



CUERNAVACA
GOBIERNO MUNICIPAL

**Manual para la elaboración de los Programas
Presupuestarios
de la Administración Pública Municipal**

Índice

I.	Introducción	3
II.	Objetivo General	4
III.	Disposiciones Generales	4
IV.	Clave presupuestaria.....	7
V.	Gestión para Resultados	10
VI.	Presupuesto basado en Resultados	12
VII.	Metodología del Marco Lógico	14
	a. Definición del problema.....	15
	b. Análisis de involucrados.....	16
	c. Definición del Objetivo.....	17
	d. Selección de alternativas.....	19
	e. Matriz de Indicadores para Resultados.....	20
VIII.	Diseño inverso de la Matriz del Marco Lógico	22
IX.	Formulación de los Programas Presupuestarios.....	33
	a. Características	33
	b. Responsables de la integración.....	34
	c. Integración del presupuesto	35
	d. Sistemas informáticos	36
	e. Perspectiva de género.....	36
	f. Derechos de la Infancia	40
X.	Contenido temático de los programas presupuestarios.....	43
XI.	Cronograma de actividades.....	53
XII.	Directorio	54
XIII.	Anexos	55
	a. Formatos para el desarrollo de la Metodología del Marco Lógico	
	i. Árbol de Problemas.....	56
	ii. Análisis de involucrados.....	57
	iii. Árbol de objetivos	58
	iv. MIR 4x4.....	59
	b. Formato de Matriz de Indicadores para Resultados (Programa Presupuestario)	60
	c. Formato de Resumen de Recursos Financieros del programa Presupuestario	63
	d. Formato de Recursos Financieros por Proyecto	64
	e. Formato de objetivos y/o acciones institucionales	65

I

Introducción

El presente Manual contiene las consideraciones, los catálogos, el procedimiento y los formatos que servirán de apoyo a las Dependencias y Organismos Descentralizados de la administración pública del Ayuntamiento de Cuernavaca, para proyectar los objetivos y las metas que permitan dar cumplimiento con lo plasmado en el Plan Municipal de Desarrollo y para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2018

La elaboración del presupuesto para el ejercicio fiscal 2018, se realiza utilizando las herramientas administrativas que en el marco de una Gestión para Resultados, nos provee la metodología del Presupuesto basado en Resultados como uno de sus componentes.

En tal sentido, la estructura del presente documento se divide en dos grandes apartados: el primero teórico y el segundo práctico. El primer segmento, se compone de las bases para la formulación de Matrices de indicadores para Resultados utilizando la Metodología del Marco Lógico, así como la metodología de Diseño Inverso. En el segundo gran segmento, se abordan los temas inherentes a la estructura y los formatos de integración de los Programas Presupuestarios del Ayuntamiento de Cuernavaca para el ejercicio fiscal 2018, tomando como base la Matriz de Indicadores para Resultados que las dependencias y entidades elaborarán con base en la teoría señalada en el primer segmento.

Por lo tanto, con fundamento en Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el artículo 81 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos, los artículos 54 y 61 fracción II inciso a), b) y c) del título quinto de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, los artículos 26 segundo párrafo, 33 y 34 de la Ley Estatal de Planeación; artículos 23 y 25 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Morelos, y artículos 49, 54, 55 y 57 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos, se expide el presente Manual para la elaboración de los Programas Presupuestarios para el ejercicio fiscal 2018 de la Administración Pública Municipal.

II Objetivo General

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

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

III Disposiciones Generales

1. Para efectos del presente Manual se entenderá por:
 - Actividades.-** Las acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el Programa Presupuestario.
 - Administración Pública Municipal.-** Las dependencias y entidades del Ayuntamiento del Municipio de Cuernavaca.
 - Anteproyecto de Presupuesto de Egresos.-** La propuesta elaborada por el Ayuntamiento del Municipio de Cuernavaca sobre la distribución y objetivos de los recursos públicos para el próximo ejercicio fiscal.
 - Ayuntamiento.-** El Ayuntamiento del Municipio de Cuernavaca.
 - Componente.-** Los bienes y servicios que produce o entrega el Programa Presupuestario para cumplir con su propósito.
 - CONAC:** Al Consejo Nacional de Armonización Contable
 - Dependencias.-** Aquellas que integran la Administración Pública Municipal Centralizada del Ayuntamiento del Municipio de Cuernavaca y sus Órganos Desconcentrados.
 - Entidades.-** Los Organismos Públicos Descentralizados, que integran la Administración Pública Municipal Descentralizada.
 - GpR.-** La Gestión para Resultados, modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos.
 - LA's.-** Las Líneas de Acción del Plan Municipal de Desarrollo.

Manual.- Al presente Manual para la Elaboración de los Programas Presupuestarios 2018 de la Administración Pública Municipal.

MIR.- Matriz de Indicadores para Resultados, herramienta de planeación estratégica que, de forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del Programa Presupuestario

MML.- Metodología del Marco Lógico.

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

PP's.- Los Programas Presupuestarios del Ayuntamiento del Municipio de Cuernavaca, son instrumentos que permiten organizar en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos públicos a cargo de los ejecutores del mismo, para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

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

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

2. La implementación del PbR se realizará a través de la capacitación y asesoría a los Enlaces, Directores y personal involucrado en temas de Programación de las Dependencias, y Entidades del Ayuntamiento 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 Organismos Descentralizados del Ayuntamiento deberán aplicar la Metodología de Marco Lógico para la construcción de sus Programas Presupuestarios.
4. Corresponderá a las Dependencias, y Entidades, asegurar la calidad de la información registrada en los PP's, así como verificar la pertinencia y validez de los medios propuestos para comprobar el cumplimiento del Fin, Propósito, Componentes, Actividades e Indicadores generados, según sea el caso.
5. Para efecto del registro y actualización de los Indicadores de la MIR, 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 y acordes con lo establecido en la Metodología para Construcción de Indicadores del Ayuntamiento.

6. Los Programas Presupuestarios de la Tipología que se señala a continuación deberán contar con Matriz de Indicadores para Resultados en el ciclo presupuestario 2018:

Tipología	Denominación
A	Funciones de las Fuerzas Armadas
B	Provisión de Bienes Públicos
E	Prestación de Servicios.
F	Promoción y Fomento.
G	Regulación y Supervisión.
J	Pensiones y Jubilaciones
K	Proyectos de Inversión.
L	Obligaciones de Cumplimiento de Resolución Jurisdiccional
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
R	Específicas.
S	Sujetos a Reglas de Operación.
T	Aportaciones a la Seguridad Social
U	Otros Subsidios.
W	Operaciones Ajenas
Y	Aportaciones a Fondos de Estabilización
Z	Aportaciones a Fondos de Inversión y Reestructura de Pensiones

Los Programas Presupuestarios de las tipologías: D y H; no contarán con programación por pertenecer a Gasto no Programable.

7. Los Documentos que se utilicen en el desarrollo de la Metodología del Marco Lógico, constituirán parte importante del soporte documental del Programa Presupuestario y quedarán bajo resguardo de la(s) dependencia(s) y/o

Entidad(es) responsable(s) del mismo, por lo que deberán de establecer los controles necesarios, para que, de ser el caso y bajo las formalidades que amerite, sean proporcionados a los usuarios de dicha información.

8. Para la Construcción de los indicadores de desempeño, las Dependencias y Entidades deberán apegarse de manera obligatoria a la Metodología para la Construcción de Indicadores emitida por la Tesorería Municipal.

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 Estructura Programática es la base del PbR, ya que vincula el PMD con la programación de los Ejecutores de Gasto y el presupuesto asignado a través de los PP's.

El CONAC, 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 enunciará el presupuesto de Egresos del Ayuntamiento de Cuernavaca, para el Ejercicio Fiscal 2018, que son la Administrativa, Funcional/Programática, Geográfica 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. Esta clasificación además permite delimitar con precisión el ámbito de Sector Público de cada orden de gobierno y por ende los alcances de su probable responsabilidad fiscal y cuasi fiscal.

2. Categorías y Elementos Programáticos

2.1 Clasificación Funcional

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

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

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; 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; 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 1 dígito.

Se considera en este rubro también:

- d) **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.

2.2 Clasificación programática

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

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

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

Por lo que la clasificación programática, permite organizar en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas y del gasto a cargo de los ejecutores del gasto público para el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como del gasto no programable, su tipología consta de una letra.

4. Estructura Económica

La Estructura 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 Estructura 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.

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

La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuya función es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones, por lo que se pretende fortalecer la acción de los organismos públicos para mejorar el efecto de su acción en beneficio de los ciudadanos de la sociedad.

Objetivos de la Gestión Pública

- Asegurar la constante optimización del uso de los recursos públicos en la producción y distribución de bienes públicos como respuesta a las exigencias de más servicios, más eficacia, más eficiencia, más equidad y más calidad.
- Asegurar que el proceso de producción de bienes y servicios públicos, incluidas las fases de asignación y distribución, así como las medidas para mejorar la productividad, sean transparentes, equitativas y controlables.
- Promover y desarrollar mecanismos internos para mejorar el desempeño de los servidores y trabajadores públicos y con ello promover la efectividad de los organismos públicos.

Las ventajas que la GpR nos aporta para enfrentar consideraciones fundamentales en el actual escenario de la administración pública son:

1. **Constitucionales:** la mayoría de las constituciones regula el uso de los fondos públicos por parte de las autoridades en el cumplimiento de su mandato.
2. **Políticas:** las autoridades deben responder sobre sus acciones y sobre los contenidos de sus programas electorales, de acuerdo al principio de la responsabilidad en el cargo.

3. **Ciudadanas:** de acuerdo al principio de delegación democrática, los ciudadanos confían en las autoridades electas y les delegan la gestión de los fondos públicos, producto del pago de sus impuestos.

