



ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL  
2022-2024

**MANUAL PARA LA ELABORACIÓN  
DE LOS PROGRAMAS  
PRESUPUESTARIOS  
Ejercicio Fiscal 2022-2023  
Programación 2022**

**Municipio de Cuernavaca**

Presidencia Municipal

Dirección General del Instituto Municipal de Planeación

Dirección de Planeación Estratégica y Evaluación

**IMPLAN**

Dirección de Planeación Estratégica y Evaluación

## Contenido

I.	Introducción.....	3
II.	Objetivo General.....	3
III.	Disposiciones Generales .....	4
IV.	Clave Presupuestaria .....	5
1.	Objetivos:.....	6
2.	Clasificaciones de la Clave Presupuestaria .....	6
3.	Clasificación Administrativa.....	6
4.	Clasificación Funcional-Programática.....	9
4.1	Clasificación Funcional Publicado DOF 10-06-2010.....	9
4.2	Clasificación Programática Acuerdo Publicado por el CONAC el 08-08-2013 .....	10
5	Clasificación Económica.....	11
6	Clasificación Geográfica.....	13
V.	Gestión para Resultados .....	13
1.	Agentes involucrados en la GpR .....	15
2.	Requerimientos para la implementación .....	17
3.	La implementación de la GpR.....	17
VI.	Presupuesto basado en Resultados .....	18
1.	Sistema de Control de Gestión .....	19
VII.	Metodología del Marco Lógico .....	21
1.	Etapas de la Metodología de Marco Lógico .....	22
1.1	Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados.....	30
VIII.	Formulación de los Programas Presupuestarios .....	37
IX.	Contenido temático de los programas presupuestarios .....	39
X.	Cronograma de Actividades.....	51
XI.	Anexos para sus ejercicios .....	52

## I. Introducción

El presente Manual contiene las consideraciones, los catálogos, el procedimiento y los formatos que servirán de apoyo al Gobierno General Municipal 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 2022 y 2023.

La elaboración del presupuesto para el ejercicio fiscal 2022 y 2023, 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 2022, 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, 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 2022 y 2023 de la Administración Pública Municipal.

## II. Objetivo General

El objetivo del presente Manual es proporcionar al Gobierno General Municipal 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.

**EAPP.** -Estructura Analítica del Programa Presupuestario.

**Entidades.** - Los Organismos Públicos Descentralizados, que integran la Administración Pública Municipal Descentralizada.

**Gobierno General Municipal.** - Totalidad de dependencias que integran la Administración Pública Municipal Centralizada del Ayuntamiento del Municipio de Cuernavaca y sus Órganos Desconcentrados.

**GpR.** - La Gestión para Resultados, modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos.

**Manual.** - Al presente Manual para la Elaboración de los Programas Presupuestarios 2022 - 2023 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.

**Programas Presupuestarios (PP's).**- Es un conjunto organizado e integrado de actividades, servicios, procesos y Proyectos que tienen un mismo propósito y fin, mediante el cual se establecerán las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos y metas del PMD. Los PP's permiten organizar en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos; además, mejora los diagnósticos, focaliza la población potencial y se conoce con mayor claridad el impacto de la intervención gubernamental en el bienestar de la población.

**Proyectos.** - es la unidad más baja de planeación, donde se asigna el presupuesto, especifican tiempo y espacio en el que se van a desarrollar y atribuye responsabilidades a una o varias unidades ejecutoras debidamente coordinadas.

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

**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 Paramunicipales 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 Paramunicipales, 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 Paramunicipales 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 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 dependencia y/o Entidades Paramunicipales responsables 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.
7. Para la Construcción de los indicadores de desempeño, las Dependencias y Entidades Paramunicipales deberán apegarse de manera obligatoria a la "Metodología para la Construcción de Indicadores" emitida por la Tesorería Municipal.

#### IV. Clave Presupuestaria

La Ley General de Contabilidad Gubernamental es de orden público y tiene como objeto establecer los criterios generales que regirán la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los entes públicos, con el fin de lograr su adecuada armonización. Es necesario establecer la clasificación de los Programas Presupuestarios de los entes públicos, que permitirá organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas presupuestarios. La estructura programática es un instrumento que sistematiza, ordena y clasifica las acciones de la administración pública, con el fin de delimitar, evaluar, transparentar y relacionar la aplicación y ejercicio del gasto público, e integrar al proceso de Planeación, Programación y Presupuestación, los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros con un enfoque estratégico.

## 1. Objetivos:

- Identificar los elementos necesarios para la integración de los Programas Presupuestarios.
- Simplificar el proceso de Programación-Presupuestación y afianzar una administración por resultados.
- Mejorar la información programática presupuestal y la evaluación del ejercicio del gasto público. Facilitar la vinculación de las políticas públicas con el ejercicio y control presupuestario dirigido a la obtención de resultados.

## 2. Clasificaciones de la Clave Presupuestaria

Son los diferentes niveles de agrupación que clasifican en forma homogénea las acciones que se llevan a cabo para la producción y la prestación de bienes y servicios referentes a la Administración Pública Municipal. Esta composición considera los clasificadores presupuestarios emitidos por el CONAC, quedando una estructura reducida, que facilita la comprensión de la acción gubernamental de las dependencias y entidades haciendo posible la integración y consolidación de los distintos agregados institucionales de acuerdo a los lineamientos en el marco de lo establecido en el artículo 50 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

La Estructura Programática - Presupuestaria se conforma de cuatro Clasificaciones o dimensiones, Clasificación Administrativa, Clasificación Funcional-Programática, Clasificación Económica y Clasificación Geográfica, en los cuales se tomarán en cuenta como base de las mismas los lineamientos en materia de Contabilidad Gubernamental emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), como son: Clasificación Administrativa, Clasificación Funcional del Gasto, Clasificador por Objeto del Gasto, Clasificador de Fuente de Financiamiento y Tipo de Gasto, adicionalmente en la estructura se considera la Clasificación Geográfica.

## 3. 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.

La denominación de los desagregados de la Clasificación Administrativa correspondientes a los Gobiernos Municipales, será de conformidad a la ley orgánica respectiva, siendo deseable la armonización en estructura y denominación, respetando lo señalado en el art. 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM).

### **ESTRUCTURA Y CODIFICACION DE LA CLASIFICACION ADMINISTRATIVA**

#### **1.0.0.0.0 SECTOR PÚBLICO DE LA FEDERACION**

#### **1.1.0.0.0 SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO**

#### **1.1.1.0.0 GOBIERNO GENERAL CENTRAL**

#### 1.1.1.1.0 Gobierno Federal

#### 1.1.1.1.1 Poder Ejecutivo

- 1.1.1.1.2 Poder Legislativo
- 1.1.1.1.3 Poder Judicial
- 1.1.1.1.4 Órganos Autónomos\*

\*Se incluirán a nivel del quinto dígito en forma consecutiva, los órganos autónomos constitucionales existentes y aquellos que posteriormente se constituyan.

- 1.1.1.2.0 Entidades Paraestatales y Fideicomisos No Empresariales y No Financieros
- 1.1.1.3.0 Instituciones Públicas de la Seguridad Social
- 1.1.2.0.0 ENTIDADES PARAESTATALES EMPRESARIALES NO FINANCIERAS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA**
- 1.1.2.1.0 Entidades Paraestatales Empresariales No Financieras con Participación Estatal Mayoritaria
- 1.1.2.2.0 Fideicomisos Empresariales No Financieros con Participación Estatal Mayoritaria

**1.2.0.0.0 SECTOR PÚBLICO FINANCIERO**

**1.2.1.0.0 BANCO DE MEXICO**

**1.2.2.0.0 ENTIDADES PARAESTATALES EMPRESARIALES FINANCIERAS MONETARIAS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA**

- 1.2.2.1.0 Bancos de Inversión y Desarrollo
- 1.2.2.2.0 Bancos Comerciales
- 1.2.2.3.0 Otros Bancos
- 1.2.2.4.0 Fondos del Mercado de Dinero

**1.2.3.0.0 ENTIDADES PARAESTATALES EMPRESARIALES FINANCIERAS NO MONETARIAS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA**

- 1.2.3.1.0 Fondos de Inversión fuera del Mercado de Dinero
- 1.2.3.2.0 Otros Intermediarios Financieros, excepto Sociedades de Seguros y Fondos de Pensiones
- 1.2.3.3.0 Auxiliares Financieros
- 1.2.3.4.0 Instituciones Financieras Cautivas y Prestamistas de Dinero
- 1.2.3.5.0 Sociedades de Seguros (SS) y Fondos de Pensiones (FP)

**1.2.4.0.0 FIDEICOMISOS FINANCIEROS PUBLICOS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA**

- 1.2.4.1.0 Fondos de Inversión fuera del Mercado de Dinero
- 1.2.4.2.0 Otros Intermediarios Financieros, excepto Sociedades de Seguros y Fondos de Pensiones
- 1.2.4.3.0 Auxiliares Financieros
- 1.2.4.4.0 Instituciones Financieras Cautivas y Prestamistas de Dinero
- 1.2.4.5.0 Sociedades de Seguros (SS) y Fondos de Pensiones (FP)

**2.0.0.0.0 SECTOR PÚBLICO DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS**

**2.1.0.0.0 SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO**

**2.1.1.0.0 GOBIERNO GENERAL ESTATAL O DEL DISTRITO FEDERAL**

- 2.1.1.1.0 Gobierno Estatal o del Distrito Federal
  - 2.1.1.1.1 Poder Ejecutivo
  - 2.1.1.1.2 Poder Legislativo
  - 2.1.1.1.3 Poder Judicial
  - 2.1.1.1.4 Órganos Autónomos\*

\*Se incluirán a nivel del quinto dígito en forma consecutiva, los órganos autónomos creados por la Constitución de cada entidad federativa, según corresponda.

2.1.1.2.0 Entidades Paraestatales y Fideicomisos No Empresariales y No Financieros

2.1.1.3.0 Instituciones Públicas de Seguridad Social

**2.1.2.0.0 ENTIDADES PARAESTATALES EMPRESARIALES NO FINANCIERAS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA**

2.1.2.1.0 Entidades Paraestatales Empresariales No Financieras con Participación Estatal Mayoritaria

2.1.2.2.0 Fideicomisos Empresariales No Financieros con Participación Estatal Mayoritaria

**2.2.0.0.0 SECTOR PÚBLICO FINANCIERO**

*(EL 2.2.1. Queda libre dado que no poseen ni pueden poseer Banco Central)*

**2.2.2.0.0 ENTIDADES PARAESTATALES EMPRESARIALES FINANCIERAS MONETARIAS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA**

2.2.2.1.0 Bancos de Inversión y Desarrollo

2.2.2.2.0 Bancos Comerciales

2.2.2.3.0 Otros Bancos

2.2.2.4.0 Fondos del Mercado de Dinero

**2.2.3.0.0 ENTIDADES PARAESTATALES FINANCIERAS NO MONETARIAS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA**

2.2.3.1.0 Fondos de Inversión Fuera del Mercado de Dinero

2.2.3.2.0 Otros Intermediarios Financieros, excepto Sociedades de Seguros y Fondos de Pensiones

2.2.3.3.0 Auxiliares Financieros

2.2.3.4.0 Instituciones Financieras Cautivas y Prestamistas de Dinero

2.2.3.5.0 Sociedades de Seguros (SS) y Fondos de Pensiones (FP)

**2.2.4.0.0 FIDEICOMISOS FINANCIEROS PUBLICOS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA**

2.2.4.1.0 Fondos de Inversión Fuera del Mercado de Dinero

2.2.4.2.0 Otros Intermediarios Financieros, excepto Sociedades de Seguros y Fondos de Pensiones

2.2.4.3.0 Auxiliares Financieros

2.2.4.4.0 Instituciones Financieras Cautivas y Prestamistas de Dinero

2.2.4.5.0 Sociedades de Seguros (SS) y Fondos de Pensiones (FP)

**3.0.0.0.0 SECTOR PÚBLICO MUNICIPAL**

**3.1.0.0.0 SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO**

**3.1.1.0.0 GOBIERNO GENERAL MUNICIPAL**

3.1.1.1.0 Gobierno Municipal

3.1.1.1.1 Órgano Ejecutivo Municipal (Ayuntamiento)

3.1.1.2.0 Entidades Paraestatales y Fideicomisos No Empresariales y No Financieros

**3.1.2.0.0 ENTIDADES PARAMUNICIPALES EMPRESARIALES NO FINANCIERAS CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA**

## 4. Clasificación Funcional-Programática

### 4.1 Clasificación Funcional Publicado DOF 10-06-2010

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.

