinquenal, trienal, bienal, anual. Periodicidad máxima Sexenal.
- **Indicador de Propósito:** Anual y Semestral. Periodicidad máxima Anual.
- **Indicadores de Componentes:** Semestral y Trimestral. Periodicidad máxima Semestral.
- **Indicadores de Actividades:** Trimestral, bimestral y mensual. Periodicidad máxima Trimestral.

Preguntas orientadas para determinar la frecuencia de medición:



La **línea base** es el valor del Indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.

El registro del valor de la línea base y del año al que corresponde esa medición, es obligatorio para todos los Indicadores. En caso de que el Indicador sea de nueva creación y no pueda establecerse la línea base, se tomará como línea base el primer resultado alcanzado en el ejercicio fiscal en curso (anual) con el que se cuente, mientras tanto se informará como no disponible (en las metas intermedias de dicho ejercicio). El periodo hace referencia al mes, bimestre, semestre del año en el que se generó la medición.

La **meta** permite establecer límites o niveles máximos de logro, comunica el nivel de desempeño esperado por los responsables de PP y permite enfocarse hacia la mejora. Al establecerse la meta se debe:

- Asegurar que es cuantificable.
- Asegurar que está directamente relacionada con el objetivo.

La meta que se determine debe:

1. Estar orientada a mejorar en forma significativa los resultados e impactos del desempeño Institucional, es decir, debe ser rectora.
2. Ser factible de alcanzar y por lo tanto ser realista respecto a los plazos, recursos humanos y financieros que involucran.

El **comportamiento del Indicador** hace referencia a la dirección que debe tener el Indicador para identificar cuando el 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.
- Cuando el sentido es descendente, la meta siempre será menor que la línea base.
- Cuando la meta del Indicador es **constante**, se deberá indicar que el sentido esperado del Indicador es **regular**.

Los **parámetros de semaforización** sirven para dar seguimiento, realizar la evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones.

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

CONCENTRADO			
	Resumen Narrativo	Factor Relevante	Indicadores
Fin	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados mediante la disminución de la deserción en Educación Media Superior de los estudiantes de familiares con ingresos por debajo de tres salarios.	Empleos mejor remunerados	Remuneración promedio del personal ocupado.
Propósito	Los jóvenes de familias con ingresos por debajo de tres salarios concluyen la Educación Media Superior.	Deserción en el Educación Media Superior.	Tasa de deserción en la Educación Media Superior.
Componentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de tres salarios con hijos estudiantes de Educación Media Superior entregados. 2. Más y mejor Educación Sexual impartida. 3. Apoyos a los jóvenes estudiantes de escasos recursos para el pago de transporte entregados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyos entregados a familias. 2. Educación Sexual impartida. 3. Apoyos entregados a jóvenes estudiantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porcentaje de familias con ingresos por debajo de tres salarios con estudiantes de Educación Media Superior que reciben apoyos. 2. Porcentaje de jóvenes con conocimiento sobre sexualidad. 3. Porcentaje de jóvenes de familias con ingresos por debajo de tres salarios que reciben el apoyo.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Administrar 1 padrón de beneficiarios. 1.2 Actualizar 1 plan de estudios. 1.3 Administrar 5 acuerdos con los transportistas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Padrón de beneficiarios 1.2 Plan de estudios actualizado 1.3 Acuerdos con transportistas 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Número de padrones de beneficiarios realizados. 1.2 Número de planes de estudios actualizados. 1.3 Número de acuerdos con transportistas realizados.

Medios de Verificación

Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos a través del cálculo de los Indicadores.

Deben proporcionar información necesaria para que cualquier persona pueda tener acceso a los datos.

La existencia de esta columna en la MIR tiene la ventaja de obligar a quien formula el PP y define los Indicadores, a identificar fuentes existentes de información. Si éstas no están disponibles, lo obliga a

incluir en el diseño del PP Actividades orientadas a recabar la información requerida.

Se pueden incluir:

- I. **Estadísticas existentes.** Las fuentes posibles de estadísticas existentes son: INEGI, CONAPO, CONEVAL, CDI, etc. En la propia Institución que ejecuta el PP pueden existir estadísticas útiles para el cálculo de los Indicadores.
- II. **Material publicado.** Utilizar información pública disponible como reportes, bases de datos y estadísticas Institucionales. En caso de utilizarse, es importante mencionar la liga completa de la publicación del material.
- III. **Encuestas.** Este Medio de Verificación es útil en el caso de Indicadores cuyo objetivo sea medir calidad.
- IV. **Informes de auditoría y registros contables** son Medios de Verificación que ayudan al cálculo de Indicadores de economía y de eficiencia.