Los objetivos de la GpR son:

- Generar capacidad en las organizaciones públicas para que logren, mediante la gestión del proceso de **creación de valor público**, los resultados consignados en los objetivos de los Planes Nacionales de Desarrollo y los programas derivados del mismo.
- Ofrecer a los responsables de la administración pública los elementos de información, conocimiento e intervención que les permita controlar y optimizar el proceso de creación de valor público a fin de alcanzar el mejor resultado posible respecto a lo que se espera de la acción del gobierno.
- Contribuir a mejorar la capacidad de las autoridades y de los organismos públicos para que puedan rendir cuentas y así permitir que la ciudadanía, los órganos de control y la comunidad internacional evalúen su gestión.
- Contribuir a la asignación descentralizada de objetivos y responsabilidades, y a la evaluación del desempeño de quienes ejerzan funciones directivas, con su correspondiente manejo de incentivos y sanciones.
- Apoyar la modernización de la gestión pública y la evaluación de su desempeño, con la correspondiente administración de incentivos a las organizaciones, no a las personas.
- Generar capacidad en sus organizaciones para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno.

VI

Presupuesto basado en Resultados

Para avanzar sólidamente en la institucionalización de la Gestión para Resultados es necesario contar con un PbR, ya que no es posible consolidar una GpR sin un PbR, y viceversa.

El PbR es un componente de la Gestión para Resultados, que 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, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto, así como la mejora de los bienes y servicios públicos y promover la transparencia y rendición de cuentas.

Las características principales del PbR son las siguientes:

- **Alineación.** Conduce el proceso presupuestario hacia resultados. Define y alinea los programas presupuestarios y sus asignaciones a través del ciclo de planeación – programación – presupuestación – ejercicio – control – seguimiento – evaluación – rendición de cuentas.
- **Medición de desempeño.** Considera indicadores de desempeño y establece una meta o grupo de metas de actividades y programas presupuestarios, a los cuales les asigna un nivel de recursos compatibles con dichas metas.
- **Acceso a la información.** Provee información y datos sobre el desempeño (permite comparaciones entre lo observado y lo esperado).
- **Nuevo modelo.** Propicia un nuevo modelo para la asignación de recursos, mediante la evaluación de los resultados de los programas presupuestarios.
- **Evaluaciones para la mejora del desempeño.** Prevé llevar a cabo evaluaciones regulares o especiales, acorde con las necesidades específicas de los programas

El modelo de presupuesto inercial consistía en que los ejecutores del gasto cada año tenían la expectativa de recibir más recursos económicos para poder comprar los insumos o realizar las actividades incluidas en los antiguos Programas Operativos Anuales, sin cuestionarse la pertinencia del programa ni su contribución a los objetivos estratégicos. Por su parte, el modelo de Presupuesto basado en Resultados tiene un enfoque de gerencia pública que se concentra en la definición clara de los objetivos y resultados a lograr, así como en la evaluación de qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto objetivo en el bienestar de la población. En ese sentido, la transición hacia el PbR transforma de fondo las prácticas, reglas, sistemas, métodos y procedimientos del proceso presupuestario.

VII

Metodología del Marco Lógico

La MML es una herramienta de planeación basada en la estructuración y solución de problemas. Además la MML permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad, alineándolos a objetivos de mayor nivel.

Al estructurar de esta forma los programas, la MML:

- Permite planear, organizar y presentar de forma sistematizada la información del diseño de un programa.
- Comunica, con un lenguaje común entre los distintos involucrados, qué resultados son los que se quieren lograr y cómo se pretenden alcanzar, quiénes son los responsables de lograr los resultados del programa y en qué tiempo. De ahí que la MML constituya una base para la gestión de la operación de los programas.
- Apoya al seguimiento y control de la ejecución de los programas, esto desde la definición de los objetivos y sus metas de ejecución, hasta las decisiones de asignación y reasignación del presupuesto. Lo anterior, expresado en su herramienta MIR, donde se contemplan indicadores claros, para el monitoreo y evaluación de los resultados de cada programa.
- Involucra a los afectados, pues su eficacia depende, en gran medida, del grado en que se incorporen los puntos de vista de los beneficiarios y de otras personas con un interés legítimo con el desarrollo del programa.

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

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

A continuación describiremos de manera general las etapas de la MML:

a) Definición del Problema

El primer paso dentro de esta etapa de la metodología, es la identificación del problema principal, también llamada “situación problemática” que da origen y justifica la intervención o programa a diseñar.

Es importante identificar adecuadamente los problemas o necesidades que se requieran atender puesto que ello justifica la existencia del programa, para ello es necesario determinar tres elementos:

- Necesidad a satisfacer o problema principal.
- Magnitud del problema.
- Delimitación de población afectada por el problema (población potencial).

El problema o “situación problemática” se refiere entonces a una necesidad insatisfecha o a una condición negativa de un grupo de población. De ahí que la identificación del problema responda a la pregunta: ¿quiénes son los que presentan el problema?, es decir, la población afectada o también denominada población potencial.

Identificar, e inclusive cuantificar, la población afectada o potencial facilita la definición del problema.

Para identificar un problema se sugiere seguir la secuencia de pasos que a continuación se describe:

- **Consultar información documental** respecto al sector o área de enfoque, misma que podría obtenerse mediante un diagnóstico de problemas y del análisis de las prioridades gubernamentales (PND o programas derivados del mismo).
- **Seleccionar un grupo de actores** (expertos y/o actores involucrados) a quienes consultar sobre situaciones negativas que afectan el desempeño del sector que atañe al ámbito de competencias de la organización o instancia pública.

- **Realizar sesiones participativas** con este grupo de actores para identificar los problemas como una lluvia de ideas, tratando de justificarlas con base en la información documental analizada.
- **Identificar** a qué grupos de la **población** afecta el problema.
- **Realizar el planteamiento del problema principal.**

b) Análisis de Involucrados

Significa la población que tiene el problema, necesidad u oportunidad que justifica la existencia de los PP's, 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	Población Potencial	Población Atendida	Población Objetivo
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.	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 sino se interviene adecuadamente.	Se refiere a la población que ya ha sido atendida por el PP desde el inicio y durante el ciclo de vida del mismo.	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.

c) *Definición del Objetivo*

En esta etapa de la MML se realiza una proyección de la situación futura deseada que se alcanzará a partir de la atención o solución del problema principal mediante un programa. Lo anterior se muestra en el siguiente esquema:

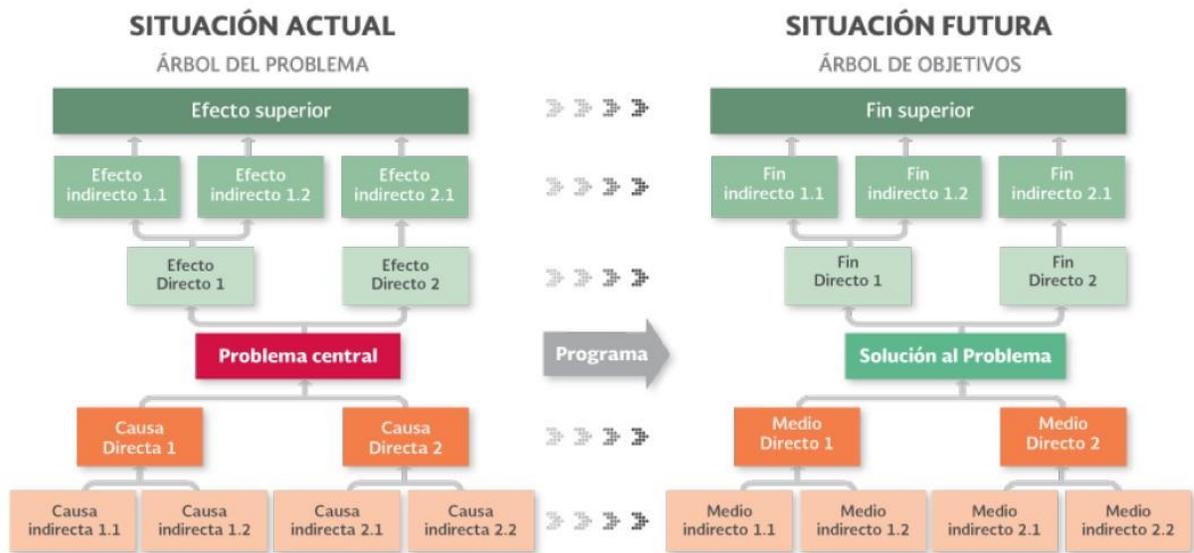
Para efectos de definir la situación futura a lograr mediante la intervención del programa, se desarrolla el análisis de objetivos, a través del Árbol de objetivos. Este último es una representación de la situación esperada, en caso de que el problema se resolviera. Para construirlo, se partirá del Árbol del problema y se buscará plantear la situación contraria, es decir, las condiciones negativas se expresarán en forma positiva.

Definición de medios y fines.

Lo que se busca es transformar el problema definido y analizado en una solución factible y realista del mismo.

Para estos efectos, se espera obtener la solución al problema que se pretende enfrentar. Ello implica definir los medios con los que se resuelve la problemática identificada y los

finés que se persiguen a través del programa. Lo anterior implica convertir las causas en medios y los efectos en fines:



La herramienta a utilizar es el **Árbol de objetivos** que busca lo siguiente:

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

En la definición de medios y fines, se consideran directos o principales aquellos que derivan directamente del problema y ofrecen la posibilidad de desagregarse analíticamente en medios y fines indirectos o secundarios; estos últimos resultan derivaciones analíticas que ayudan a explicar en detalle las causas y efectos directos o primarios.

d) 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.

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.

e) *Matriz de Indicadores para Resultados*

La MIR es producto del proceso de planeación y está compuesta por cuatro filas y cuatro columnas. Las filas denotan niveles de objetivos del programa. Las columnas de la MIR nos permiten establecer cómo se medirán los resultados del programa.

En específico, las filas y columnas de la MIR nos permiten responder a ciertas preguntas:



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

La estructura de la MIR organiza y alinea los objetivos del programa; por lo tanto permite establecer un diseño coherente de objetivos, lo que implica actividades conducentes a la generación de bienes y servicios (Componentes) que se encuentran alineados con un Propósito y un Fin.