Las funciones que se identifican en esta clasificación son de interés general y susceptible de ser utilizadas en una amplia variedad de aplicaciones analíticas y estadísticas, relacionadas con el estudio de la orientación de las acciones del gobierno.

Esta clasificación forma parte del conjunto de clasificadores presupuestarios que se utilizan para la fijación de políticas, la elaboración, ejecución, evaluación y el análisis del Presupuesto de Egresos; presentando una estructura detallada sobre las prioridades y acciones que lleva a cabo el gobierno. Es importante notar que cada uno de los clasificadores presupuestarios tiene una utilidad específica; sin embargo, la utilización conjunta de las mismas nos dará información de mayor valor agregado y apropiada para la comprensión y análisis del gasto presupuestario, ya que no es posible satisfacer todos los propósitos analíticos con una sola clasificación.

La clasificación funcional se vincula e interrelaciona, entre otras, con las clasificaciones administrativa, programática y por objeto de gasto.

La Clasificación Funcional del Gasto ha sido estructurada en 4 finalidades identificadas por el primer dígito de la clasificación, 28 funciones identificadas por el segundo dígito y 111 subfunciones correspondientes al tercer dígito.

Nivel 1 :	<b>1</b>	Finalidad
Nivel 2:	<b>1.1</b>	Función
Nivel 3:	<b>1.1.1</b>	Subfunción

El primer dígito identifica si el gasto funcional es de gobierno, social, económico; adicionalmente, con este primer dígito se identifican las transacciones no especificadas que no corresponden a ningún gasto funcional en particular.

- Primera finalidad: Comprende las acciones propias de gobierno;
- Segunda finalidad: Incluye las actividades relacionadas con la prestación de servicios sociales en beneficio de la población;
- Tercera finalidad: Comprende las actividades orientadas al desarrollo económico, fomento de la producción y prestación de bienes y servicios públicos;

- Cuarta finalidad: Comprende los pagos de compromisos inherentes a la contratación de deuda; las transferencias entre diferentes niveles y órdenes de gobierno, así como aquellas actividades no susceptibles de etiquetar en las funciones existentes.

En el segundo dígito se desagregan 28 funciones, de conformidad con la finalidad a la cual corresponde el gasto.

En el tercer dígito se desagregan 111 subfunciones, de conformidad con la función a la cual corresponde el gasto.

La Clasificación Funcional del Gasto se puede desagregar a cuarto dígito en sub-subfunciones, el cual permitirá que las unidades administrativas o instancias competentes en materia de Contabilidad Gubernamental y de Presupuesto de cada orden de gobierno, con base en sus necesidades, generen su apertura, conservando la estructura básica (finalidad, función y subfunción).

Ejemplo:

## 1 GOBIERNO

- 1.1. LEGISLACION
  - 1.1.1 Legislación
  - 1.1.2 Fiscalización

### 4.2 Clasificación Programática Acuerdo Publicado por el CONAC el 08-08-2013

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.

Los Programas Presupuestarios deberán establecerse de acuerdo a la Clasificación Programática aprobada por el CONAC, los cuales deberán contar con Matriz de Indicadores para Resultados en el ciclo presupuestario 2022 - 2023:

Clasificación Programática	
Programas Presupuestarios	
Programas	
Subsidios: Sector Social y Privado o Entidades Federativas y Municipios	

Sujetos a Reglas de Operación	S
Otros Subsidios	U
<b>Desempeño de las Funciones</b>	
Prestación de Servicios Públicos	E
Provisión de Bienes Públicos	B
Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas	P
Promoción y fomento	F
Regulación y supervisión	G
Funciones de las Fuerzas Armadas (Únicamente Gobierno Federal)	A
Específicos	R
Proyectos de Inversión	K
<b>Administrativos y de Apoyo</b>	
Apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la eficiencia institucional	M
Apoyo a la función pública y al mejoramiento de la gestión	O
Operaciones ajenas	W
<b>Compromisos</b>	
Obligaciones de cumplimiento de resolución jurisdiccional	L
Desastres Naturales	N
<b>Obligaciones</b>	
Pensiones y jubilaciones	J
Aportaciones a la seguridad social	T
Aportaciones a fondos de estabilización	Y
Aportaciones a fondos de inversión y reestructura de pensiones	Z
<b>Programas de Gasto Federalizado (Gobierno Federal)</b>	
Gasto Federalizado	I
Participaciones a entidades federativas y municipios	C
Costo financiero, deuda o apoyos a deudores y ahorradores de la banca	D
Adeudos de ejercicios fiscales anteriores	H

## 5 Clasificación Económica

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

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

a) **Fuente de Financiamiento (FF):** Identifica los recursos conforme al origen de su financiamiento, consta de 2 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.

A continuación, el ejemplo del encabezado de la MIR de un Programa Presupuestario donde se asienta la información de clasificaciones antes vistas:

 <b>Matriz de Indicadores para Resultados del Programa</b>				
Datos de Identificación del Programa Presupuestario				
<b>Nombre del Programa Presupuestario:</b>				<b>Año:</b>
Gobierno Solidario				2022
<b>Dependencia:</b>				
Presidencia Municipal				
<b>Unidad Responsable del Gasto</b>				
Oficina de la Presidencia Municipal Dirección General del Instituto Municipal de Planeación Dirección de Relaciones Públicas y Atención Ciudadana				
Beneficiarios con perspectiva de género				
Hombres:	Mujeres:	Total:	Área de Enfoque:	
182,425	196,051	378,476	Ciudadanía de Cuernavaca	
Niños:	Niñas:	Total:		
N/A	N/A	N/A		
Alineación al Plan Municipal de Desarrollo				
Eje:	Programa Sectorial:	Sub Programa:		
9.3 Cuernavaca Productiva y Eficiente	9.3.5 Mejora Administrativa	No Aplica		
9.3 Cuernavaca Productiva y Eficiente	9.3.8 Gobernanza	No Aplica		
Proyectos del Programa:				
<u>Oficina de la Presidencia Municipal:</u> PM401.- Administración Eficiente del Desarrollo. PM408.- Bienes Muebles. PM409.- Atención Ciudadana y Relaciones Públicas. <u>Dirección General del Instituto Municipal de Planeación:</u> PM410.- Instrumentación de Políticas Internas. PM411.- Informe de Gobierno. PM412.- Coordinación del Coplademun. <u>Dirección de Relaciones Públicas y Atención Ciudadana:</u> PM414.- Proyectos Especiales y Vinculación.				
Objetivo General:				
<u>Mejora Administrativa:</u> Generar servicios públicos y trámites administrativos basados en su calidad y eficiencia, lo anterior con el objeto de mejorar el desempeño del servicio público y la percepción de la gente en cuanto al funcionamiento del Ayuntamiento. <u>Gobernanza:</u> Gestionar los acuerdos institucionales necesarios para un desarrollo sostenible, armónico y equilibrado, a través del fortalecimiento de las capacidades institucionales; implementando mecanismos participativos de acceso público, transparente e innovadores en los procesos de toma de decisiones para la planeación, administración y la gestión territorial con un enfoque metropolitano.				
Clasificación Funcional y Programática				
Finalidad:	Función:	Sub Función:	Actividad Institucional:	Clave Programática:
1.Gobierno	1.3 Coordinación de la Política de Gobierno	1.3.1. Presidencia / Gubernatura	032. Función Pública y Buen Gobierno	P. Planeación Seguimiento y Evaluación de las Políticas Públicas. E. Prestación de Servicios Públicos

## 6 Clasificación Geográfica

En este sistema el criterio de clasificación es el lugar de residencia de la persona o entidad, según el siguiente orden: autonomía, provincia, municipio, calle y por último, el nombre.

MORELOS				
CLAVE DE ENTIDAD	NOMBRE DE ENTIDAD	CLAVE DE MUNICIPIO	NOMBRE DE MUNICIPIO	ÁREA GEOGRÁFICA
17	Morelos	001	Amacuzac	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	002	Atlatlahucan	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	003	Axochiapan	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	004	Ayala	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	005	Coatlán del Río	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	006	Cuautla	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	007	Cuernavaca	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	008	Emiliano Zapata	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	009	Huitzilac	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	010	Jantetelco	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	011	Jiutepec	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	012	Jojutla	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	013	Jonacatepec	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	014	Mazatepec	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	015	Miacatlán	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	016	Ocuituco	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	017	Puente de Ixtla	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	018	Temixco	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	019	Tepalcingo	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	020	Tepoztlán	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	021	Tetecala	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	022	Tetela del Volcán	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	023	Tlalnepantla	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	024	Tlaltzapán	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	025	Tlaquiltenango	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	026	Tlayacapan	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	027	Totolapan	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	028	Xochitepec	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	029	Yautepec	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	030	Yecapixtla	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	031	Zacatepec	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	032	Zacualpan	Salarios Mínimos Generales
17	Morelos	033	Temoac	Salarios Mínimos Generales

## V. Gestión para Resultados

Todo proceso de gestión pública debe perseguir la creación de valor público, lo que tiene que reflejarse en resultados e impactos, cuantificables, que permitan evaluar el rendimiento en todas sus dimensiones.

Para la objetiva determinación de resultados, se requiere analizar la evolución del desempeño y el nivel de alcance de las metas, trazadas con sistemas de información para el seguimiento, evaluación y control riguroso y oportuno, que fundamenten la toma de decisiones y medidas correctivas.

La gestión pública para resultados requiere la implementación de sistemas de monitoreo, medición y control, que permitan un adecuado control y la toma de decisiones.

El objeto de trabajo de la GpR comprende el conjunto de componentes, interacciones, factores y agentes que forman parte del proceso de creación del valor público, son relevantes el Plan Nacional de Desarrollo, en el que se definen los objetivos de gobierno; el Presupuesto de Egresos de la Federación, que es la asignación de recursos al proceso de creación de valor; los costos de producción; y los bienes y servicios que se producen.

Con esta nueva herramienta se pretende obtener los siguientes resultados de la gestión de la administración pública:

- Mayor bienestar ciudadano
- Aumento en la eficiencia y mejor desempeño de la gestión pública
- Fortalecimiento de la transparencia
- Rendición de cuentas
- Calidad del gasto público

Según su evolución conceptual, desde los puntos de vista de su definición y de su práctica, se puede observar que la GpR tiene las siguientes dimensiones:

- Es un marco conceptual de gestión organizativa, pública o privada, en el que el factor resultado, aplicado a todo el proceso de gestión, se convierte en la referencia clave.
- Es un marco de adquisición de responsabilidad de la gestión, a través de la vinculación de los directivos al resultado obtenido.
- Es un marco de referencia capaz de integrar los distintos componentes del proceso de gestión, ya que se propone interconectarlos para optimizar su funcionamiento.
- Especialmente en el ámbito del sector público, la GpR se presenta como una propuesta de cultura organizativa, directiva y de gestión, a través de la cual se pone énfasis en los resultados y no en los procesos y procedimientos.