CONCENTRADO			
	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación
Fin	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados mediante la disminución de la deserción en Educación Media Superior de los estudiantes de familiares con ingresos por debajo de tres salarios.	Remuneración promedio del personal ocupado.	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. INEGI.
Propósito	Los jóvenes de familias con ingresos por debajo de tres salarios concluyen la Educación Media Superior.	Tasa de deserción en la Educación Media Superior.	Estadísticas del Sector Educativo. SEP-INEGI.
Componentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de tres salarios con hijos estudiantes de Educación Media Superior entregados. 2. Más y mejor Educación Sexual impartida. 3. Apoyos a los jóvenes estudiantes de escasos recursos para el pago de transporte entregados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porcentaje de familias con ingresos por debajo de tres salarios con estudiantes de Educación Media Superior que reciben apoyos. 2. Porcentaje de jóvenes con conocimiento sobre sexualidad. 3. Porcentaje de jóvenes de familiar con ingresos por debajo de tres salarios que reciben el apoyo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estadísticas del Sector Social. SEDESOL-INEGI. 2. Encuestas Específica a jóvenes estudiantes de Educación Media Superior. Consultor Privado. 3. Estadísticas del Sector Social-INEGI.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Administrar 1 padrón de beneficiarios. 1.2 Actualizar 1 plan de estudios. 1.3 Administrar 5 acuerdos con los transportistas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Número de padrones de beneficiarios realizados. 1.2 Número de planes de estudios actualizados. 1.3 Número de acuerdos con transportistas realizados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Estadísticas del Programa. SEP. 1.2 Estadísticas del Programa. SEP. 1.3 Estadísticas del Programa. SEP.

Consideraciones generales

La MIR se considera completa cuando cuenta con los siguientes elementos para **indicadores**: al menos un Indicador por cada objetivo superior (Fin y Propósito) y el mínimo número para Componentes y Actividades que permita evaluar su logro.

- Metas y calendarios para cada Indicador definido.
- Medios de verificación para cada Indicador.
- Supuestos que correspondan.

Recomendaciones

- Siempre que sea factible, utilizar información **medible, concreta, precisa y oportuna** que genere la propia Dependencia o Entidad para crear los Indicadores.
- Considerar que en los Indicadores de **Fin**, el logro del impacto esperado **no** necesariamente es atribuible sólo a un Programa.
- En la medida de lo posible, incluir los Indicadores que expresen como el Programa Presupuestario contribuye a la consecución del objetivo superior sin que ello signifique un impacto importante en el costo de la identificación y medición del Indicador.
- Cuando un Programa Presupuestario entregue Componentes a más de dos tipos de beneficiarios, se recomienda que se establezca un Indicador para cada uno de los tipos de beneficiarios al que va dirigido, en este caso, se considerará a nivel de Propósito el Indicador correspondiente al tipo de beneficiario que mejor represente el Propósito del Programa Presupuestario, o aquél que permita contar con la visión más completa entre los diferentes tipos de beneficiarios.
- Se recomienda **no** incluir en las Actividades Indicadores de presupuesto.

Ficha Técnica

Los Indicadores de desempeño de la MIR, deberán contar con una **ficha técnica de Indicadores**, la cual es un conjunto de elementos que describen de manera sencilla las características de un Indicador para su mejor comprensión y para que cualquier usuario esté en posibilidad de rehacer los cálculos de éste, también es un instrumento de transparencia al hacer pública la forma en que se calculan los valores del Indicador y comunicar los detalles técnicos que facilitan su comprensión.

Se deberá realizar una ficha técnica para cada uno de los Indicadores de la cual deberá contener los siguientes elementos mínimos para su adecuado seguimiento y evaluación:

- Nombre del Indicador
- Dimensión a medir
- Definición
- Método de cálculo
- Unidad de medida
- Frecuencia de medición
- Línea base
- Metas
- Comportamiento del Indicador



X. Catálogos

Catálogo de Clasificación Funcional del Gasto

Conforme Acuerdo por el que se emite la Clasificación Funcional del Gasto publicado por el Consejo Nacional de Armonización Contable en el Diario Oficial de la Federación del 27 de diciembre de 2010.