La Matriz de Indicadores para Resultados considera los siguientes elementos:

- **Alineación del programa y la planeación.** Previamente a la integración de la MIR se debe considerar que el programa que se está diseñando se relaciona y contribuye con la consecución de los objetivos de desarrollo nacional y sectorial. Lo anterior significa lograr una planeación alineada.
- **Resumen Narrativo.** El Resumen Narrativo (RN) se concibe como una columna de objetivos dentro de la MIR del programa. A través de ésta se estructuran los objetivos así como las relaciones causales entre éstos en sus distintos niveles: Fin, Propósito, Componentes y Actividades. La idea es contar con las herramientas para que se cumpla con la premisa de un diseño efectivo y coherente del programa, con actividades y productos conducentes a resultados e impactos.
- **Definición de la estructura analítica del programa.** Como se mencionó, en esta etapa se cuenta ya con el resultado de todos los instrumentos y análisis

desarrollados de la MML, utilizando principalmente el Árbol de objetivos para comenzar a redactar el RN del programa en la primera columna de la MIR.

- **Valoración de la lógica vertical; análisis de consistencia en la relación causal entre objetivos.** Al finalizar el proceso de integración del RN es necesario verificar y validar si guarda una coherencia lógica. De ahí que si el RN está bien diseñado se puede validar la secuencia de hipótesis lógicas entre objetivos que se pretendía lograr con el uso de la MIR. Esto es lo que se conoce como verificación de la lógica vertical del programa, y que constituye una etapa previa para la validación de toda la lógica interna, y por lo tanto, de un buen diseño del programa.

VIII

Diseño Inverso de la Matriz del Marco Lógico

Dado que en la Administración Pública Municipal de Cuernavaca existen diversos Programas funcionando, es necesario configurar Programas Presupuestarios a través de la herramienta de Diseño Inverso de la Matriz del Marco Lógico.

Es importante mencionar que el presente apartado del Manual se elabora tomando como base la estructura de Diseño Inverso de la Matriz del Marco Lógico, publicada por el autor Eduardo Aldunate en su libro: “Formulación de programas con la metodología del marco lógico”.

Para el autor Eduardo Aldunate, se le llama diseño inverso porque el proceso lógico normal es diagnosticar y diseñar antes de implementar; en los programas ya en marcha, este orden natural no se siguió, y lo que se trata es de partir del diseño ya implementado, para tratar de recuperar el Marco Lógico que lo fundamenta.

El Diseño Inverso de la Matriz del Marco Lógico (en adelante el Diseño inverso), de ninguna forma se puede interpretar como el mero llenado de formatos en donde se refleje el quehacer gubernamental de las dependencias y organismos. La premisa de la herramienta es encontrar la lógica de las relaciones causa-efecto de los Programas que se encuentran funcionando con miras a alcanzar un objetivo definido.

El Diseño Inverso se realiza sobre la Lógica Vertical, una vez que se completa ésta, se agregan los indicadores. A continuación se describen los pasos a seguir:

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

Para un programa que opera desde hace varios años y que en su historia presenta diversas modificaciones, resulta complicado encontrar la respuesta respecto a que atiende y a quien busca atender, la manera de hacerlo en el inicio de los trabajos es a través de un panel de personas involucradas en la operación del programa existente, a los que se les hace la pregunta:

¿Qué problema tratamos de resolver y a quién?

Este panel debe estar compuesto por personas con responsabilidad suficiente como para acordar interpretaciones y modificaciones que puedan ser respaldadas totalmente por las autoridades superiores.

En caso de que el panel no llegue a consenso en las respuestas correctas a las preguntas guías, el tema deberá ser resuelto por las autoridades superiores mencionadas. Sólo después de quedar totalmente zanjado el punto, será posible continuar con el paso 2 del proceso.

Para una mejor comprensión del tema, el autor considera tres casos como ejemplo:

Tres casos de ejemplo de diseño inverso

Caso A. Apoyo a los campesinos.
El Programa otorga apoyos en dinero a los campesinos que cumplen la elegibilidad establecida en las Reglas de Operación. Estas definen quiénes pueden cobrar esos apoyos, pero no definen la razón para entregar ese subsidio. A la hora de establecer la lógica del

Caso B. Apoyo a las Mujeres Jefas de Hogar. El Programa otorga un subsidio a Guarderías que reciban a hijos de Mujeres Jefas de Hogar, durante las horas del día. Las guarderías pueden ser hogares familiares o institucionales. Para recibir el subsidio, tanto las guarderías como las Jefas de Hogar que dejan sus hijos debe estar

Caso C. Subsidio a los bancos. El programa entrega un subsidio de alrededor de 100 dólares a los bancos por cada nuevo microempresario pobre que atienden. Si el banco luego les otorga un préstamo, es con sus recursos y en condiciones totalmente comerciales. Las opiniones fueron: Los beneficiarios son los

programa, hubo tres opiniones distintas: El apoyo lo establece una ley, de modo que no cabe preguntarse las razones que tuvieron los legisladores para establecerlo. Su lógica es cumplir con la ley. Los campesinos son pobres y se trata de ayudarlos a salir de la pobreza. La lógica del programa está en la lucha contra la pobreza. El subsidio es hacia el suelo y no hacia los campesinos. El subsidio se pierde si el suelo queda improductivo. La lógica del programa es mitigar la tendencia a dejar el suelo improductivo.

inscritas en el municipio y cumplir algunas condiciones mínimas. Las opiniones fueron: Las beneficiarias del programa son las MHJ, que necesitan dejar a sus hijos al cuidado de alguien para salir a trabajar en empleos formales, que son mejor pagados. La lógica del programa es laboral, ya que busca incrementar la disponibilidad de la fuerza de trabajo. Las beneficiarias son las guarderías, ya que son quienes reciben el dinero. La lógica del programa es asistencial hacia las personas que reciben a los niños.

bancos, ya que reciben dinero por hacer negocios normales para ellos. Su lógica es favorecer a los banqueros. Los beneficiarios son los microempresarios, ya que antes los bancos no se interesaban en ellos. Ahora, por ganarse los 100 dólares, los bancos los atienden y algunos pueden obtener créditos en mejores condiciones que en el mercado informal. La lógica del programa es ayudar a superar la pobreza.

Aunque no hay una respuesta única, 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. En los casos B y C, esta lógica se puede identificar en forma no ambigua: ni los dueños de guardería ni los bancos son poblaciones con problemas que ameriten una prioridad social; pero, en cambio, las MJH y los microempresarios lo son, así que podemos quedarnos con la respuesta correcta con cierta facilidad.

El caso A es algo más complicado como para resolverlo a primera vista, de modo que hay que tomar en cuenta otros elementos. Aquí lo decisivo es que el beneficio no es para todos los campesinos, sino que está ligado a que la tierra permanezca en producción, aunque esté arrendada o en mediería. Esto descarta la hipótesis que sea una medida de

política con una lógica anti pobreza, y refuerza la visión de que el programa está en la lógica productiva.

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. No siempre hay una sola estrategia posible, sino que lo habitual es que haya más de una estrategia y que el programa simplemente escogió una de ellas.

Este segundo paso sólo procede cuando el paso anterior ha quedado completamente resuelto.

Se sugiere que este segundo paso sea abordado por un panel algo diferente que el que trató el punto anterior, aunque es muy importante que en el nuevo panel haya al menos algunos integrantes del primer panel. El resto de panelistas serían personas de un ámbito extra institucional (académicos, sociedad civil, evaluadores externos, etc.) y una minoría de personas vinculadas a la operación actual del programa.

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.

Para continuar con el ejemplo, el cuadro siguiente muestra la situación de los tres casos con que estamos trabajando:

Estrategias de resolución de problemas para los tres casos

	CASO A	CASO B	CASO C
Población de referencia	Tierras bajo producción campesina	Mujeres Jefas de Hogar	Microempresarios
Situación deseada (Propósito del Programa)	Que las tierras permanezcan en producción	Que MJH puedan postular a trabajos regulares	Que microempresarios puedan ser atendidos por los bancos

Estrategia seleccionada	Subsidiar a sus dueños mientras las tierras permanezcan en producción	Resolver el cuidado de los hijos menores durante la jornada laboral regular	Incentivar a los bancos para que los atiendan
Estrategias alternativas seleccionadas	Comprar las tierras y venderlas a empresas privadas	Dar un subsidio a las MJH equivalente a la diferencia de dinero entre salarios regulares e ingreso informal estimado	Crear un Banco de la Microempresa

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 utilizarán intermediarios (o agente intermedio) para lograr el éxito de la estrategia. El cuadro siguiente grafica la situación en los tres casos:

Mecanismos y agentes para la aplicación de la estrategia

Población de referencia	Tierras bajo producción campesina	Mujeres Jefas de Hogar	Microempresarios
Situación deseada (Propósito del Programa)	Que las tierras permanezcan en producción	Que MJH puedan postular a trabajos regulares	Que microempresarios puedan ser atendidos por los bancos
Estrategia	Subsidiar a sus dueños mientras las tierras permanezcan en producción	Resolver el cuidado de los hijos menores durante la jornada laboral regular	Incentivar a los bancos para que los atiendan
Mecanismo del programa	Pago directo a los dueños de las tierras elegibles	Pagar los costos de guarderías familiares	Bonificación a los bancos por microempresario incorporado como cliente
Agente intermedio	No hay	Operadores de guarderías	Bancos participantes
Hipótesis básicas	Si el apoyo es suficiente, las tierras se mantienen produciendo, pese a los problemas de mercado	MJH confían a sus hijos pequeños a las guarderías y salen a buscar trabajo en horario regular	Bancos cubren con el subsidio el costo administrativo de atender a un cliente con bajo volumen de negocios

Se puede ver que en los dos últimos casos hay un agente intermedio, mientras que en el primer caso, no lo hay. La utilización de agentes intermedios es una práctica común en los programas, tanto sociales como productivos. Esto debe ser reconocido en cada caso real en que estemos tratando de definir el Marco Lógico de un programa ya existente, del cual no tengamos los documentos de su diseño.