Todas estas dimensiones sitúan a la GpR como una herramienta cultural, conceptual y operativa, que se orienta a priorizar el resultado en todas las acciones, y capacita para conseguir la optimización del desempeño gubernamental.

Así pues, se trata de un ejercicio de dirección de los organismos públicos, que busca conocer y actuar sobre todos aquellos aspectos que afecten o modulen los resultados de la organización.

La herramienta GpR no forma parte de una concepción de control, sino del universo de la gestión y dirección estratégica y operativa, ya que permite y facilita a los directivos de la administración pública, el mejor conocimiento y la mayor capacidad de análisis, diseño de alternativas y toma de decisiones, para que logren los mejores resultados posibles, de acuerdo con los objetivos que se hubiesen fijado.

Es importante señalar que, si bien la GpR es una buena base para una mejor rendición de cuentas y una mayor transparencia, su función principal no es la de servir como instrumento de control de la actuación de los directivos públicos, sino más bien, la de proporcionarles a ellos un medio de monitoreo y regulación, para garantizar que ejerzan sus responsabilidades.

La GpR tiene cinco principios, los cuales forman la base para una administración del desempeño sólida, estos son:

- Centrar el diálogo en los resultados.
- Alinear las actividades de planeación, programación, presupuestación, monitoreo y evaluación, con los resultados previstos.
- Mantener el sistema de generación de informes de resultados, lo más sencillo, económico y fácil de usar como sea posible.
- Gestionar para, no por resultados.
- Usar la información de resultados para el aprendizaje administrativo y la toma de decisiones, así como para la información y rendición de cuentas.

Considerando sus elementos, la GpR puede definirse como 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 el aprendizaje y la mejora continua de sus instituciones. Estos elementos son los siguientes:

- Estrategia en la que se definen los resultados esperados de un organismo público en cuanto a la producción de bienes y servicios, y consecuentemente, su aporte al cambio social y económico.
- Cultura y un instrumento de gestión orientados a mejorar la eficacia, eficiencia, calidad y efectividad en el uso de los recursos públicos, para mejorar los resultados del desempeño de las organizaciones y servidores públicos.
- Sistemas de información que permitan monitorear, de forma oportuna y transparente, la acción pública, informar a la ciudadanía, identificar y evaluar el aporte realizado, y que apoyen la toma de decisiones de los actores que participan en el proceso de creación de valor público.
- Mecanismos para impulsar la mayor calidad de los servicios públicos, con base en un proceso de mejora continua.
- Sistemas de contratación de los servidores públicos, con miras a profundizar su responsabilidad, compromiso y capacidad de acción.

La GpR permite y facilita a los administradores públicos contar con un mejor conocimiento y mayor capacidad de análisis, diseño de alternativas y toma de decisiones, para que logren los mejores resultados posibles, de acuerdo con los objetivos fijados.

## 1. Agentes involucrados en la GpR

El planteamiento de la GpR deja claro que la idea de búsqueda de valor público se logra si se hace funcionar la interacción gobierno-sociedad-gobierno de manera continua, de tal suerte que facilite la participación política de la sociedad y por ello, el gobierno responda con decisiones y logros que la sociedad demanda, es decir, producir conjuntamente con la participación de la sociedad el valor público indispensable, para pasar de una condición tradicional a una condición enriquecedora, más que de valor económico, de valor público. Los agentes que se involucran en la GpR son los siguientes:

- **Los ciudadanos:** Son los destinatarios del valor creado por el sector público, sea como individuos o como parte de una colectividad. En tanto individuos, los ciudadanos son electores, usuarios, contribuyentes y funcionarios; en tanto miembros de una colectividad, participan en distintas formas organizativas existentes en la sociedad civil
- **El Poder Legislativo:** Una parte sustancial del proceso de creación de valor ocurre en el Parlamento, escenario de validación de la voluntad ciudadana.
- **Las autoridades del Poder Ejecutivo:** Son los responsables de la GpR. Su función se centra más en validar con la ciudadanía la propuesta gubernamental de acción y, por tanto, de creación de valor, antes que en su ejecución.
- **Los directores:** Los gerentes de todos los niveles de gobierno son quienes conducen y manejan íntegramente el proceso de creación de valor, desde el análisis de la situación social y el diseño estratégico, hasta la gestión de los procesos operativos de cualquier organismo público.
- **Los técnicos:** Los funcionarios del nivel técnico son quienes se encargan de generar el producto, así como de asegurar su diseño, distribución y entrega.
- **La empresa privada:** La creciente cooperación y, a veces, la competencia productiva entre los sectores público y privado, vigorizan los vínculos que los unen mediante las funciones fiscal, reguladora y de fomento.
- **Los evaluadores:** El ejercicio de la administración pública requiere de la realización de actividades específicas de evaluación (por ejemplo, de impacto y análisis de políticas). La evaluación contempla la supervisión vía los procesos internos de control, así como de evaluaciones externas que generen información sobre resultados, impactos, etc. El grupo de evaluadores está integrado por expertos, instituciones académicas y de investigación u organismos especializados que llevan a cabo las evaluaciones de proyectos, programas o políticas con el propósito de mejorar su desempeño y determinar el logro de los objetivos, la eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de los mismos.
- **Los controladores oficiales:** A través de la vigilancia externa, la GpR constituye un soporte y un sujeto de la evaluación y de la rendición de cuentas.
- **Los controladores sociales:** El control social sobre el sector público se establece desde muchos ámbitos. Es cada vez más relevante el que es promovido por la sociedad civil organizada y por los medios de comunicación.



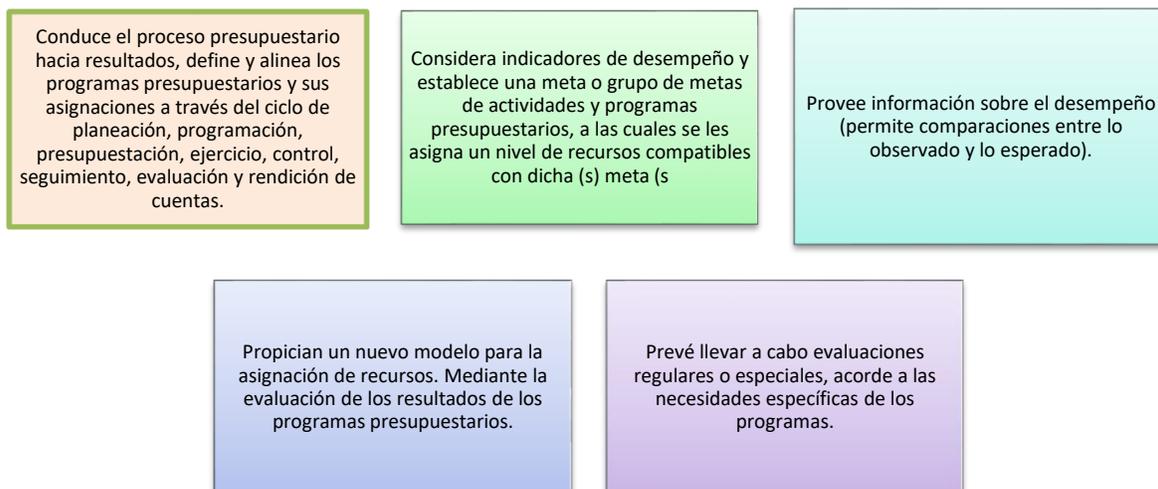
## 2. Requerimientos para la implementación

Los requerimientos siguientes constituyen las condiciones básicas para implementar la GpR como herramienta eficaz al servicio de la administración pública y, por ende, alcanzar los beneficios que supone su utilización.

- Democracia. La existencia de un régimen democrático consolidado y estable.
- Entorno institucional estable. Se requiere un marco institucional sólido para que haya continuidad en la gestión pública y, por tanto, en la implementación de la GpR.
- Seguridad jurídica. Pieza clave para la buena marcha de los organismos estatales comprometidos con la creación de valor público para la ciudadanía.
- Control social. El agente clave para el manejo de la GpR es la ciudadanía. Sin un control ciudadano de los organismos del Estado, la posibilidad de creación de valor público disminuye.
- Cultura de valor público. Los propios funcionarios deben comprender y promover una cultura de valor público, en la que la ciudadanía pueda apreciarlos (tanto a ellos como a las instituciones en las que se desempeñan) como productores de valor más que como meros administradores o controladores.
- Estabilidad institucional. Le permite sostenerse en el tiempo y crea las condiciones necesarias para su desarrollo y aprendizaje.
- Reconocimiento de la función de gestión. Introducir cambios en la gestión de las instituciones públicas para permitir que éstas respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad.
- Reconocimiento y aceptación del modelo. Promover la adopción de un enfoque centrado en los resultados.
- Valores institucionales y profesionales. La función directiva debe regirse por un sistema de valores y de comportamientos institucionales, personales y profesionales.
- Sistema de sanciones e incentivos. Una de las tendencias de la GpR, es la de desarrollar mecanismos para evaluar y estimular el desempeño directivo.
- Disponibilidad y uso de la información. Para que sea útil, la información debe ser analizada, interpretada y asimilada.
- Desarrollo sostenido de la GpR. La sostenibilidad y el desarrollo de la GpR están en relación directa con las características del entorno institucional y de las propias instituciones públicas en las que se pretende aplicarla.

## 3. La implementación de la GpR

Se trata de un proceso de largo plazo con beneficios en el futuro mediano. Asimismo, la GpR es un instrumento de gestión que podría denominarse de segundo nivel, ya que su función es la de permitir la integración de un conjunto de herramientas de gestión en un sistema coherente y conectado a lo largo de todo el ciclo, que integre todos sus componentes.



Lo anterior significa que su desarrollo dependerá del proceso de implementación de los elementos que conformen el conjunto del modelo.

#### **Factores de éxito**

- Compromiso y gestión del cambio.
- Apoyo e implicación de las autoridades políticas.
- Iniciativa y compromiso gerencial.
- La gestión del tiempo. Dos etapas: de implantación y de maduración, y mejora continua.
- Adaptación al entorno.
- Visión global, implantación local.
- Desarrollo equilibrado y sostenido.
- Análisis y uso de la información.
- Aprendizaje organizacional e individual.
- Plan de trabajo por resultado.

## **VI. Presupuesto basado en Resultados**

Como es del conocimiento general, sobre todo los involucrados en las tareas de presupuesto, en México se ha estado avanzando en la presupuestación basada en resultados (PbR), lo cual surge de la necesidad de ser más eficientes y eficaces en todo el proceso de programación del gasto público, para obtener resultados del ejercicio de esos recursos que se deben evaluar para considerar una asignación o reasignación de presupuesto, con base en los resultados.

El PbR es un componente de la GpR 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.

El PbR significa un proceso basado en consideraciones objetivas para la asignación de fondos, con la finalidad de fortalecer las políticas, programas públicos y desempeño institucional, cuyo aporte sea decisivo para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo nacional sustentable.

Las características principales del PbR son las siguientes:

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

Un elemento que se debe considerar para entender y complementar la GpR es el denominado control de gestión, el cual significa la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico.