FI	FN	SF	DESCRIPCION
1			GOBIERNO
	1		LEGISLACION
		01	LEGISLACION
		02	FISCALIZACION
	2		JUSTICIA
		01	IMPARTICION DE JUSTICIA
		02	PROCURACION DE JUSTICIA
		03	RECLUSION Y READAPTACION SOCIAL
		04	DERECHOS HUMANOS
	3		COORDINACION DE LA POLITICA DE GOBIERNO
		01	GUBERNATURA
		02	POLITICA INTERIOR
		03	PRESERVACION Y CUIDADO DEL PATRIMONIO PUBLICO
		04	FUNCION PUBLICA
		05	ASUNTOS JURIDICOS
		06	ORGANIZACION DE PROCESOS ELECTORALES
		07	POBLACION
		08	TERRITORIO
		09	OTROS
	4		RELACIONES EXTERIORES
		01	RELACIONES EXTERIORES
	5		ASUNTOS FINANCIEROS Y HACENDARIOS
		01	ASUNTOS FINANCIEROS
		02	ASUNTOS HACENDARIOS
	6		SEGURIDAD NACIONAL
		01	DEFENSA
		02	MARINA
		03	INTELIGENCIA PARA LA PRESERVACION DE LA SEGURIDAD NACIONAL
	7		ASUNTOS DE ORDEN PUBLICO Y DE SEGURIDAD INTERIOR
		01	POLICIA
		02	PROTECCION CIVIL
		03	OTROS ASUNTOS DE ORDEN PUBLICO Y SEGURIDAD
		04	SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD PUBLICA
	8		OTROS SERVICIOS GENERALES
		01	SERVICIOS REGISTRALES, ADMINISTRATIVOS Y PATRIMONIALES
		02	SERVICIOS ESTADISTICOS
		03	SERVICIOS DE COMUNICACION Y MEDIOS

FI	FN	SF	DESCRIPCION
		04	ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA GUBERNAMENTAL
		05	OTROS
2	DESARROLLO SOCIAL		
	1	PROTECCION AMBIENTAL	
		01	ORDENACION DE DESECHOS
		02	ADMINISTRACION DEL AGUA
		03	ORDENACION DE AGUAS RESIDUALES, DRENAJE Y ALCANTARILLADO
		04	REDUCCION DE LA CONTAMINACION
		05	PROTECCION DE LA DIVERSIDAD BIOLOGICA Y DEL PAISAJE
		06	OTROS DE PROTECCION AMBIENTAL
	2	VIVIENDA Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD	
		01	URBANIZACION
		02	DESARROLLO COMUNITARIO
		03	ABASTECIMIENTO DE AGUA
		04	ALUMBRADO PUBLICO
		05	VIVIENDA
		06	SERVICIOS COMUNALES
		07	DESARROLLO REGIONAL
	3	SALUD	
		01	PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD A LA COMUNIDAD
		02	PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD A LA PERSONA
		03	GENERACION DE RECURSOS PARA LA SALUD
		04	RECTORIA DEL SISTEMA DE SALUD
		05	PROTECCION SOCIAL EN SALUD
	4	RECREACION, CULTURA Y OTRAS MANIFESTACIONES SOCIALES	
		01	DEPORTE Y RECREACION
		02	CULTURA
		03	RADIO, TELEVISION Y EDITORIALES
		04	ASUNTOS RELIGIOSOS Y OTRAS MANIFESTACIONES SOCIALES
	5	EDUCACION	
		01	EDUCACION BASICA
		02	EDUCACION MEDIA SUPERIOR
		03	EDUCACION SUPERIOR
		04	POSGRADO
		05	EDUCACION PARA ADULTOS
		06	OTROS SERVICIOS EDUCATIVOS Y ACTIVIDADES INHERENTES
	6	PROTECCION SOCIAL	
		01	ENFERMEDAD E INCAPACIDAD
		02	EDAD AVANZADA
		03	FAMILIA E HIJOS
		04	DESEMPLEO
		05	ALIMENTACION Y NUTRICION
		06	APOYO SOCIAL PARA LA VIVIENDA
		07	INDIGENAS
		08	OTROS GRUPOS VULNERABLES