Habrá un agente intermedio cada vez que el receptor de los bienes o servicios del programa no sea directamente la población objetivo. Lo que hace el programa es inducir un comportamiento en este agente intermedio, que a su vez pueda ser de provecho para la población objetivo. En billar diríamos que es una carambola: le damos con el taco a una bola para que ésta golpee a otra y la envíe a donde queremos que llegue.

Esto forma una cadena de causas-efectos, que se expresa así:

Relaciones de causa-efecto

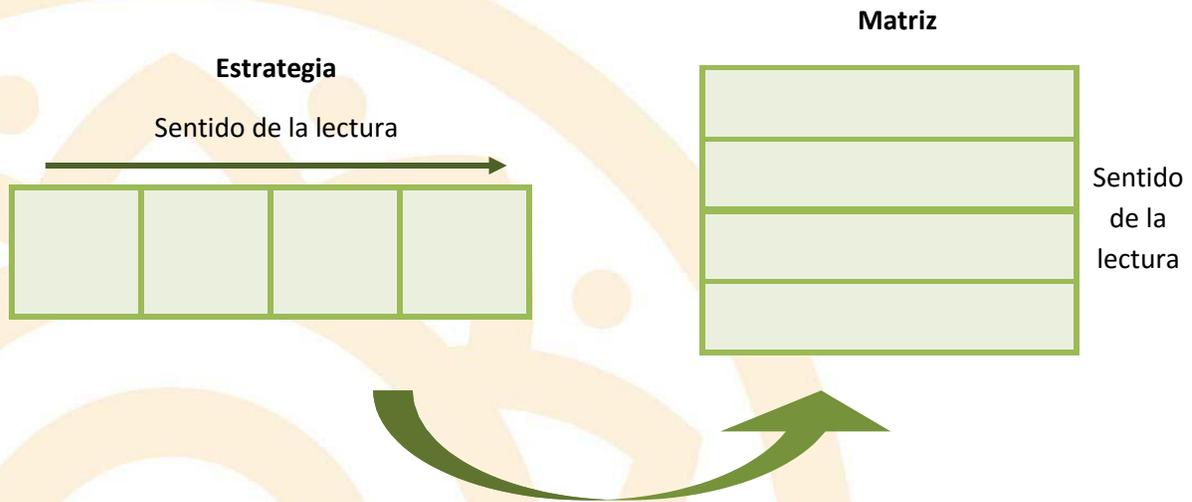
Si:	Campeños reciben subsidio	Entonces:	Campeños mantienen tierras en producción	Entonces:	Disminuye la migración campo ciudad
Si:	Operadores de guarderías familiares reciben apoyo	Entonces:	MJH dejan sus hijos en guarderías y pueden tomar trabajos en horario regular	Entonces:	MJH mejoran sus ingresos
Si:	Bancos reciben bonificación	Entonces:	Bancos atienden a microempresarios	Entonces:	Microempresarios formalizan sus negocios

Tercer paso: *De la estrategia a la Matriz*

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

Como este es un paso muy mecánico, podrá ser efectuado directamente por quien esté conduciendo el proceso del diseño inverso, sin necesidad de contar con un panel que genere las ideas básicas.

Trasposición de la estrategia a la Matriz



Resultado de la trasposición

CASO A	CASO B	CASO C
Disminuye la migración campo ciudad	MJH mejoran sus ingresos	Microempresarios formalizan sus negocios
Entonces ↑	Entonces ↑	Entonces ↑
Campeños mantienen tierras en producción	MJH dejan sus hijos en guarderías y pueden tomar trabajos en horario regular	Bancos atienden a microempresarios
Entonces ↑	Entonces ↑	Entonces ↑
Campeños reciben subsidio	Operadores de guarderías familiares reciben apoyo	Bancos reciben bonificación
Si ↑	Si ↑	Si ↑

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:

Incorporación de la nomenclatura de Matriz

Fin	Contribuir al disminuir la migración campo ciudad	Aportar a que MJH mejoren sus ingresos	Contribuir a que Microempresarios formalicen sus negocios
Propósito	Campeños mantienen tierras en producción	MJH dejan sus hijos en guarderías y tomar trabajos en horario regular	Bancos atienden a microempresarios
Componente	Campeños reciben subsidio	Operadores de guarderías familiares reciben apoyo	Bancos reciben bonificación
Actividades	(Las necesarias)	(Las necesarias)	(Las necesarias)

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 explicitar más qué condiciones deben cumplirse simultáneamente con la producción del Componente identificado, para tener seguridad de que el Propósito se alcance.

Para este paso, es recomendable que participen al menos dos miembros de los paneles anteriores: una de las personas que participó en el primer panel y otra persona de la parte operativa del programa.

Siguiendo con nuestros casos, este análisis puede llevarnos a lo siguiente:

Adición de las condiciones necesarias para el éxito

Propósito	Campesinos mantienen tierras en producción	MJH dejan sus hijos en guarderías y pueden tomar trabajos en horario regular	Bancos atienden a microempresarios
Componente identificado	Campesinos reciben subsidio	Operadores de guarderías familiares reciben apoyo	Bancos reciben bonificación
Condiciones adicionales que puede cumplir el mismo programa	Campesinos reciben información sobre alternativas de producción	Convenios con guarderías establecidas por Municipios y particulares para ampliar oferta de cupos	Microempresarios reciben información del programa Microempresarios reciben capacitación sobre cómo trabajar con los bancos y cómo formalizar su negocio
Condiciones necesarias fuera del alcance del programa	Campesinos no tienen una pre-decisión de migrar de todas formas	Existen trabajos en horario regular dentro de las competencias de las MJH Madres MJH confían en los servicios prestados por las guarderías existen suficientes cupos en las guarderías en las localidades donde opera el programa	Microempresarios dispuestos a trabajar en un ambiente formal Bancos destinan recursos técnicos, humanos y financieros para hacer negocios con microempresarios

Una vez completado 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: Objetivos y Supuestos, quedando ahora de la siguiente forma:

Lógica vertical del caso A

	Resumen Narrativo	Supuestos
Fin	Contribuir a disminuir la migración campo ciudad	
Propósito	Campeños mantienen tierras en producción	
Componentes	Campeños reciben subsidio Campeños reciben información sobre alternativas de producción	Campeños no tienen una pre-decisión de migrar de todas formas
Actividades	(Las necesarias)	

Lógica vertical del caso B

	Resumen Narrativo	Supuestos
Fin	Aportar a que MJH mejoran sus ingresos	
Propósito	MJH dejan sus hijos en guarderías y pueden tomar trabajos en horario regular	Existen trabajos en horario regular dentro de las competencias de las MJH
Componentes	Operadores de guarderías familiares reciben apoyo Convenios con guarderías establecidas por Municipios y particulares para ampliar oferta de cupos	Madres MJH confían en los servicios prestados por las guarderías Existen suficientes cupos en las guarderías en las localidades donde opera el programa
Actividades	(Las necesarias)	

Lógica vertical del caso C

Fin	Contribuir a que Microempresarios formalizan sus negocios	
Propósito	Bancos atienden a microempresarios	
Componentes	Bancos reciben bonificación Microempresarios reciben información del programa Microempresarios reciben capacitación sobre cómo trabajar con los bancos y cómo formalizar su negocio	Microempresarios dispuestos a trabajar en un ambiente formal Bancos destinan recursos técnicos, humanos y financieros para hacer negocios con microempresarios
Actividades	(Las necesarias)	

Quinto paso: Limpiar lo que sobra

El ejercicio anterior debe hacerse con total prescindencia de lo que actualmente está haciendo el programa. Como fue señalado un error frecuente en este “diseño inverso” es partir desde el organigrama y funciones actuales de la institución responsable, para intentar acomodar el total de este contenido en el formato de la matriz. Esto resulta bien sólo si el diseño original corresponde exactamente con la organización funcional de la institución responsable. Esta coincidencia sólo se da en casos muy excepcionales de organizaciones que ejecutan sólo un programa, siendo lo más frecuente, que la institución responsable realice también otras tareas.

También es frecuente en programas que llevan mucho tiempo funcionando, que en algún momento se les haya adicionado funciones fuera de su lógica, o que se les haya restado funciones.

Debido a esta situación, el quinto paso es 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.

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 recalcarse 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.

IX

Formulación de los Programas Presupuestarios

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

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

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

a. Características

- Son un planteamiento estratégico que enlaza su objetivo de impacto con el Plan de Desarrollo.
- Se componen por bienes y servicios dirigidos a una población identificada que al disponer de éstos, soluciona el problema que le aqueja.

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

b. Responsables de la integración.

- Los titulares de las dependencias y entidades serán los responsables junto con los Directores y Jefes de departamento (u homólogos) del contenido, elaboración, implementación, observación y solventación de los Programas Presupuestarios, independientemente de la responsabilidad que tengan en el ámbito de su competencia.
- Los titulares de las dependencias y entidades, deberán nombrar un Enlace que será el responsable de la coordinación e integración de los programas de trabajo de cada una de las unidades de su dependencia o entidad, así como de los medios de verificación y supuestos que respalden los mismos. El enlace, será el

vínculo entre la dependencia y la Tesorería Municipal. El enlace verificará que el Programa Presupuestario, los medios de verificación y los supuestos se apeguen a los lineamientos establecidos en el presente documento.

- El enlace deberá cubrir el siguiente perfil:
 - Conocimiento general de las funciones y procedimientos de la dependencia o entidad.
 - Conocimiento y/o experiencia en planeación.
 - Comunicación directa con la o el titular de la dependencia o entidad municipal.
 - Comunicación estrecha con todas las áreas de la estructura orgánica de la dependencia o entidad.
 - Tener el respaldo de la o el titular de la dependencia o entidad para revisar, proponer y tomar decisiones.
 - Contar con el nivel jerárquico o la posición que le permita incidir de manera efectiva en el trabajo de Programación y Presupuestación.
- La integración y actualización del directorio de Enlaces, será responsabilidad de la Dirección de Programación, Evaluación y Seguimiento de Políticas Públicas.
- La Dirección de Programación, Evaluación y Seguimiento de Políticas Públicas y la Dirección de Control Presupuestal, son las responsable de brindar apoyo y asesoría técnica a las dependencias y entidades durante el proceso de programación y presupuestación conforme al calendario establecido para ello. Y de manera posterior en la etapa de modificaciones a los programas presupuestarios que soportan el anteproyecto de presupuesto de egresos, según lo requiera la dependencia o entidad.

c. Integración del presupuesto

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

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

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

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

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

d. Sistemas informáticos

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

e. Perspectiva de Género

La promoción de la igualdad de derechos y de oportunidades, así como de la equidad en el trato con respeto a las diferencias, es fundamental para garantizar a todos y todas, el respeto y la dignidad que se merecen como personas.