## 1. Sistema de Control de Gestión

Un Sistema de Control de Gestión es un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado, y tomar decisiones para reaccionar ante ella. Debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización; estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

Los sistemas de control deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente: ser entendibles, seguir la forma de organización, ser rápidos, flexibles y económicos.

Un sistema de control con un enfoque estratégico debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos, por lo que se hace necesario identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

Con base en estos indicadores, se puede medir de forma cuantitativa el comportamiento de los componentes de la organización, lo que se define como medición y evaluación del desempeño.

Después de efectuada la comparación entre los indicadores y el real, se analizan las causas de las desviaciones y se toman medidas para corregir el comportamiento, lo que podría implicar incluso reorientar el rumbo de la gestión.

Existe un grupo de variables que recogen toda la información necesaria para fijar el valor esperado y compararlo con la salida del sistema.

### Variables esenciales

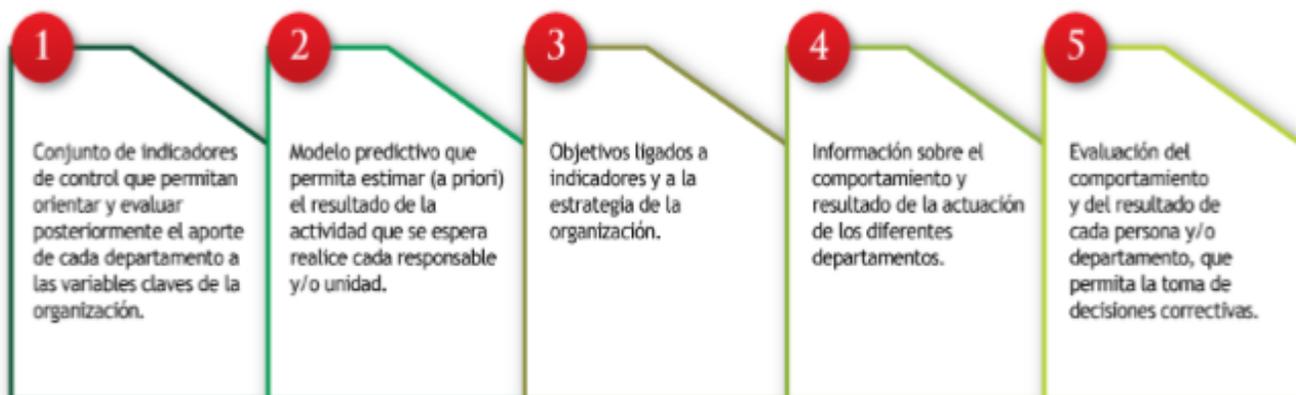
De gran importancia en el funcionamiento del sistema y están ligadas (o representan incluso) a los objetivos del sistema.

### Variables de acción

Pueden ser manipuladas por otro sistema o por un operador y tienen como misión regular el funcionamiento del sistema.

El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos; permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta.

**El proceso de control de gestión se plantea en cinco puntos:**



Los sistemas de control de gestión que se diseñen, deben estar ligados a la formulación de la estrategia de la organización, al diseño de su estructura y a los aspectos no formales vinculados a los estilos y métodos de dirección, que posibiliten adecuados procesos de toma de decisiones y a la identidad que se logre en la organización, asimilando instrumentos y mecanismos que le permitan salvar las limitaciones que como sistema de control no le permite cumplir su función con eficiencia y eficacia.

El tipo de estrategia (liderazgo, costos) y de estructura (centralizada o descentralizada, funcional) que tiene una organización, condicionan las características de un sistema de control.

El seguimiento de los indicadores se suele realizar a través de una herramienta conocida como **Cuadro de Mando o Tablero de Comando**, el cual es un método de obtención y clasificación de información que generan los Sistemas de Control de Gestión.

Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares; éstos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores, hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones.

Hay que destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando de Gestión:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

## VII. Metodología del Marco Lógico

La metodología de Marco Lógico (MML) es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos. Su uso permite:

- Presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad;
- Identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos;
- Evaluar el avance en la consecución de los objetivos; así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

Las principales ventajas de la MML son:

- Propicia una expresión clara y sencilla de la lógica interna de los programas, proyectos y de los resultados esperados con su ejercicio, y con ello, del destino del gasto público asignado a dichos programas y proyectos.
- Propicia que los involucrados en la ejecución del programa trabajen de manera coordinada para establecer los objetivos, indicadores, metas y riesgos del programa.
- Facilita la alineación de los objetivos de los programas o proyectos entre sí, y con la planeación.
- Estandariza el diseño y sistematización de los Programas Presupuestarios, por ejemplo, una terminología homogénea que facilita la comunicación General información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del Programa Presupuestario, así como para la rendición de cuentas.
- Proporciona una estructura para sintetizar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un programa o proyecto: MIR.

Los principales usos de la MML se muestran a continuación:

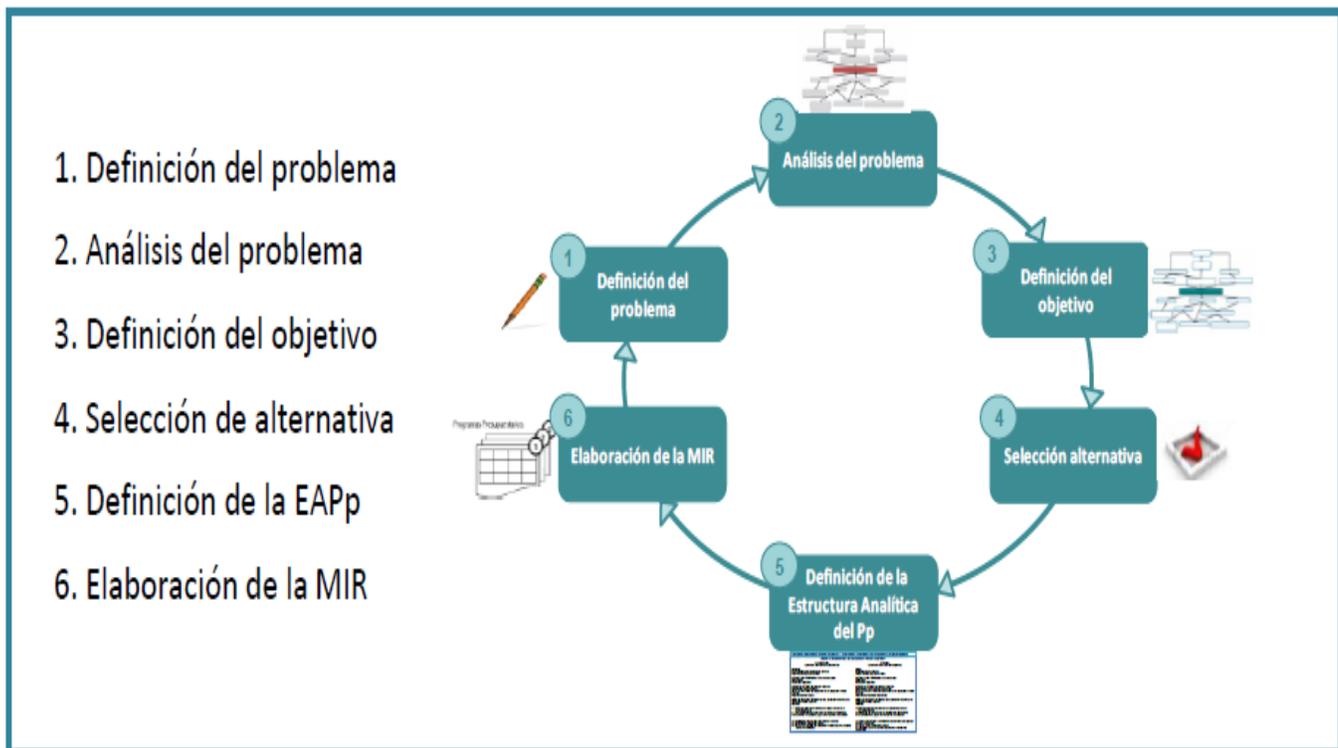
- Apoya la toma de decisiones sobre los programas y la asignación de recursos.
- Propicia la planeación participativa, y estimula el logro de acuerdos y su instrumentación.
- Apoyo al monitoreo/seguimiento y a la evaluación.

Cuando se trata de programas, es importante considerar entre los involucrados que deben participar en las distintas etapas de la MML y sobre todo, en la elaboración de la MIR, además de la Unidad o Unidades Responsables de la ejecución del programa, a personal de las áreas de planeación, evaluación, programación y presupuestación.



### 1. Etapas de la Metodología de Marco Lógico

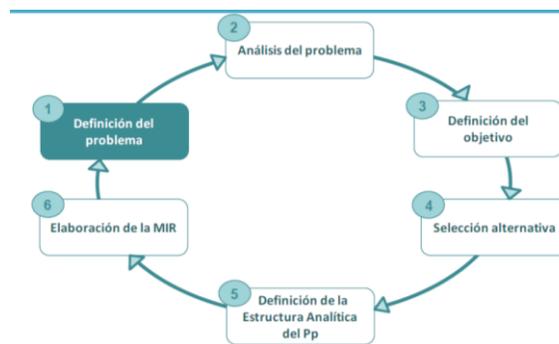
Para la adecuada aplicación de la MML deben seguirse las siguientes etapas:



## 1. Definición del problema

### ¿Cuál es su objetivo?

- Establecer de manera clara, objetiva y concreta cual es el problema que origina o motiva la necesidad de la intervención gubernamental
- Establecer
  - La necesidad a satisfacer;
  - El problema principal a solventar;
  - El problema potencial;
  - La oportunidad de aprovechar;
  - La amenaza por superar
- Establecer, también, cuál es la población o área de enfoque que enfrenta el problema o necesidad y en qué magnitud lo hace.



### ¿En qué consiste?

- En identificar de entre las demandas sociales u oportunidades de desarrollo, la prioritaria que tiene posibilidades de ser resuelta a través de la acción gubernamental, y que está alineada con los objetivos del PND y sus programas derivados.
- Este estudio debe incluir el análisis de los involucrados en el problema.
- Este análisis y definición debe partir de un diagnóstico de la problemática identificada.

### ¿Para qué se utiliza?

- Para orientar la acción gubernamental a resultados específicos y concretos que entreguen más y mejores bienes y servicios a la población o área de enfoque, o bien que representan oportunidades de bienestar y progreso.

### Preguntas Clave

- ¿Qué problema es el que originó el programa que se está desarrollando?
- ¿Qué demanda social u oportunidad de desarrollo tiene mayor prioridad de atención?
- ¿Cuál es la población o área de enfoque que lo enfrenta?
- ¿Cuál es la situación que da origen a las demandas u oportunidades?
- ¿Cómo puedo beneficiar a una mayor cantidad de personas o a un área de enfoque prioritaria?

### ¿Qué es la población o área de enfoque?

Los beneficiarios de un PP pueden ser poblaciones o áreas de enfoque; en el caso concreto de áreas de enfoque se hace referencia a beneficiarios que no pueden ser referidos como poblaciones.

La dependencia deberá describir la población o área de enfoque que presenta el problema, necesidad u oportunidad que justifica al programa, es decir, la que se ha elegido o pudiera ser elegible para ser beneficiaria del mismo.

Así pues, los elementos mínimos que vemos establecidos en la expresión del problema son:

1. Población o área de enfoque.
2. Descripción de la situación o problemática central (identificar el problema real no los síntomas).
3. Magnitud del problema: línea base.