FI	FN	SF	DESCRIPCION
		09	OTROS DE SEGURIDAD SOCIAL Y ASISTENCIA SOCIAL
	7		OTROS ASUNTOS SOCIALES
		01	OTROS ASUNTOS SOCIALES
3			DESARROLLO ECONOMICO
	1		ASUNTOS ECONOMICOS, COMERCIALES Y LABORALES EN GENERAL
		01	ASUNTOS ECONOMICOS Y COMERCIALES EN GENERAL
		02	ASUNTOS LABORALES GENERALES
	2		AGROPECUARIA, SILVICULTURA, PESCA Y CAZA
		01	AGROPECUARIA
		02	SILVICULTURA
		03	ACUACULTURA, PESCA Y CAZA
		04	AGROINDUSTRIAL
		05	HIDROAGRICOLA
		06	APOYO FINANCIERO A LA BANCA Y SEGURO AGROPECUARIO
	3		COMBUSTIBLES Y ENERGIA
		01	CARBON Y OTROS COMBUSTIBLES MINERALES SOLIDOS
		02	PETROLEO Y GAS NATURAL (HIDROCARBUROS)
		03	COMBUSTIBLES NUCLEARES
		04	OTROS COMBUSTIBLES
		05	ELECTRICIDAD
		06	ENERGIA NO ELECTRICA
	4		MINERIA, MANUFACTURAS Y CONSTRUCCION
		01	EXTRACCION DE RECURSOS MINERALES EXCEPTO LOS COMBUSTIBLES MINERALES
		02	MANUFACTURAS
		03	CONSTRUCCION
	5		TRANSPORTE
		01	TRANSPORTE POR CARRETERA
		02	TRANSPORTE POR AGUA Y PUERTOS
		03	TRANSPORTE POR FERROCARRIL
		04	TRANSPORTE AEREO
		05	TRANSPORTE POR OLEODUCTOS Y GASODUCTOS Y OTROS SISTEMAS DE TRANSPORTE
		06	OTROS RELACIONADOS CON TRANSPORTE
	6		COMUNICACIONES
		01	COMUNICACIONES
	7		TURISMO
		01	TURISMO
		02	HOTELES Y RESTAURANTES
	8		CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION
		01	INVESTIGACION CIENTIFICA
		02	DESARROLLO TECNOLOGICO
		03	SERVICIOS CIENTIFICOS Y TECNOLOGICOS
		04	INNOVACION
	9		OTRAS INDUSTRIAS Y OTROS ASUNTOS ECONOMICOS
		01	COMERCIO, DISTRIBUCION, ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO

 CATALOGO DE CLASIFICACION FUNCIONAL DEL GASTO 			
FI	FN	SF	DESCRIPCION
		02	OTRAS INDUSTRIAS
		03	OTROS ASUNTOS ECONOMICOS
4	OTRAS NO CLASIFICADAS EN FUNCIONES ANTERIORES		
	1	TRANSACCIONES DE LA DEUDA PUBLICA/COSTO FINANCIERO DE LA DEUDA	
		01	DEUDA PUBLICA INTERNA
		02	DEUDA PUBLICA EXTERNA
	2	TRANSFERENCIAS, PARTICIPACIONES Y APORTACIONES ENTRE DIFERENTES NIVELES Y ORDENES DE GOBIERNO	
		01	TRANSFERENCIAS ENTRE DIFERENTES NIVELES Y ORDENES DE GOBIERNO
		02	PARTICIPACIONES ENTRE DIFERENTES NIVELES Y ORDENES DE GOBIERNO
		03	APORTACIONES ENTRE DIFERENTES NIVELES Y ORDENES DE GOBIERNO
	3	SANEAMIENTO DEL SISTEMA FINANCIERO	
		01	SANEAMIENTO DEL SISTEMA FINANCIERO
		02	APOYOS IPAB
		03	BANCA DE DESARROLLO
		04	APOYO A LOS PROGRAMAS DE REESTRUCTURA EN UNIDADES DE INVERSION (UDIS)
	4	ADEUDOS DE EJERCICIOS FISCALES ANTERIORES	
		01	ADEUDOS DE EJERCICIOS FISCALES ANTERIORES

Catálogo de Tipologías de Programas Presupuestarios

Conforme Acuerdo por el que se emite la Clasificación Programática (Tipología General) publicado por el Consejo Nacional de Armonización Contable en el Diario Oficial de la Federación del 08 de Agosto de 2013.