Cabe mencionar que la igualdad se distingue de la equidad en cuanto a que la primera pertenece al ámbito de los derechos exigibles en un plano jurídico; mientras que la segunda se refleja en el ámbito ético de las relaciones cotidianas entre hombres y mujeres, así como con y entre las personas con distintas características y orientaciones sexuales.

El municipio de Cuernavaca debe avanzar en el desarrollo humano con las mismas oportunidades de participación tanto en el ámbito público como privado, manifestado así en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW), y donde los Estados se comprometieron a favorecer la igualdad y no discriminación hacia las mujeres, mediante el impulso de políticas públicas que contribuyan a alcanzar ese propósito, la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 4 a 15 de septiembre de 1995), para contribuir a “Eliminar todos los obstáculos que dificultan la participación activa de la mujer en todas las esferas de la vida pública y privada, mediante la participación plena en pie de igualdad en el proceso de adopción de decisiones en las esferas económica, social, cultural y política”.

En el Plan Municipal de Desarrollo 2016-2018 está registrado el Programa de Igualdad y Equidad de Género (6.3.1.) con objetivos muy claros, sus estrategias, líneas de acción, indicadores y metas.

Por otro lado, entre los Objetivos del Milenio establecidos por las Naciones Unidas, y aceptados por el Gobierno de México se encuentran los siguientes:

- Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas.
- Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos públicos y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.
- Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado.
- Reconocer y valorar los cuidados no remunerados y el trabajo doméstico no remunerado mediante la prestación de servicios públicos, la provisión de

infraestructuras y la formulación de políticas de protección social, así como mediante la promoción de la responsabilidad compartida en el hogar y la familia.

- Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública.
- Garantizar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos, de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen.
- Emprender reformas que otorguen a las mujeres el derecho a los recursos económicos en condiciones de igualdad, así como el acceso a la propiedad y al control de las tierras y otros bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.
- Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de la mujer.
- Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas a todos los niveles.

Es importante que las dependencias u organismos que llevan a cabo acciones enfocadas a la atención de mujeres, ya sea mediante proyectos productivos o acciones de salud, procuración de justicia, educación, etc.; elaboren proyectos específicos para su atención a fin de cuantificar los recursos destinados a este rubro.

Lo anterior, permitirá integrar estadísticas y medir el impacto de estas acciones; para ello, deberán llevarse a cabo registros sobre las personas beneficiadas a fin de que esta información, sea reportada en los Informes de Gestión Gubernamental (IGG's), a través del avance de los indicadores construidos para tal efecto.

Tipos de acciones en Equidad de Género:

Acción afirmativa

Son medidas encaminadas a disminuir y eliminar las diferencias de trato social entre ambos géneros. Son estrategias que se desarrollan para garantizar la plena incorporación de las mujeres al ámbito de desarrollo y corregir las diferencias en materia de oportunidades, contratación y ocupación entre mujeres y hombres. Estas acciones son de carácter temporal.

Acción a favor

Son acciones que permiten promover la equidad de género al mejorar las condiciones laborales de hombres y mujeres con impacto en el ámbito laboral, familiar, profesional, económico o cultural. Su naturaleza es definitiva.

Tipos de estimación del gasto en la equidad de género:

Criterio	Tipo	Cálculo
1	Total	Si el 100% de la población beneficiada son mujeres y/o agentes. Esto es cuando la totalidad del proyecto se destina a esta población. El ponderador será 1
2	Cálculo Demográfico	Si se beneficia a todo el municipio y no es posible calcular la cantidad exacta de mujeres, se toma la proporción en función de la cantidad de mujeres que existen en el municipio (51%, Censo 2010, INEGI). Por tanto, el ponderador será 0.51.
3	Por porcentaje Padrón de Beneficiarios o Población Objetivo	Si hay una población objetivo beneficiaria y dentro de ella existe población de mujeres, se debe definir el porcentaje contabilizando las beneficiarias existentes.
4	Georreferencia	Si sólo se beneficia a una o varias zonas del municipio (georreferenciar) y se debe estimar la población potencial beneficiaria y la proporción de mujeres.

Después de estimar los ponderadores para cada actividad destinada a la población de mujeres, se utilizarán los mismos para definir el monto que se destina a ellos en cada proyecto.

f. Derechos de la Infancia

¿Por qué debemos invertir en las niñas, los niños y adolescentes?

En la Ley General de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes se estipula lo siguiente:

Artículo 2. Para garantizar la protección de los derechos de niñas, niños y adolescentes, las autoridades realizarán las acciones y tomarán medidas, de conformidad con los principios establecidos en la presente Ley. Para tal efecto, deberán:

- Garantizar un enfoque integral, transversal y con perspectiva de derechos humanos en el diseño y la instrumentación de políticas y programas de gobierno.
- Las autoridades de la federación, de las entidades federativas, de los municipios y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, en el ámbito de sus competencias, deberán incorporar en sus proyectos de presupuesto la asignación de recursos que permitan dar cumplimiento a las acciones establecidas por la ley.
- La Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, los Congresos locales y la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, establecerán en sus presupuestos, los recursos para dar cumplimiento a las acciones establecidas en la ley.

Metodología para la estimación y análisis de la inversión en la infancia

Objetivo de la estimación de la inversión pública en la infancia: Identificar los recursos que el gobierno mexicano, federal, estatal o municipal, según corresponda destinan al cumplimiento de los derechos de las niñas, niños y adolescentes, con el fin ampliar o mejorar en el mediano plazo, las políticas públicas enfocadas a la infancia en México.

Para la estimación de recursos se sigue un proceso de 5 pasos:

1. Identificar si las atribuciones y objetivos de las dependencias y entidades coadyuvan al cumplimiento de los Derechos de la niñez.
2. Identificar el o los Programas con los que se financian las actividades en favor de la niñez.
3. Clasificar los programas por temática o grupo de derecho.

4. Detallar qué tan específico es el gasto en Infancia y Adolescencia.
5. Ponderador: Estimar qué proporción del gasto de los programas seleccionados se destina a cumplir con los derechos de la infancia.

Identificar los Programas de apoyo a la niñez

En general, se puede considerar que un programa atiende a la niñez, si:

1. Sus objetivos promueven de forma directa el cumplimiento de los derechos de los niños y adolescentes. Ejemplos: Programa Oportunidades, Escuela Segura, Reducción de Enfermedades Prevenibles por la Vacunación, etc.
2. Sus beneficios fueron determinados o diseñados teniendo en mente el bienestar y las necesidades de los niños y adolescentes. Ejemplo: Programa de Atención a Familias y Población Vulnerable, donde los niños, niñas y adolescentes son parte de una familia o considerados población vulnerable.
3. Atiende necesidades para el fortalecimiento de los agentes que actúan a favor de los derechos de los niños y adolescentes. Ejemplo: El Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras, que facilita el acceso al mercado laboral de madres de niñas y niños.

Clasificación por tipo de gasto:

- **Específico.** Considera los programas (o partes de ellos) que otorgan beneficios directamente a los niños para asegurar el cumplimiento de sus derechos. Ejemplos: Programa Oportunidades en su componente de becas, Reducción de enfermedades prevenibles por vacunación, etc.
- **Agéntico.** Considera los programas (o partes de ellos) que promueven el fortalecimiento de los agentes que actúan a favor del niño (padres, tutores, médicos, educadoras, puericulturistas, etc.), en su rol de agentes del niño. Ejemplos: Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras y Programa del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros de Educación Básica en Servicio
- **En bienes públicos o servicios abiertos.** Considera los programas o (partes de ellos) que proveen o financian bienes o servicios prestados de forma abierta a la

sociedad (por ejemplo parques), y que hayan estado al menos parcialmente diseñados para atender necesidades específicas de los niños. Ejemplo: Programa de Rescate de Espacios Públicos.

Esta clasificación también es útil para determinar qué programas están relacionados con la estrategia transversal de infancia y adolescencia.

Tipos de Estimación del gasto en la infancia y la adolescencia

Criterio	Tipo	Cálculo
1	Total	Si el 100% de la población beneficiada son menores de 18 años y/o agentes. Esto es cuando la totalidad del proyecto se destina a este rango poblacional. El ponderador será 1
2	Cálculo Demográfico	Si se beneficia a todo el Estado y no es posible calcular la cantidad exacta de menores de 18 años, se toma la proporción en función de la cantidad de menores de 18 años que existen en la entidad (35%, Censo 2010, INEGI). Por tanto, el ponderador será 0.35.
3	Por porcentaje Padrón de Beneficiarios o Población Objetivo	Si hay una población objetivo beneficiaria y dentro de ella existe población menor de 18 años, se debe definir el porcentaje contabilizando los beneficiarios existentes en este rango de edad.
4	Georreferencia	Si sólo se beneficia a una o varias zonas del municipio (georreferenciar) y se debe estimar la población potencial beneficiaria y la proporción de personas de 0 a 17 años.

Después de estimar los ponderadores para cada actividad destinada a la población menor de 18, se utilizarán los mismos para definir el monto que se destina a ellos en cada proyecto.

X

Contenido temático de los programas presupuestarios

1. Portada
2. Contenido
3. Presentación
4. Aspectos de Política Económica y Social
5. Matriz de Indicadores para resultados
6. Resumen de recursos financieros
7. Recursos financieros por proyecto
8. Objetivos y/o acciones institucionales
9. Seguimiento y Evaluación
10. Anexos
 - a. Fichas técnicas de indicadores
 - b. Organigrama
 - c. Plantilla de personal autorizada.