#### **Errores frecuentes de la definición del problema:**

- Identificarlo como ausencia de solución (p.e.: es incontrolable la deserción de estudiantes de familias con ingresos por debajo de tres salarios mínimos en la educación media superior).
- Definirlo como la falta de un servicio (p.e.: hay que procurar transporte de los estudiantes a los centros de educación media superior).
- Verlo como falta de un bien (p.e.: hay que hacer centros de educación media superior más allegados a las poblaciones).

## **2. Análisis del problema**

### **¿Cuál es su objetivo?**

- Analizar el origen, comportamiento y consecuencias del problema definido, a fin de establecer las diversas causas y su dinámica, así como sus efectos, y tendencias de cambio.



### **¿En qué consiste?**

- Una de las alternativas para el análisis del problema consiste en el ordenamiento de las causas y los efectos detectados en un esquema tipo 'árbol' (Árbol de Problemas), donde el problema definido es el punto de partida, el tronco, las causas son las raíces y los efectos la copa. Deben relacionarse entre sí estableciendo causas directas e indirectas. Se expresan en sentido negativo.
- El análisis del problema se realiza con base en los hallazgos de un diagnóstico previo, que contenga evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el problema y sus orígenes y consecuencias (causas que justifiquen un programa o proyecto).

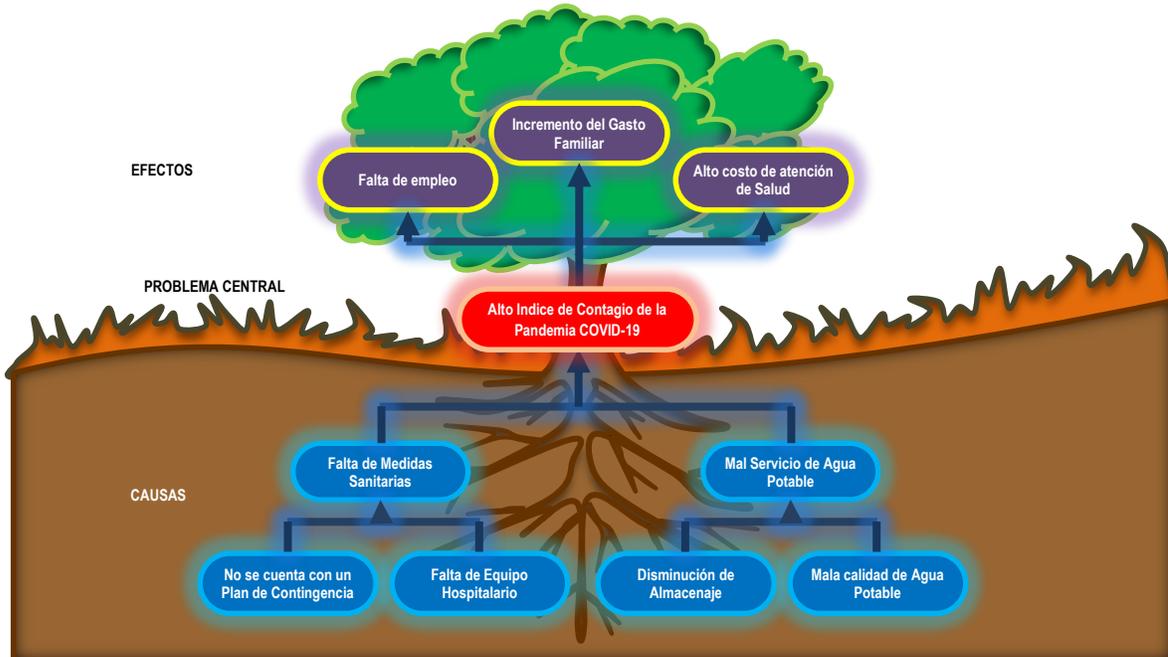
### **¿Para qué se utiliza?**

- Para conocer la naturaleza y el entorno del problema, lo que permitirá resolverlo (establecer las acciones para solventar cada una de las causas que lo originan).

### **Preguntas Clave**

- ¿Qué causa el problema?
- ¿Cuál es la naturaleza de las causas?
- ¿Cuál es la relación entre las diversas causas?
- ¿Qué efectos tiene el problema?

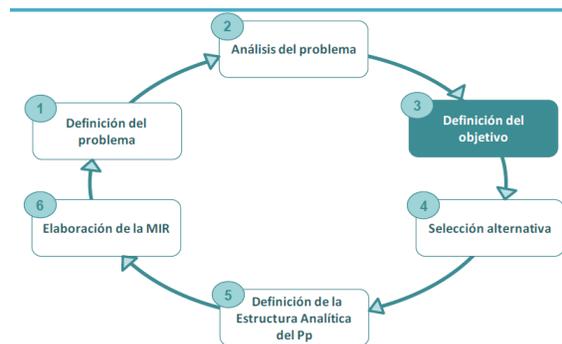
A continuación, se presenta un ejemplo de Árbol del problema para el PP:



### 3. Definición del objetivo

#### ¿Cuál es su objetivo?

- Definir la situación futura a lograr que solventará las necesidades o problemas identificados en el análisis del problema.



#### ¿En qué consiste?

- En la traducción de **causas-efectos** en **medios-fines**.
- El análisis de problemas se convierte en la definición de objetivos.
- Los problemas enunciados como situaciones negativas se convierten en condiciones positivas de futuro o estados alcanzados.

#### ¿Para qué se utiliza?

- Para identificar medios de solución a la problemática detectada.
- Para identificar los impactos que se alcanzarán de lograrse el objetivo central.
- Para fortalecer la vinculación entre los medios y fines.
- Para ordenar la secuencia de esta vinculación lo que permitirá estructurar la intervención gubernamental.

**Preguntas Clave**

- ¿Los escenarios positivos de futuro o estados alcanzados solventan completamente la situación que se pretende transformar?
- ¿Los medios garantizan alcanzar la solución del objetivo central?

Los **elementos mínimos** que debemos establecer en la **expresión del objetivo** son:

1. **Población o área de enfoque.**
2. Descripción del **resultado esperado o de la solución precisa** del problema a la cual se debe llegar.
3. **Magnitud de la nueva situación:** meta

El análisis del objetivo se realiza con base en el diseño de un **árbol del objetivo**, el cual nos **permite describir la situación que se alcanzará cuando se solucionen los problemas detectados en el árbol del problema.**

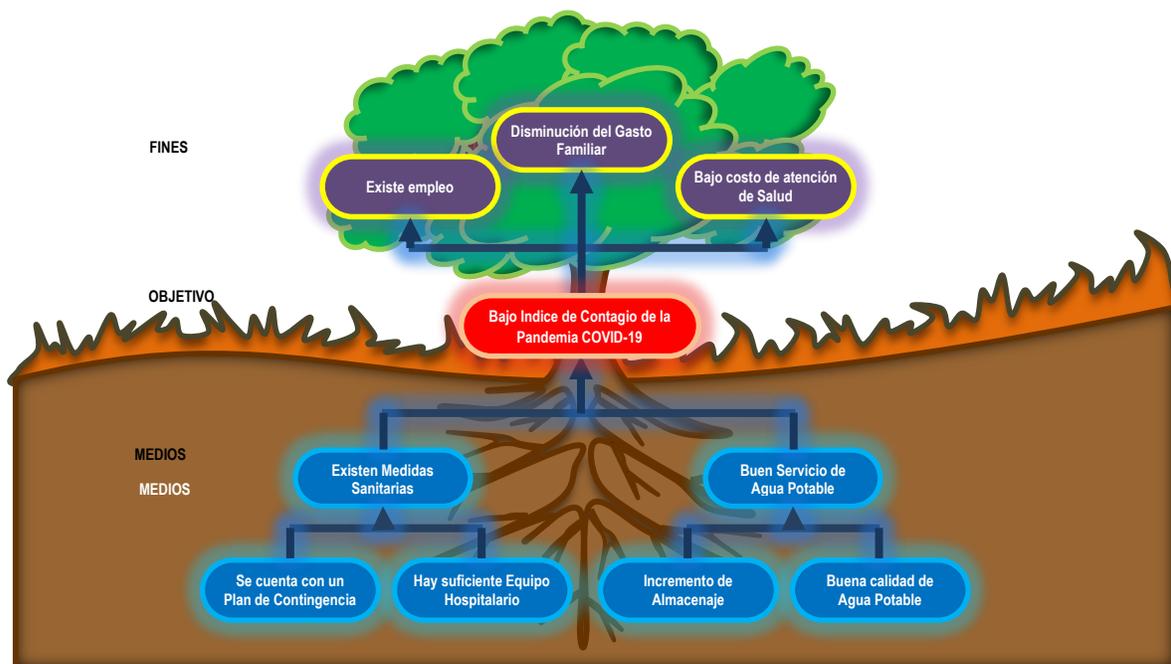
Se construye un árbol de objetivos partiendo del árbol del problema, buscando una solución para cada uno de los recuadros de dicho árbol y redactándolo de una manera positiva.

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

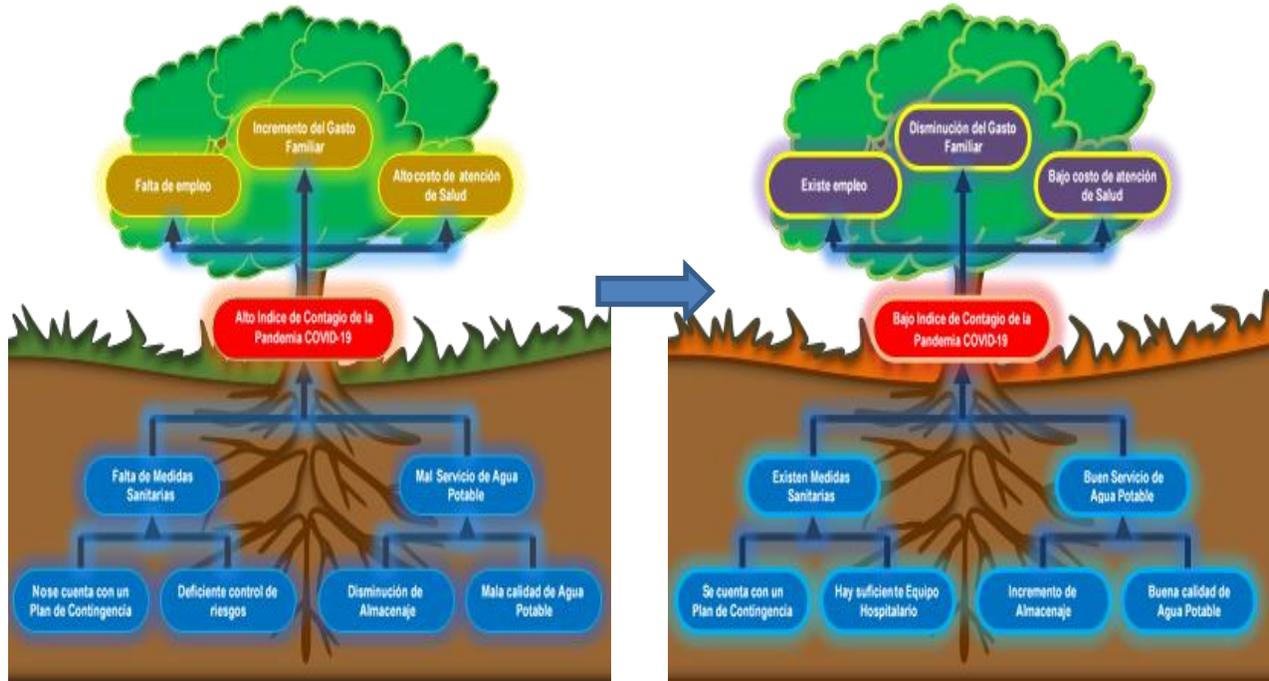
El objetivo definido se constituye en el propósito del programa;

- Los medios a definir serán aquéllos que permitan alcanzar dicho objetivo.
- Estos medios deben formularse para solucionar las causas del problema.