CATALOGO DE TIPOLOGIAS DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS		
GRUPO DE GASTO		
OBJETO DE LOS PROGRAMAS		
MODALIDADES DE LOS PROGRAMAS		
CLASIFICACION PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS	TIPOLOGIA	CARACTERISTICAS
GASTO PROGRAMABLE		
SUBSIDIOS: SECTOR SOCIAL Y PRIVADO O ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS		
SUJETOS A REGLAS DE OPERACION	S	DEFINIDOS EN EL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACION Y LOS QUE SE INCORPOREN EN EL EJERCICIO.
OTROS SUBSIDIOS	U	SUBSIDIOS NO SUJETOS A REGLAS DE OPERACION, EN SU CASO, SE OTORGAN MEDIANTE CONVENIOS.
DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES		
PRESTACION DE SERVICIOS PUBLICOS	E	<p>ACTIVIDADES DEL SECTOR PUBLICO, QUE REALIZA EN FORMA DIRECTA, REGULAR Y CONTINUA, PARA SATISFACER DEMANDAS DE LA SOCIEDAD, DE INTERES GENERAL, ATENDIENDO A LAS PERSONAS EN SUS DIFERENTES ESFERAS JURIDICAS, A TRAVES DE LAS SIGUIENTES FINALIDADES:</p> <p>I) FUNCIONES DE GOBIERNO: ATENCION DE LOS DERECHOS POLITICOS Y CIVILES DE LAS PERSONAS, EJEM.: POBLACION (SEGURIDAD PUBLICA); GRUPOS VULNERABLES (PREVENCION DE LA DISCRIMINACION); PASAPORTES, VICTIMAS DE LOS DELITOS (MINISTERIOS PUBLICOS), TRABAJADORES (CONCILIACION Y ARBITRAJE). INCLUYE LOS DEMAS SERVICIOS PUBLICOS EN CUMPLIMIENTO A LAS FUNCIONES</p>



CATALOGO DE TIPOLOGIAS DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS



	<p>PROGRAMATICAS RELACIONADAS Y ATRIBUCIONES DE LA LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA ESTATAL.</p> <p>II) FUNCIONES DE DESARROLLO SOCIAL: ATENCION A LOS DERECHOS PARA EL DESARROLLO SOCIAL, CULTURAL Y HUMANO DE LA POBLACION, EJEM.: EDUCACION, SALUD, SEGURIDAD SOCIAL, SUMINISTRO DE AGUA POTABLE, SERVICIO DE DRENAJE Y ALCANTARILLADO, VIVIENDA, SERVICIOS CULTURALES Y DEPORTIVOS.</p> <p>III) FUNCIONES DE DESARROLLO ECONOMICO: LAS QUE REALIZA LA ADMINISTRACION PUBLICA ESTATAL PARA PROPORCIONAR Y FACILITAR EL DESARROLLO ECONOMICO DE LAS PERSONAS FISICAS Y MORALES, EJEM.: SERVICIOS EN VIAS DE COMUNICACION Y TELECOMUNICACIONES, DESARROLLO RURAL, SERVICIOS TURISTICOS. INCLUYE LOS PP'S DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO AMBIENTAL Y SUSTENTABLE, CIENTIFICO Y TECNOLOGICO; ASI COMO EL FINANCIERO, OTORGAMIENTO DE CREDITOS, ASEGURAMIENTO Y GARANTIAS.</p>
<p>PLANEACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE POLITICAS PUBLICAS</p>	<p>P</p> <p>ACTIVIDADES DESTINADAS AL DESARROLLO DE PROGRAMAS Y FORMULACION, DISEÑO, EJECUCION Y EVALUACION DE LAS POLITICAS PUBLICAS Y SUS ESTRATEGIAS, ASI COMO PARA DISEÑAR LA IMPLANTACION Y OPERACION DE LOS PROGRAMAS Y DAR SEGUIMIENTO A SU CUMPLIMIENTO.</p>
<p>PROMOCION Y FOMENTO</p>	<p>F</p> <p>ACTIVIDADES DESTINADAS A LA PROMOCION Y FOMENTO DE LOS SECTORES SOCIAL Y ECONOMICO.</p>