1. Portada

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

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

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

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



**ESTAMOS
CONTIGO**

Programa Presupuestario
“Nombre del Programa Presupuestario”
2018

<i>Nombre de la dependencia</i>	
<i>Nombre de la Unidad Responsable</i>	<i>Componente</i>

Responsable de la integración

Aprobación

<Nombre y cargo del enlace designado
para la integración del Programa
Presupuestario>

<Nombre y cargo del titular de la
Dependencia o Entidad responsable
del Programa Presupuestario>

El presente Programa Presupuestario, se formuló con fundamento en Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el artículo 81 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos, los artículos 54 y 61 fracción II inciso a), b) y c) del título quinto de la ley General de Contabilidad Gubernamental, los artículos 26 segundo párrafo, 33 y 34 de la Ley Estatal de Planeación; artículos 23 y 25 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Morelos, y artículos 49, 54, 55 y 57 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Morelos.

2. Contenido

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

Contenido

I. Presentación.....	XX
II. Aspectos de Política Económica y Social.....	XX
III. Matriz de Indicadores para resultados	XX
IV. Resumen de recursos financieros	XX
V. Recursos financieros por proyecto	XX
a. Objetivos y/o acciones institucionales no vinculados a la MIR.....	XX
VI. Seguimiento y Evaluación	XX
VII. Anexos	XX
a. Fichas técnicas de indicadores.....	XX
b. Organigrama.....	XX
c. Plantilla de personal autorizada.....	XX

3. Presentación

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

4. Aspectos de la Política Económica y Social.

Con este apartado damos cumplimiento a lo señalado en el artículo 33 de la Ley Estatal de Planeación, en él, se deberá realizar una descripción de la situación actual que prevalece en los rubros económico y social a partir del análisis de los contextos mundial, nacional, estatal, regional y municipal, así como del impacto y repercusión de éstos en el quehacer institucional que le compete atender a la Dependencia o Entidad.

Política Económica

La política económica puede definirse como el conjunto de directrices y lineamientos mediante los cuales el Estado regula y orienta el proceso económico del país, define los criterios generales que sustentan, de acuerdo a la estrategia general de desarrollo, los ámbitos fundamentales e instrumentos correspondientes al sistema financiero nacional, al gasto público, a las empresas públicas, a la vinculación con la economía mundial y a la capacitación y la productividad. Todo ello pretende crear las condiciones adecuadas y el marco global para el desenvolvimiento de la política social, la política sectorial y la política regional.

Política Social

Se conceptualiza a la política social como el conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos conducentes a la preservación y elevación del bienestar social, procurando que los beneficios del desarrollo alcancen a todas las capas de la sociedad con la mayor equidad.

5. *Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).*

A fin de llevar a cabo un ejercicio programático adecuado, las Dependencias y Entidades deberán llevar a cabo un trabajo apegado a la metodología del Marco Lógico que derive en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), que es el insumo básico de integración de los Programas Presupuestarios.

Bajo esta premisa, se establece que todos los Programas Presupuestarios deberán contar con una MIR, misma que puede elaborarse bajo la metodología tradicional, explicada en términos generales en el apartado VII, o bien a través del Diseño Inverso de la Matriz de Indicadores, descrita en el apartado VIII del presente manual.

Asimismo, derivado de la necesidad de estandarizar el proceso de construcción de indicadores, como una parte sustantiva de la MIR, se establece de manera obligatoria, el uso del manual de construcción de indicadores emitido por la Tesorería Municipal, mismo que se constituye como la herramienta complementaria en la etapa de programación que permitirá dar paso a un adecuado seguimiento y evaluación de los objetivos trazados en el Programa Presupuestario.

Estructura de la MIR:

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

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

- Datos de Identificación del Programa Presupuestario
- Alineación al Plan Municipal de Desarrollo
- Clasificación Funcional y Programática
- Información Institucional
- Descripción de los diferentes niveles de la MIR (Fin, Propósito, Componente y Actividad).



Fecha de aprobación:

Hoja: de:

Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario

Datos de Identificación del Programa Presupuestario				
Nombre del Programa Presupuestario:				Año
Dependencia:				
Unidad Responsable del Gasto:				
Beneficiarios:				
Alineación al Plan Municipal de Desarrollo				
Eje:		Programa:	Sub Programa:	
Clasificación Funcional y Programático				
Finalidad:	Función:	Sub Función:	Actividad Institucional:	Programa Presupuestario:
Información Institucional				
Misión			Visión	
Fin				
Resumen Narrativo:		Indicador:	Medios de verificación:	Supuestos:
Tipo:	Dimensión:	Frecuencia:	Meta:	Método de Cálculo:
Propósito				
Resumen Narrativo:		Indicador:	Medios de verificación:	Supuestos:
Tipo:	Dimensión:	Frecuencia:	Meta:	Método de Cálculo:
Componente				
Resumen Narrativo:		Indicador:	Medios de verificación:	Supuestos:
Tipo:	Dimensión:	Frecuencia:	Meta:	Método de Cálculo:
Actividad				
Resumen Narrativo:		Indicador:	Medios de verificación:	Supuestos:
Tipo:	Dimensión:	Frecuencia:	Meta:	Método de Cálculo:

6. Resumen de Recursos financieros

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

En el mismo formato, se describirán los recursos del gasto corriente y de inversión que se aplicarán en el año 2018 por cada una de las unidades responsables de gasto y se distribuirán de acuerdo al origen de éstos, como son; gasto corriente (servicios personales, materiales y suministros, y servicios generales); gasto de capital; inversión federal, Ramo 33 (Fondo 3 FISM), Fondo 4 (FORTAMUN) y Fondo 5 (FAM); Otros Programas Federales (se especificará Fondo o Programa); Inversión Pública Estatal, Inversión Pública Municipal y Recursos Propios, si es el caso.

RESUMEN DE RECURSOS FINANCIEROS											
Programa Presupuestario				Clave							
Dependencia / Organismo responsable				Monto (\$):							
<i>Programación Financiera 2018</i>											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Concepto						Cantidad anual (pesos)					
Total											
Gasto corriente											
Municipal											
Servicios personales											
Materiales y suministros											
Servicios generales											
Ayudas, subsidios y transferencias											
Deuda pública											
Bienes muebles e inmuebles											
Estatal											
Servicios personales											
Materiales y suministros											
Servicios generales											

Federal	
Servicios personales	
Materiales y suministros	
Servicios generales	
Gasto de capital	
Inversión federal	
Ramo 33	
Fondo 3 (FAISM)	
Fondo 4 (FORTAMUN)	
Fondo 5 (FAM)	
Otros programas federales	
Fondo o programa:	
Inversión estatal	
FAEDE	
Fondo Estatal para la Seguridad Pública Municipal	
Inversión municipal	
Programa:	

7. Recursos financieros por proyecto

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

Un dato importante a tomar en cuenta, es la correspondencia que debe existir entre el número de componentes con que cuenta la matriz y la suma de componentes asignados a cada uno de los proyectos.

Unidad Responsable de Gasto													
Clave presupuestal:													
U.R.G.:												Monto (\$):	
COMPONENTE XX:													
COMPONENTE XX:													
Programación Financiera 2018													
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Concepto					Cantidad anual (pesos)								
Total													
Gasto corriente													
Municipal													
Servicios personales													
Materiales y suministros													
Servicios generales													
Ayudas, subsidios y transferencias													
Deuda pública													
Bienes muebles e inmuebles													
Estatal													
Servicios personales													
Materiales y suministros													
Servicios generales													
Federal													
Servicios personales													
Materiales y suministros													
Servicios generales													
Gasto de capital													
Inversión federal													
Ramo 33													
Fondo 3 (FAISM)													
Fondo 4 (FORTAMUN)													
Fondo 5 (FAM)													
Otros programas federales													
Fondo o programa:													
Inversión estatal													
FAEDE													
Fondo Estatal para la Seguridad Pública Municipal													
Inversión municipal													
Programa:													

8. *Objetivos y/o acciones institucionales*

Como complemento, y considerando que la construcción de Programas Presupuestarios en el Ayuntamiento de Cuernavaca, es un proceso gradual en el que aún existen actividades pendientes de incorporar en matrices de indicadores para resultados, se agregará, de ser el caso, una tabla que relacione aquellas actividades que el proyecto realiza y sus consecuentes metas, con el objetivo de incorporarlos en el proceso de seguimiento y posterior análisis para incorporación en la Matriz de Indicadores.

El formato que en el caso mencionado utilizaremos será el siguiente:

Objetivos y/o acciones institucionales del proyecto

Número progresivo	Objetivo/Acciones	Unidad de medida	Meta anual	Meta Trimestre 1	Meta Trimestre 2	Meta Trimestre 3	Meta Trimestre 4

9. *Seguimiento y Evaluación*

El seguimiento y la evaluación permitirán comparar los resultados obtenidos con las metas programadas y se realizará cada trimestre durante el periodo de ejecución de los Proyectos.

Para llevar a cabo estos comparativos, se elaborarán los Informes de Gestión Gubernamental (IGG's), en los cuales se establecen los proyectos, indicadores y metas programadas y cada trimestre se registrarán los avances logrados, lo que permitirá identificar las diferencias entre lo planeado y lo realizado, y así apoyar la toma de decisiones para implementar nuevas estrategias en caso de que los proyectos presenten atrasos.

Los proyectos, indicadores y metas establecidas, serán el insumo que se utilizará para alimentar el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Municipal (SSEDEM), el cual, mediante un análisis comparativo, permitirá conocer si los proyectos avanzan

conforme a lo programado y detectar de manera oportuna la problemática que enfrentan para implementar medidas correctivas.

Asimismo, la información integrada en el SSEDEM será utilizada para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, por lo que la negligencia, dolo o mala fé, será sancionado conforme a la normatividad en la materia.

XI Cronograma de actividades

A continuación, se presenta el cronograma de actividades para la elaboración de los Programas Presupuestarios y la integración del anteproyecto de presupuesto de egresos para el ejercicio fiscal 2018 del Ayuntamiento de Cuernavaca, Morelos.