A continuación, se presenta un ejemplo de Árbol del objetivo para el PP:



En la siguiente grafica muestra la relación Árbol del problema con el Árbol del objetivo



#### 4 Selección de alternativa

##### ¿Cuál es su objetivo?

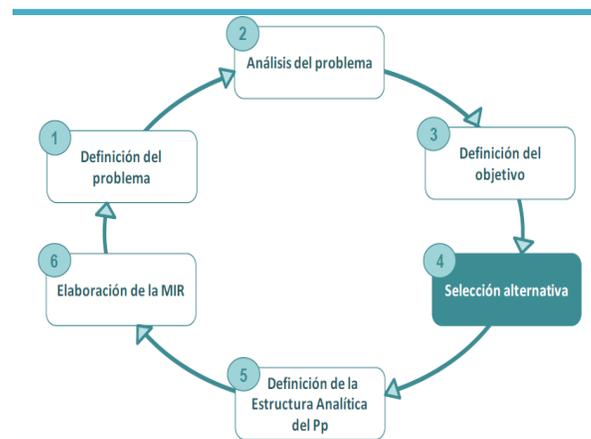
- Determinar las medidas que constituirán la intervención gubernamental.

##### ¿En qué consiste?

- En analizar y valorar cuidadosamente las opciones de acción más efectivas para lograr los objetivos deseados.
- Seleccionar, dentro del árbol de objetivos, las opciones de medios que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades 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.

##### ¿Para qué se utiliza?

- Para determinar las actividades y medios que integran la estructura del programa.



**Preguntas Clave**

- ¿Qué **medios-fines** tienen un vínculo directo con el resultado esperado?
- ¿Qué medios pueden alcanzarse con la intervención gubernamental, en qué plazo y a qué costo?
- ¿Cuáles serían los bienes y servicios que la intervención gubernamental debe producir para alcanzar su objetivo?
- ¿Qué acciones deben realizarse para generarlos?
- ¿El marco normativo aplicable permite la ejecución de la alternativa seleccionada?

Tomando en cuenta los medios propuestos para alcanzar el objetivo, se consideran aquéllos que están en el ámbito de competencia de la unidad responsable del programa.

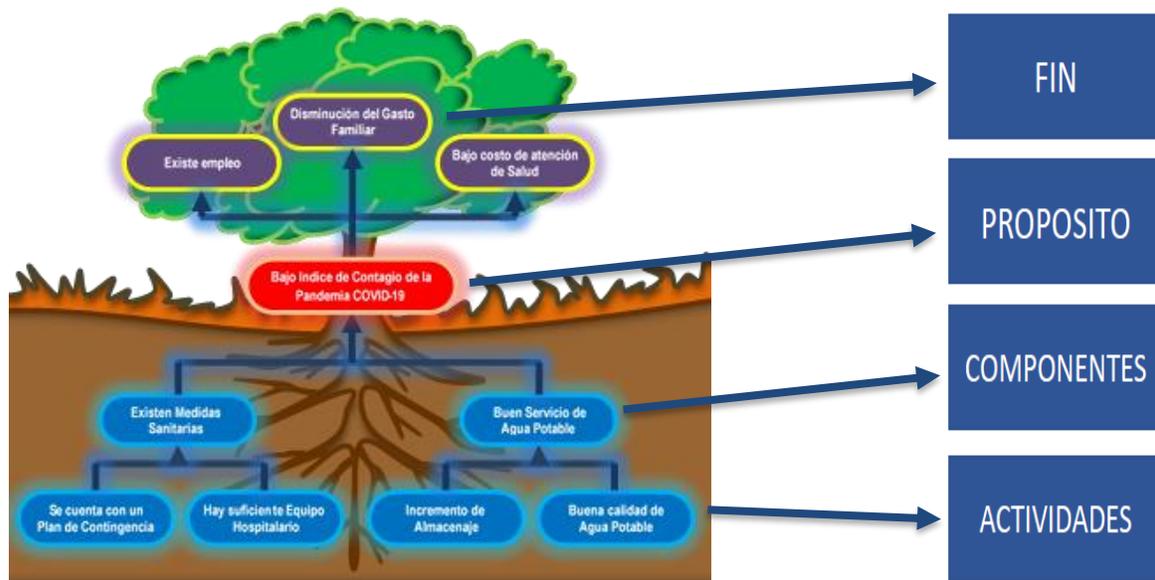
La selección de la alternativa se realiza aplicando la siguiente secuencia sobre el árbol de objetivos:

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

Una vez definidas las alternativas de solución, se analizará en forma preliminar la factibilidad de cada una, considerando los siguientes aspectos:

- Cumplimiento con la normatividad.
- Viabilidad técnica de construirla o implementarla.
- Aceptabilidad de la alternativa por la comunidad.
- Financiamiento requerido versus disponible.
- Capacidad institucional para ejecutar y administrar la alternativa de programa.
- Impacto ambiental, entre otras.

De las alternativas identificadas se seleccionará la que cuente con mayor pertinencia eficiencia y eficacia.



## 5 Definición de la Estructura Analítica del Programa Presupuestario

### ¿Cuál es su objetivo?

- Asegurar la coherencia interna del programa, así como la definición de los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación.

### ¿En qué consiste?

- En analizar y relacionar la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificada (incluyendo sus causas y efectos) y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica (vertical) entre los mismos.
- Para ello se compara la cadena de medios-objetivos-fines seleccionada, con la cadena de causas-problema-efectos que le corresponde.

### ¿Para qué se utiliza?

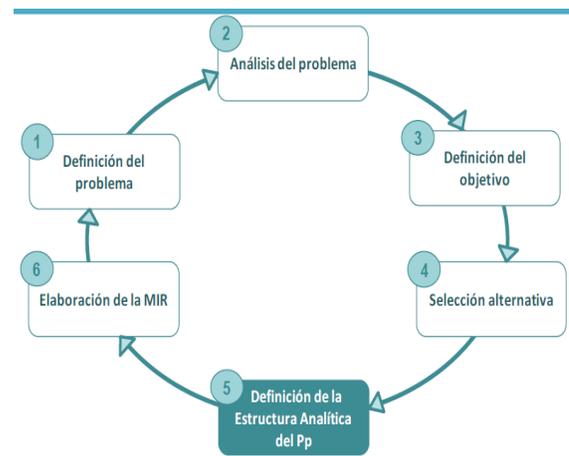
- Para perfilar los niveles del resumen narrativo de la MIR.
- Para definir la línea base del programa y el horizonte de los resultados esperados durante la vida útil del mismo.
- Para construir los indicadores.

### Preguntas Clave

- ¿El objetivo identificado equivale a la solución del problema que origina la acción pública?
- ¿Los medios identificados son precisos tanto para la solución de cada una de las causas del problema como para el logro del objetivo?

Antes de comenzar a revisar cómo construir una MIR, es necesario repasar que es la Estructura Analítica del Programa Presupuestario (EAPP).

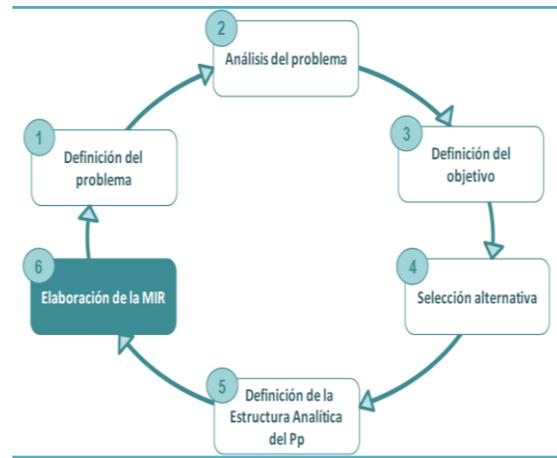
- Es una herramienta que explica la razón de ser de un programa, mediante la descripción de la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificado (incluyendo sus causas y efectos) y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica (vertical) entre los mismos.
- La EAPP se elabora con base en el árbol del problema y el árbol de objetivos, una vez concluidos los arboles del problema y el objetivo, y seleccionada una alternativa viable que pueda constituirse en un programa, se conforma la EAPP, la cual compara la cadena de medios-objetivo-fines seleccionada, con la cadena de causas-problema-efectos que le corresponde. A partir de la EAPP, se perfilan los niveles del resumen narrativo de la MIR.



## 6 Elaboración de la MIR

### ¿Cuál es su objetivo?

- Sintetizar en un diagrama muy sencillo y homogéneo, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite darle sentido a la intervención gubernamental.
- Establecer con claridad los objetivos y resultados esperados de los programas a los que se asignan recursos presupuestarios.
- Definir los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación.



### ¿En qué consiste?

- En establecer y estructurar el problema central, ordenar los medios y fines del árbol de objetivos, en un programa.
- Generar indicadores para medir sus resultados.
- Definir los medios que permitirán verificar esos resultados.
- Describir los riesgos que podrían afectar la ejecución del mismo o las condiciones externas necesarias para el éxito del programa.

#### 1.1 Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es una herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico.

La MIR organiza los objetivos, indicadores y metas en la estructura programática, vinculados al Programa Presupuestario (PP). Con base a ello, solo deberá existir una MIR por PP.

#### Contenido

Las siguientes figuras muestra los elementos a considerar en la Matriz de Indicadores para Resultados:

#### Datos de identificación de Programa:

- Este apartado contiene los datos generales del Programa Presupuestario.

#### Alineación al PMD:

- Eje de la política pública del PMD al cual está vinculado el PP.
- Programa Sectorial derivado del PMD.
- Subprograma derivado del PMD.
- Proyecto o proyectos vinculados con el PP.
- Objetivo General de la Dependencia vinculado con el PP.

Matriz de Indicadores para Resultados del Programa				
<b>Datos de Identificación del Programa Presupuestario</b>				
Nombre del Programa Presupuestario:				Año:
Dependencia:				
Unidad Responsable del Gasto				
<b>Beneficiarios con perspectiva de género</b>				
Hombres:	Mujeres:	Total:	Área de Enfoque:	
Niños:	Niñas:	Total:		
<b>Alineación al Plan Municipal de Desarrollo</b>				
Eje:	Programa Sectorial:	Sub Programa:		
Proyectos del Programa:				
Objetivo General:				
<b>Clasificación Funcional y Programática</b>				
Finalidad:	Función:	Sub Función:	Actividad Institucional:	Clave Programática:

**Filas**

- **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?

Nivel Fin				
Resumen Narrativo:	Indicador	Medios de Verificación		Supuestos
Tipo:	Dimensión:	Frecuencia:	Meta.	Método de Cálculo:
Nivel Propósito				
Resumen Narrativo:	Indicador:	Medios de Verificación:		Supuestos:
Tipo:	Dimensión:	Frecuencia:	Meta.	Método de Cálculo:
Nivel Componente No. 1				
Resumen Narrativo:	Indicador:	Medios de Verificación:		Supuestos:
Tipo:	Dimensión:	Frecuencia:	Meta.	Método de Cálculo:
Nivel Actividad No. 1.1				
Resumen Narrativo:	Indicador:	Medios de Verificación:		Supuestos:
Tipo:	Dimensión:	Frecuencia:	Meta.	Método de Cálculo:

## Columnas

### 1. Resumen Narrativo

En el marco de la MIR el resumen narrativo corresponde a la primera columna de la matriz. Este equivale a los objetivos que se pretenden alcanzar con el PP y se deriva de la EAPP.