 CATALOGO DE TIPOLOGIAS DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS 		
REGULACION Y SUPERVISION	G	ACTIVIDADES DESTINADAS A LA REGLAMENTACION, VERIFICACION E INSPECCION DE LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS Y DE LOS AGENTES DEL SECTOR PRIVADO, SOCIAL Y PUBLICO.
ESPECIFICAS	R	SOLAMENTE ACTIVIDADES ESPECIFICAS, DISTINTAS A LAS DEMAS MODALIDADES.
PROYECTOS DE INVERSION	K	PROYECTOS DE INVERSION SUJETOS A REGISTRO EN LA CARTERA QUE INTEGRA Y ADMINISTRA EL AREA 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 OFICIAIAS MAYORES O AREAS HOMOLOGAS.
APOYO A LA FUNCION PUBLICA Y AL MEJORAMIENTO DE LA GESTION	O	ACTIVIDADES QUE REALIZAN LA FUNCION PUBLICA O CONTRALORIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION, ASI COMO LAS DE LOS ORGANOS DE CONTROL Y AUDITORIA.
COMPROMISOS		
DESASTRES NATURALES	N	ATENCION DE CONTINGENCIAS CLIMATICAS Y AMBIENTALES.
GASTO NO PROGRAMABLE		
PROGRAMAS DE GASTO FEDERALIZADO		
GASTO FEDERALIZADO	I	APORTACIONES FEDERALES REALIZADAS A LAS ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS A TRAVES DEL RAMO 33 Y OTRAS APORTACIONES EN TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES APLICABLES, ASI COMO GASTO FEDERAL REASIGNADO A ENTIDADES FEDERATIVAS.
PARTICIPACIONES A ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS	C	APORTACIONES FEDERALES REALIZADAS A LAS ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS A TRAVES DEL RAMO 28.

		CATALOGO DE TIPOLOGIAS DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS			
COSTO FINANCIERO, DEUDA O APOYOS A DEUDORES Y AHORRADORES DE LA BANCA	D	APORTACIONES REALIZADAS A LAS ENTIDADES FEDERATIVAS A TRAVES DEL RAMO 24 Y 34	APORTACIONES REALIZADAS A LAS ENTIDADES FEDERATIVAS A TRAVES DEL RAMO 30	FEDERALES	FEDERALES
ADEUDOS DE EJERCICIOS FISCALES ANTERIORES	H			FEDERALES	FEDERALES

Catálogo de Fuentes de Financiamiento.

Conforme Acuerdo por el que se emite el Clasificador por Fuentes de Financiamiento publicado por el Consejo Nacional de Armonización Contable en el Diario Oficial de la Federación del 02 de Enero de 2013.

La Fuente de Financiamiento Estatal consta de 5 dígitos que se dividen como se menciona a continuación:

-  El primer dígito identifica la Fuente de Financiamiento conforme al Catálogo de la CONAC.
-  El segundo dígito identifica si es Capital o Intereses.
-  El tercero, cuarto y quinto dígito identifican la Procedencia de los Recursos.



- * EL PRIMER DÍGITO IDENTIFICA LA FUENTE DE FINANCIAMIENTO CONFORME AL CATALOGO DE LA CONAC.
- * EL SEGUNDO DÍGITO IDENTIFICA SI ES CAPITAL O INTERESES.
- * EL TERCERO, CUARTO Y QUINTO DÍGITO IDENTIFICAN LA PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS.

1° DÍGITO (FUENTE DE FINANCIAMIENTO)		2° DÍGITO (ORIGEN)		3°, 4° Y 5° DÍGITO (PROCEDENCIA)	
FF	DESCRIPCION	OR	DESC	PRO	DESCRIPCION
1	RECURSOS FISCALES	1	CAPITAL	000	SIN MAYOR IDENTIFICACION
2	FINANCIAMIENTOS INTERNOS	2	INTERESES		
3	FINANCIAMIENTOS EXTERNOS				
4	INGRESOS PROPIOS				
5	RECURSOS FEDERALES				
6	RECURSOS ESTATALES				
7	OTROS RECURSOS				

NO APLICA A NIVEL ESTATAL