Actividad	Área Responsable	Jun 2017	Jul 2017	Ago 2017	Sept 2017	Oct 2017
1. Entregar oficio notificando el inicio de trabajos para la elaboración del proyecto de Presupuesto de Egresos 2018, enviando el Manual de Programación y los formatos de Presupuesto, así como solicitando el nombre del responsable de elaborar los PP's y el Presupuesto 2018.	Tesorería Municipal (TM), Dirección General de Contabilidad y Control Presupuestal (DGCCP) y Dirección de Control Presupuestal (DCP).	28-29				
2. Reunión con Enlaces para dar a conocer los criterios generales para la elaboración del anteproyecto del Presupuesto de Egresos y la programación de asesorías.	DGCCP		5-6			
3. Asesoría Personalizada a las Dependencias y Entidades Municipales.	TM y DGCCP		10-19 20-31			
4. Entrega de los PP's consolidados 2018.	Dependencias y Entidades Municipales			10		
5. Revisión y aclaración de observaciones de los PP's	Dependencias y Entidades Municipales, DGCCP			14-25		

consolidados 2018.						
6 Entrega de los PP's 2018 con observaciones corregidas.	Enlaces de las Dependencias y Entidades Municipales			31		
7. Presentación del Presupuesto de Egresos 2018 al Cabildo (Art. 27, Fracc. II LPCGP).	Tesorería Municipal, DGCCP				07	

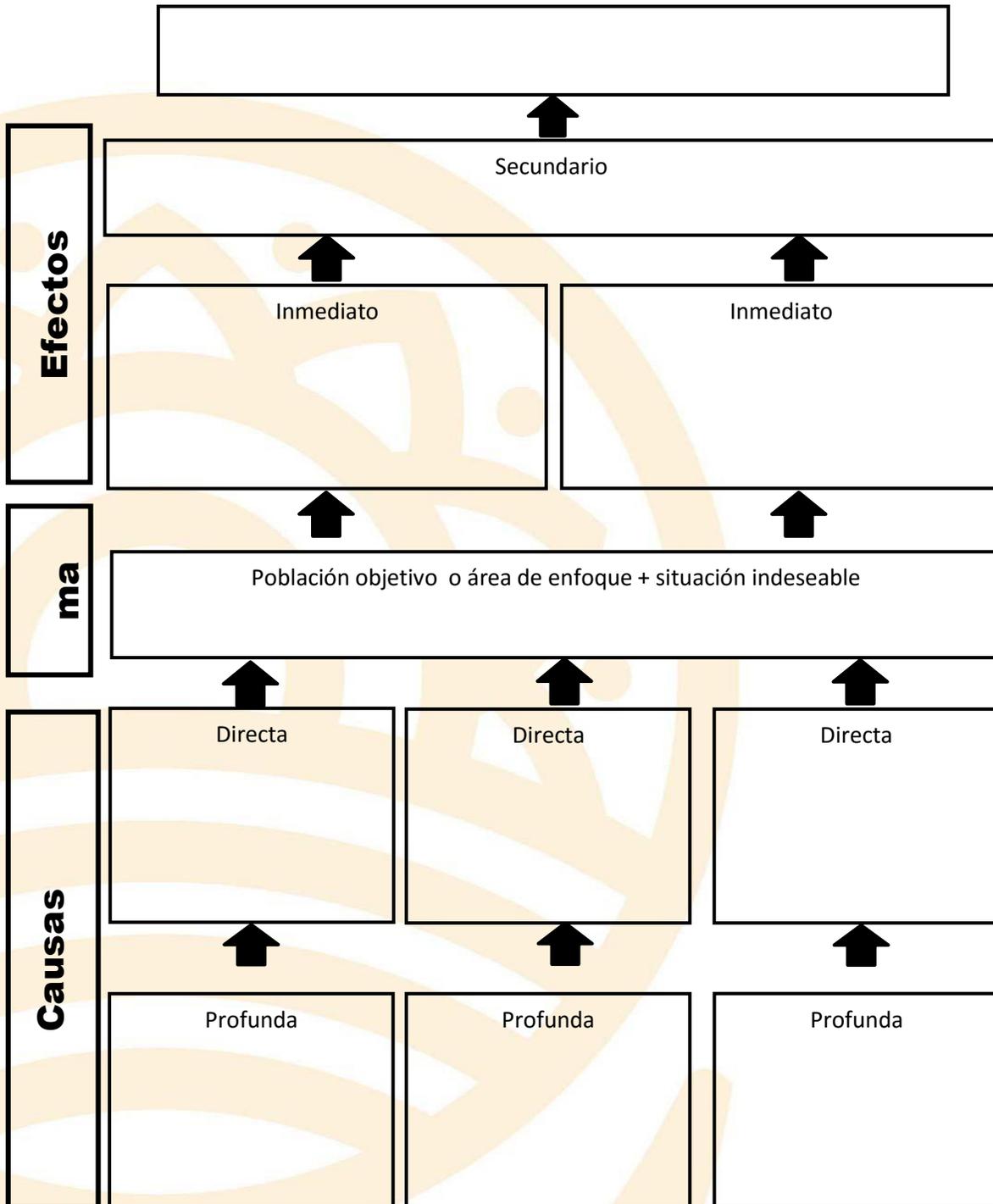
XII Directorio

C.P. Javier Manuel Hernández López Director General de Contabilidad y Control Presupuestal	Teléfono: 329 5500 Ext. 5506 E-mail: jmhernandez@cuernavaca.gob.mx
Naielli Parral Galindo Directora de Control Presupuestal	Teléfono: 329 5500 Ext. 5489 E-mail: ncparral@cuernavaca.gob.mx
LIC. Gabriel Ramón García Vences Director de Programación, Evaluación y Seguimiento de Políticas Públicas	Teléfono: 329 5500 Ext. 5304 E-mail: gabrielgarciaences@gmail.com
C.P. Yaniré Quiroz Salgado Directora de Contabilidad de Programas Federalizados	Teléfono: 329 5500 Ext. 5502 E-mail: yaquisal@hotmail.com
C.P. Luís Ángel Nava Guadarrama Director del Sistema de Armonización Contable y encargado de despacho de la Dirección de Contabilidad y Cuenta Pública.	Teléfono: 329 5500 Ext. 5515 E-mail: lanava@cuernavaca.gob.mx