Nivel Fin			
Resumen Narrativo:	Indicador	Medios de Verificación	Supuestos

En el resumen narrativo de la MIR, se deben incorporar los 4 niveles de objetivos que corresponden a los tramos de control del proceso de un programa para alcanzar los impactos esperados.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Base de la estrategia del Programa. Las actividades por realizar para obtener los resultados descritos y los objetivos a lograr.	Miden y verifican el alcance exitoso de los objetivos de la columna Resumen Narrativo. ¿Cómo se sabe si lo que se ha planeado está sucediendo o sucedió?	Describen la fuente de información que demostrarán que los indicadores pueden ser aplicados. ¿De dónde se toman los datos para demostrar que sucedió?	Completan la lógica SI ENTONCES. Factores externos. ¿Qué condiciones deben existir para alcanzar el siguiente nivel de jerarquía de objetivos?

La EAPP es el resultado de un ejercicio de análisis con base en el árbol del problema y el árbol del objetivo y tras haber seleccionado una alternativa viable, la EAPP sirve como herramienta para perfilar los objetivos de los distintos niveles del resumen narrativo.

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

MIR		RESUMEN NARRATIVO	
FIN (OBJETIVO GENERAL)		Contribuir + Objetivo + Mediante/A través de + Solución del Problema (Propósito del Programa)	
Ejemplo:	<b>Contribuir</b> a la mejora del gasto familiar	<b>Mediante</b>	el control adecuado de la Pandemia del COVID-19
PROPÓSITO (OBJETIVO DEL PROGRAMA)		Sujeto beneficiario, población objetivo o área de enfoque + verbo en presente + Resultado logrado	
Ejemplo:	La <b>Pandemia COVID-19</b>	<b>tiene</b>	un bajo índice de contagio
COMPONENTE (RESULTADOS)		Producto terminado o servicio proporcionado + Verbo en participio pasado	
Ejemplo:	Medidas Sanitarias	aplicadas	
ACTIVIDADES		Sustantivo derivado de un verbo + Complemento	
Ejemplo:	Instalar	Plan de Contingencia	

Si el programa está bien diseñado, se puede examinar las relaciones causa-efecto entre los diferentes niveles del resumen narrativo en dirección ascendente.

	RESUMEN NARRATIVO
FIN (OBJETIVO GENERAL)	Contribuir a la mejora del gasto familiar mediante un control adecuado de la Pandemia del COVID-19
PROPÓSITO (OBJETIVO DEL PROGRAMA)	La Pandemia COVID-19 tiene un bajo índice de contagio
COMPONENTES (RESULTADOS)	Medidas Sanitarias aplicadas
ACTIVIDADES	Instalar Plan de Contingencia



Relaciones SI-ENTONCES o lógica CAUSA-EFECTO:

SI instalamos un Plan de contingencia, ENTONCES aplicaremos medidas sanitarias; SI aplicamos las medidas sanitarias, ENTONCES la Pandemia COVID 19 tendrá un bajo índice de contagios; SI tenemos un bajo índice de contagios, ENTONCES se contribuye a mejorar el gasto familiar.

Se recomienda que cada MIR se integre por:

- Un solo objetivo para el nivel **Fin**.
- Un solo objetivo para el nivel **Propósito**.
- A nivel de **Componente**, un objetivo por cada tipo de bien o servicio entregado:

Cuando existan dos o más URG por PP que entregan diferentes bienes y servicios, se sugiere incorporar un componente por URG;

Cuando las distintas URG entregan los mismos bienes o servicios, se sugiere incorporar un componente que consolide la participación de las URG.

- Las **Actividades** imprescindibles y más relevantes para la generación de los componentes, asegurado que cada uno de los Componentes cuente con al menos una Actividad relevante.

Se deberán señalar en orden cronológico para cada Componente.

En caso de que exista una Actividad que se repita para varios o todos los componentes, se recomienda definir una actividad compartida, la cual se registrara relacionada con el primer componente.

Se sugiere tomar en cuenta las siguientes consideraciones al realizar las definiciones de los objetivos de la MIR:

- Eliminar el uso de siglas en la redacción de objetivos.
- En la descripción de los objetivos evitar, el uso de términos genéricos, que no dejen claramente establecido el resultado que busca el objetivo.
- En el propósito se recomienda evitar las definiciones ambiguas de la población beneficiada, se sugiere delimitar de la manera más breve sin dejar fuera las características específicas de quien recibirá los bienes y servicios del PP.
- Presentar las Actividades agrupadas por componente, incluyendo las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa.

## 2 Indicadores

Los indicadores se informan en la segunda columna de la matriz y todos ellos son considerados como indicadores de desempeño.

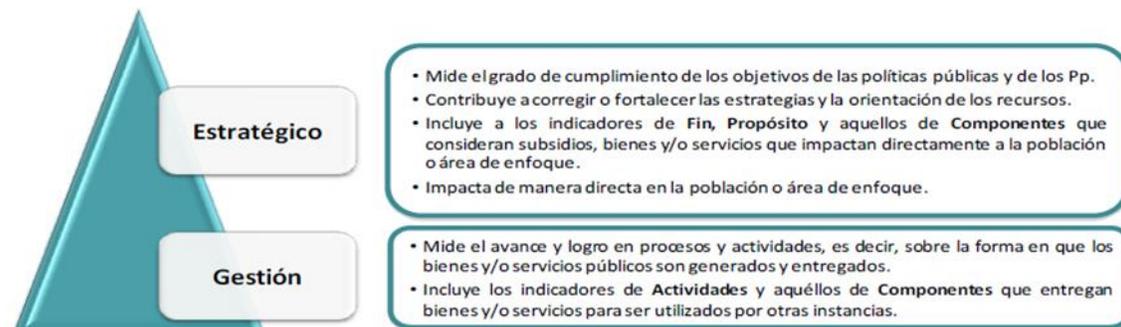
Nivel Fin			
Resumen Narrativo:	Indicador	Medios de Verificación	Supuestos

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

El indicador se debe aplicar en la planeación, la programación y el presupuesto, para utilizar en el seguimiento y en la evaluación de los PP.



### Tipo de indicadores de la MIR



	Niveles de objetivos	Especificaciones
<b>Estratégico</b>	Fin	N.A.
	Propósito	N.A.
	Componente	Si incluyen subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente en la población o área de enfoque
<b>Gestión</b>	Componente	Si <b>no</b> incluyen subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente en la población o área de enfoque
	Actividad	N.A.

Los indicadores de Fin miden el grado de cumplimiento del objetivo del PMD o sus programas derivados (sectoriales) al que contribuye el PP en el mediano y largo plazo.

Sugerimos tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para su inclusión en la MIR:

- La URG a cargo del PP podrá revisar si entre los indicadores contenidos en el PMD, en sus programas derivados o en los que midan el cumplimiento de un objetivo estratégico de la dependencia o entidad correspondiente, existe alguno al que el Programa contribuye directa o indirectamente, en cuyo caso podrá utilizarlo como indicador del Fin.

- Siempre que sea factible, utilizar información pública disponible como las encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) u otras institucionales.
- Si la medición de un indicador es muy compleja optar por construir un indicador alternativo o sustituto, que permita estimar el logro del objetivo,
- Considerar que en los indicadores del Fin, el logro del impacto esperado no necesariamente es atribuible solo al programa.
- En la medida de lo posible, incluir los indicadores que expresen como el PP contribuye a la consecución del objetivo superior sin que ello signifique un impacto importante en el costo de la identificación y medición del indicador.

En los indicadores de Propósito se recomienda utilizar aquellos que miden resultados (cambios directos) del programa en la población o área de enfoque, así como de cobertura respecto de la misma.

Cuando un PP entregue Componente a más de dos tipos de beneficiarios, se recomienda que:

- Se establezca un indicador para cada uno de los tipos de beneficiarios al que va dirigido.
- En este caso, se considera a nivel Propósito el indicador correspondiente al tipo de beneficiario que mejor represente el Propósito del PP, o aquel que permite contar con la visión más completa entre los diferentes tipos de beneficiario.

Sobre indicadores de Actividades se recomienda lo siguiente:

- No incluir indicadores de presupuesto.

La construcción de los indicadores, parte de identificar el resultado clave para cada uno de los niveles de la MIR.

- El resultado clave es el cambio sustantivo entre la situación descrita con el problema y la situación descrita una vez alcanzada la solución del problema.
- Se desprende directamente del análisis de la EAPP y los objetivos de la MIR.
- Puede ser utilizado como herramienta metodológica para el análisis y entendimiento de la EAPP y los objetivos de la MIR y, de esta manera, facilitar identificación de los indicadores asociados a los objetivos de la MIR.

Los indicadores de desempeño, indicadores de la MIR, deberán contar con una ficha técnica, la cual deberá contener los siguientes elementos mínimos para su adecuado seguimiento y evaluación:

- Dimensión a medir.
- Nombre del indicador.
- Definición.
- Método de cálculo.
- Unidad de medida.
- Frecuencia de medición.
- Línea base
- Metas.
- Sentido del indicador.
- Parámetros de semaforización.

Para mayor información sobre los mismos, favor de referirse a la Metodología para la Construcción de Indicadores.

### 3 Medios de verificación

Los medios de verificación se informan en la tercera columna de la matriz. Representan la fuente de evidencia sobre los resultados logrados.

Nivel Fin			
Resumen Narrativo:	Indicador	Medios de Verificación	Supuestos

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

Pueden incluir:

- Estadísticas
- Material publicado
- Inspección
- Encuestas
- Informes de auditoria
- Registros contable

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

Su existencia en la MIR tiene la ventaja de obligar a quien formula el programa y define los indicadores, a identificar fuentes existentes de información. Se estas no están disponibles, lo obliga a incluir en el diseño del programa actividades orientadas a recoger la información requerida.

### 4 Supuestos

En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, los supuestos se informan en la cuarta columna de la matriz.

Nivel Fin			
Resumen Narrativo:	Indicador	Medios de Verificación	Supuestos

- Cada supuesto corresponde a un riesgo que enfrente el programa y que está más allá del control directo de la gerencia del programa.
- Solo se consideran los riesgos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia y que representan situaciones contingentes a solventar.

Al preparar un programa, así como al planificar su ejecución y evaluarlo, es necesario recurrir a una serie de supuestos. Esto es consecuencia del hecho de trabajar sobre un futuro hipotético. A cada objetivo le corresponde un riesgo que podría derivar en un incumplimiento que se describe en la columna de supuestos. Dependiendo del impacto del riesgo, el programa puede demorarse, incrementar un costo, cumplir parcialmente sus objetivos, o puede fracasar del todo.

Una de las grandes contribuciones que la MML hace a la gestión de programas, es obligar al equipo que prepara el programa a identificar los riesgos en cada nivel de objetivos: Actividad, Componente, Propósito y Fin. En particular, se identifican los riesgos que comprometan el logro de un objetivo de nivel superior, aun cuando se haya logrado el de nivel inferior. Por ello estos riesgos se expresan como supuestos que tienen que cumplirse para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.

El supuesto tiene que estar redactado en relación directa con el cumplimiento del indicador.

Es importante tener presente que el cumplimiento de los Supuestos que se incorporan a la MIR esta fuera del ámbito de gestión del equipo que ejecutara el programa. Es decir, el equipo debe considerar lo que se puede hacer para evitar la ocurrencia del riesgo. Si el riesgo puede ser evitado a un costo razonable, entonces deberán incorporarse a la estructura del programa los Componentes y las Actividades necesarias para evitarlo. En caso contrario, es necesario identificar las acciones que puedan solventar las contingencias y quienes podían ejecutarlas.