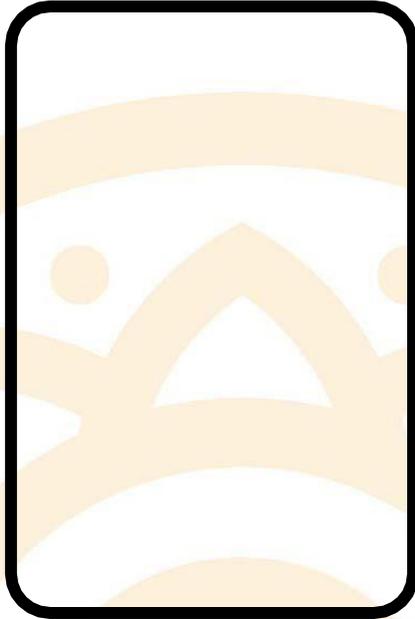
XIII
Anexos



Árbol de Problemas



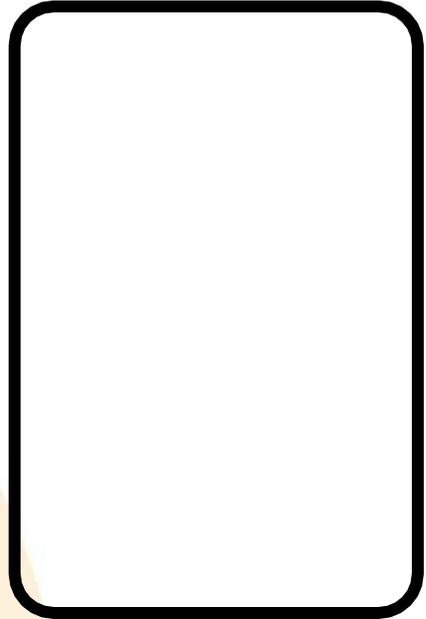
Análisis de Involucrados



Beneficiados con la
solución del problema

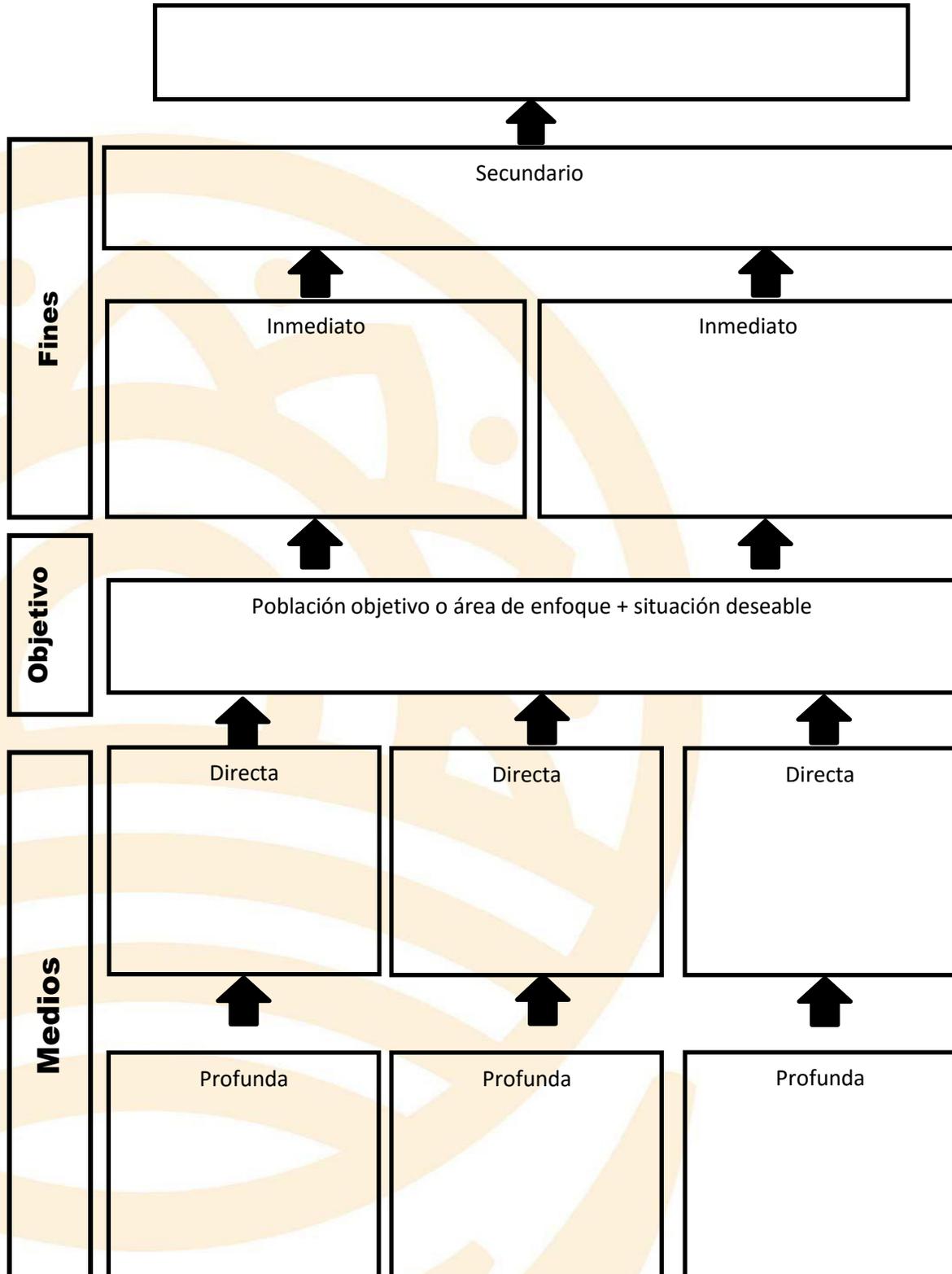


Excluidos y/o neutrales



Perjudicados y/u oponentes
potenciales a la solución del
problema

Árbol de Objetivos



Matriz de Indicadores para Resultados

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario

Fecha de aprobación:
(1)

Hoja: de:
(2)

Datos de Identificación del Programa Presupuestario				
Nombre del Programa Presupuestario: (3)			Año: (4)	
Dependencia: (5)				
Unidad Responsable del Gasto: (6)				
Beneficiarios: (7)				
Alineación al Plan Municipal de Desarrollo				
Eje: (8)		Programa: (9)		Sub Programa: (10)
Clasificación Funcional y Programático				
Finalidad: (11)	Función: (12)	Sub Función: (13)	Actividad Institucional: (14)	Programa Presupuestario: (15)
Información Institucional				
Misión (16)		Visión (17)		
Fin				
Resumen Narrativo: (18)		Indicador: (19)	Medios de verificación: (20)	Supuestos: (21)
Tipo: (22)	Dimensión: (23)	Frecuencia: (24)	Meta: (25)	Método de Cálculo: (26)
Propósito				
Resumen Narrativo: (27)		Indicador: (19)	Medios de verificación: (20)	Supuestos: (21)
Tipo: (22)	Dimensión: (23)	Frecuencia: (24)	Meta: (25)	Método de Cálculo: (26)
Componente				
Resumen Narrativo: (18)		Indicador: (19)	Medios de verificación: (20)	Supuestos: (21)
Tipo: (22)	Dimensión: (23)	Frecuencia: (24)	Meta: (25)	Método de Cálculo: (26)
Actividad				
Resumen Narrativo: (18)		Indicador: (19)	Medios de verificación: (20)	Supuestos: (21)
Tipo: (22)	Dimensión: (23)	Frecuencia: (24)	Meta: (25)	Método de Cálculo: (26)

Instructivo

1. **Fecha de Aprobación:** Anotar el día, mes y año de la aprobación del Cabildo.
2. **Hoja... de...:** Marcar el número consecutivo y final del total de las hojas utilizadas.
3. **Nombre del Programa Presupuestario:** Nombre asignado al programa Presupuestario.
4. **Año:** Año correspondiente.
5. **Dependencia:** Nombre de la Dependencia responsable del Programa Presupuestario.
6. **Unidad Responsable del Gasto:** Nombre de la unidad responsable del indicador.
7. **Beneficiarios:** Se refiere a la población que el programa presupuestario estará en condiciones reales de atender en un periodo determinado.
8. **Eje:** Nombre del eje rector y/o transversal del Plan Municipal de Desarrollo 2016-2018, al cual esté alineado el Programa Presupuestario.
9. **Programa:** Nombre del programa establecido en el Plan Municipal de Desarrollo Municipal 2016 – 2018, al cual está alineado el Programa presupuestario.
10. **Subprograma:** Nombre del subprograma establecido en el Plan Municipal de Desarrollo Municipal 2016 – 2018, al cual está alineado el Programa Presupuestario.
11. **Finalidad:** Responde a los campos de acción del Estado en atención al propósito por el que se realiza la asignación de recursos; consta de 1 dígito.
12. **Función:** Permite identificar las acciones que realizan los ejecutores del gasto en la consecución de los fines y objetivos; consta de 1 dígito.
13. **Sub Función:** Desglose de la Función, que identifica en forma más precisa las actividades que realizan las Dependencias y Entidades; consta de 1 dígito.
14. **Actividad Institucional:** Comprende el conjunto de acciones sustantivas o de apoyo que realizan las Dependencias y Entidades por conducto de sus Unidades Responsables.
15. **Programa Presupuestario:** 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.
16. **Misión:** Transcribir del Manual de Organización vigente de la Dependencia responsable del Programa Presupuestario.
17. **Visión:** Transcribir del Manual de Organización vigente de la Dependencia responsable del Programa Presupuestario.
18. **Resumen Narrativo:** Es el Objetivo esperado para cada nivel de la MIR (Fin, Propósito, Componente y Actividad).
19. **Indicador:** Nombre asignado al indicador, de acuerdo a las reglas establecidas en la Metodología para la construcción de indicadores.
20. **Medios de Verificación:** Indican las fuentes precisas de información que se utilizarán para estimar los valores de los indicadores.

21. **Supuestos:** Son los factores externos que no son controlados por el ejecutor del proyecto, sin embargo es importante sea visualizado y analizados para complementar la secuencia lógica de hipótesis establecida en el Resumen Narrativo.
22. **Tipo:** Clasificación del indicador de acuerdo al tipo de resultado que se pretende alcanzar (Estratégico o de Gestión). Para mayor información deberá utilizar la Metodología para la Construcción de Indicadores.
23. **Dimensión:** Aspecto del objetivo que se pretende medir (Eficacia, Eficiencia, Calidad o Economía). Para mayor información deberá utilizar la Metodología para la Construcción de Indicadores.
24. **Frecuencia:** Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador (periodo entre mediciones). Para mayor información deberá utilizar la Metodología para la Construcción de Indicadores.
25. **Meta:** Valores que se estiman alcanzar por el indicador en cada uno de los periodos determinados. Para mayor información deberá utilizar la Metodología para la Construcción de Indicadores.
26. **Método de Cálculo:** Se refiere a la expresión algebraica del indicador que da una explicación sencilla de la forma en que se relacionan las variables entre sí. Para mayor información deberá utilizar la Metodología para la Construcción de Indicadores.

Formato de Resumen de Recursos Financieros del Programa Presupuestario

RESUMEN DE RECURSOS FINANCIEROS												
Programa Presupuestario											Clave	
Dependencia / Organismo responsable											Monto (\$):	
Programación Financiera 2018												
Ene o	Febrer o	Marzo	Ab ril	May o	Juni o	Juli o	Agost o	Septiembr e	Octubr e	Noviembr e	Diciembr e	
Concepto						Cantidad anual (pesos)						
Total												
Gasto corriente												
Municipal												
Servicios personales												
Materiales y suministros												
Servicios generales												
Ayudas, subsidios y transferencias												
Deuda pública												
Bienes muebles e inmuebles												
Estatal												
Servicios personales												
Materiales y suministros												
Servicios generales												
Federal												
Servicios personales												
Materiales y suministros												
Servicios generales												
Gasto de capital												
Inversión federal												
Ramo 33												
Fondo 3 (FAISM)												
Fondo 4 (FORTAMUN)												
Fondo 5 (FAM)												
Otros programas federales												
Fondo o programa:												
Inversión estatal												
FAEDE												
Fondo Estatal para la Seguridad Pública Municipal												
Inversión municipal												
Programa:												

Formato de Recursos Financieros por Proyecto

Recursos financieros por Proyecto												
Proyecto XXX												
Número:		Tipo: <input type="checkbox"/> Institucional <input type="checkbox"/> De Inversión										
Clave presupuestal:												
U.R.G.:										Monto (\$):		
COMPONENTE XX:												
COMPONENTE XX:												
Programación Financiera 2018												
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Concepto						Cantidad anual (pesos)						
Total												
Gasto corriente												
Municipal												
Servicios personales												
Materiales y suministros												
Servicios generales												
Ayudas, subsidios y transferencias												
Deuda pública												
Bienes muebles e inmuebles												
Estatal												
Servicios personales												
Materiales y suministros												
Servicios generales												
Federal												
Servicios personales												
Materiales y suministros												
Servicios generales												
Gasto de capital												
Inversión federal												
Ramo 33												
Fondo 3 (FAISM)												
Fondo 4 (FORTAMUN)												
Fondo 5 (FAM)												
Otros programas federales												
Fondo o programa:												
Inversión estatal												
FAEDE												
Fondo Estatal para la Seguridad Pública Municipal												
Inversión municipal												
Programa:												

Formato de objetivos y/o acciones institucionales

Número progresivo	Objetivo/Acciones	Unidad de medida	Meta anual	Meta Trimestre 1	Meta Trimestre 2	Meta Trimestre 3	Meta Trimestre 4