A continuación, el ejemplo del llenado de una MIR:

	<b>Resumen Narrativo:</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Fin (Objetivo General)</b>	Contribuir a la mejora del gasto familiar mediante el control adecuado de la Pandemia del COVID-19	Semáforo de riesgo epidemiológico	<a href="https://coronavirus.gob.mx/semaforo/">https://coronavirus.gob.mx/semaforo/</a>	La población realiza sus actividades con precaución y prevención
<b>Propósito (Objetivo del Programa)</b>	La Pandemia COVID-19 tiene un bajo índice de contagio	Tablero analítico de seguimiento de casos documentados de SARS-CoV 2 en México	<a href="https://www.insp.mx/nuevo-coronavirus-2019.html">https://www.insp.mx/nuevo-coronavirus-2019.html</a>	La Ciudadanía contribuye al distanciamiento social y mitigación de los contagios
<b>Componente (Resultados)</b>	Medidas Sanitarias aplicadas	Porcentaje de avance en la implementación de las medidas básicas de prevención	Reporte de restricciones temporales de las actividades laborales, sociales y educativas	Los empresarios , comerciales y usuarios acatan las restricciones temporales
<b>Actividad</b>	Instalar Plan de Contingencia	Elaboración de reglas de actuación en caso de contingencia sanitaria	Normativa de procedimientos e instrucciones de contingencia sanitaria	El Plan de contingencia está basado en una evaluación de riesgos.

## VIII. 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:

### 1. Características

- Son un planteamiento estratégico que enlaza su objetivo de impacto con el Plan Municipal 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.

## **2. 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.
- El Coordinador Técnico o equivalente fungirá como Enlace 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, siendo el vínculo entre la dependencia y la Tesorería Municipal, por lo que verificará que el Programa Presupuestario, los medios de verificación y los supuestos se apeguen a los lineamientos establecidos en el presente documento.
- El Coordinador Técnico o equivalente 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 Coordinadores Técnicos, 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 responsables 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.

### **3. 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.

### **4. 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.

## **IX. 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. Seguimiento y Evaluación
9. Anexos
  - a. Fichas técnicas de indicadores
  - b. Organigrama
  - c. Analítico de plazas autorizadas.

**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 (Coordinador Técnico o equivalente).

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



Responsable de la integración	Aprobación
Nombre Director Administrativo o equivalente	Nombre Titular de la Dependencia o Entidad responsable del Programa Presupuestario

## 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
VI. Seguimiento y Evaluación.....	XX
VII. Anexos.....	XX
a. Fichas técnicas de indicadores.....	XX
b. Organigrama .....	XX
c. Analítico de plazas autorizadas. ....	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).

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
- Beneficiarios
- 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).

#### Ejemplo de una MIR para un PP

 <b>Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario</b>				
<b>Datos de Identificación del Programa Presupuestario</b>				
<b>Nombre del Programa Presupuestario:</b>				<b>Año:</b>
(1)				(2)
<b>Dependencia:</b>				
(3)				
<b>Unidad Responsable del Gasto</b>				
(4)				
<b>Beneficiarios con perspectiva de género</b>				
<b>Hombres:</b>	<b>Mujeres:</b>	<b>Total:</b>	<b>Área de Enfoque:</b>	
(5)	(5)	(5)	(6)	
<b>Niños:</b>	<b>Niñas:</b>	<b>Total:</b>		
(5)	(5)	(5)		
<b>Alineación al Plan Municipal de Desarrollo</b>				
<b>Eje:</b>	<b>Programa Sectorial:</b>	<b>Sub Programa:</b>		
(7)	(8)	(9)		
<b>Proyectos del Programa:</b>				
(10)				
<b>Objetivo General:</b>				
(11)				
<b>Clasificación Funcional y Programática</b>				
<b>Finalidad:</b>	<b>Función:</b>	<b>Sub Función:</b>	<b>Actividad Institucional:</b>	<b>Clave Programática:</b>
(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
<b>Información Institucional</b>				
<b>Misión:</b>		<b>Visión:</b>		
(17)		(18)		
<b>Nivel Fin</b>				
<b>Resumen Narrativo:</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>	
(19)	(20)	(21)	(22)	
<b>Tipo:</b>	<b>Dimensión:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>Meta.</b>	<b>Método de Cálculo:</b>
(23)	(24)	(25)	(26)	(27)
<b>Nivel Propósito</b>				
<b>Resumen Narrativo:</b>	<b>Indicador:</b>	<b>Medios de Verificación:</b>	<b>Supuestos:</b>	
(19)	(20)	(21)	(22)	
<b>Tipo:</b>	<b>Dimensión:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>Meta.</b>	<b>Método de Cálculo:</b>
(23)	(24)	(25)	(26)	(27)
<b>Nivel Componente No. 1</b>				
<b>Resumen Narrativo:</b>	<b>Indicador:</b>	<b>Medios de Verificación:</b>	<b>Supuestos:</b>	
(19)	(20)	(21)	(22)	
<b>Tipo:</b>	<b>Dimensión:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>Meta.</b>	<b>Método de Cálculo:</b>
(23)	(24)	(25)	(26)	(27)
<b>Nivel Actividad No. 1.1</b>				
<b>Resumen Narrativo:</b>	<b>Indicador:</b>	<b>Medios de Verificación:</b>	<b>Supuestos:</b>	
(19)	(20)	(21)	(22)	
<b>Tipo:</b>	<b>Dimensión:</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>Meta.</b>	<b>Método de Cálculo:</b>
(23)	(24)	(25)	(26)	(27)

1. **Nombre del Programa Presupuestario:** Nombre asignado al programa Presupuestario.
2. **Año:** Año correspondiente.
3. **Dependencia:** Nombre de la Dependencia responsable del Programa Presupuestario.
4. **Unidad Responsable del Gasto:** Nombre de la U.R.G. responsable de ejercer el gasto público.
5. **Beneficiarios con perspectiva de género:** Se refiere a la población que el programa presupuestario estará en condiciones reales de atender en un periodo determinado.
6. **Área de Enfoque:** Identificar a un grupo de personas de la población para ser beneficiada.
7. **Eje:** Nombre del eje rector y/o transversal del Plan Municipal de Desarrollo 2019-2021, al cual esté alineado el Programa Presupuestario.
8. **Programa Sectorial:** Nombre del Programa Sectorial alineado con el Plan Municipal de Desarrollo Municipal.
9. **Sub Programa:** Nombre del Sub Programa Sectorial alineado al Programa Sectorial del Plan Municipal de Desarrollo Municipal.
10. **Proyecto del programa:** Numero y nombre del proyecto asignado para el programa presupuestario.
11. **Objetivo General:** Describir el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa a la Dependencia a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones. Es sinónimo de destino, fin, meta.
12. **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.
13. **Función:** Permite identificar las acciones que realizan los ejecutores del gasto en la consecución de los fines y objetivos; consta de 1 dígito.
14. **Sub Función:** Desglose de la Función, que identifica en forma más precisa las actividades que realizan las Dependencias y Entidades; consta de 1 dígito.
15. **Actividad Institucional:** Comprende el conjunto de acciones sustantivas o de apoyo que realizan las Dependencias y Entidades por conducto de sus Unidades Responsables.
16. **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.
17. **Misión:** Transcribir del Manual de Organización vigente de la Dependencia responsable del Programa Presupuestario.
18. **Visión:** Transcribir del Manual de Organización vigente de la Dependencia responsable del Programa Presupuestario.

- 19. Resumen Narrativo:** Es el Objetivo esperado para cada nivel de la MIR (Fin, Propósito, Componente y Actividad).
- 20. Indicador:** Nombre asignado al indicador, de acuerdo a las reglas establecidas en la Metodología para la construcción de indicadores.
- 21. Medios de Verificación:** Indican las fuentes precisas de información que se utilizarán para estimar los valores de los indicadores.
- 22. 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.
- 23. 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.
- 24. 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.
- 25. 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.
- 26. 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.
- 27. 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.

## 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 2022 y 2023 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-DF) y Fondo 4 (FORTAMUN-DF); 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													
<b>Programa Presupuestario:</b>								<b>Tipo:</b>		<input checked="" type="checkbox"/> <b>Institucional</b>		<input type="checkbox"/> <b>De Inversión</b>	
<b>Dependencia/Organismo responsable:</b>								<b>Monto (\$):</b>					
Programación Financiera 2022													
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Concepto						Cantidad anual (pesos)							
<b>TOTAL</b>													
<b>Recursos Fiscal</b>													
1000.- Servicios personales													
2000.- Materiales y suministros													
3000.- Servicios generales													
4000.- Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas													
5000.- Bienes muebles, inmuebles e intangibles.													
6000.- Inversión Pública													
9000.- Deuda Pública													
<b>Recurso Federal</b>													
1000.- Servicios personales													
2000.- Materiales y suministros													
3000.- Servicios generales													
4000.- Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas													
5000.- Bienes muebles, inmuebles e intangibles.													
6000.- Inversión Pública													
9000.- Deuda Pública													
<b>Recurso Estatal</b>													
1000.- Servicios personales													
2000.- Materiales y suministros													
3000.- Servicios generales													
4000.- Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas													
5000.- Bienes muebles, inmuebles e intangibles.													
6000.- Inversión Pública													
9000.- Deuda Pública													
<b>Ingresos Propios.</b>													
1000.- Servicios personales													
2000.- Materiales y suministros													
3000.- Servicios generales													
4000.- Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas													
5000.- Bienes muebles, inmuebles e intangibles.													
6000.- Inversión Pública													
9000.- Deuda Pública													

## 7. Recursos Financieros por Proyecto

Cuando se aborde este tema en los formatos de trabajo, como título indicar el número y nombre del proyecto, enseguida de la leyenda "Clave presupuestal" se anotará la clave de la respectiva Unidad Responsable de Gasto (URG), su nombre, el monto autorizado anual, 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.

No. del Proyecto – Nombre del Proyecto											
Clave Presupuestal						Tipo:		<input checked="" type="checkbox"/> Institucional	<input type="checkbox"/> De Inversión		
U.R.G:						Monto (\$):					
Programación Financiera 2022											
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Concepto						Cantidad anual (pesos)					
<b>TOTAL</b>											
<b>Recursos Fiscal</b>											
1000.- Servicios personales											
2000.- Materiales y suministros											
3000.- Servicios generales											
4000.- Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas											
5000.- Bienes muebles, inmuebles e intangibles.											
6000.- Inversión Pública											
9000.- Deuda Pública											
<b>Recurso Federal</b>											
1000.- Servicios personales											
2000.- Materiales y suministros											
3000.- Servicios generales											
4000.- Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas											
5000.- Bienes muebles, inmuebles e intangibles.											
6000.- Inversión Pública											
9000.- Deuda Pública											
<b>Recurso Estatal</b>											
1000.- Servicios personales											
2000.- Materiales y suministros											
3000.- Servicios generales											
4000.- Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas											
5000.- Bienes muebles, inmuebles e intangibles.											
6000.- Inversión Pública											
9000.- Deuda Pública											
<b>Ingresos Propios.</b>											
1000.- Servicios personales											
2000.- Materiales y suministros											
3000.- Servicios generales											
4000.- Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas											
5000.- Bienes muebles, inmuebles e intangibles.											
6000.- Inversión Pública											
9000.- Deuda Pública											

## 8. 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.

**9. Anexos**

**a) Fichas técnicas**

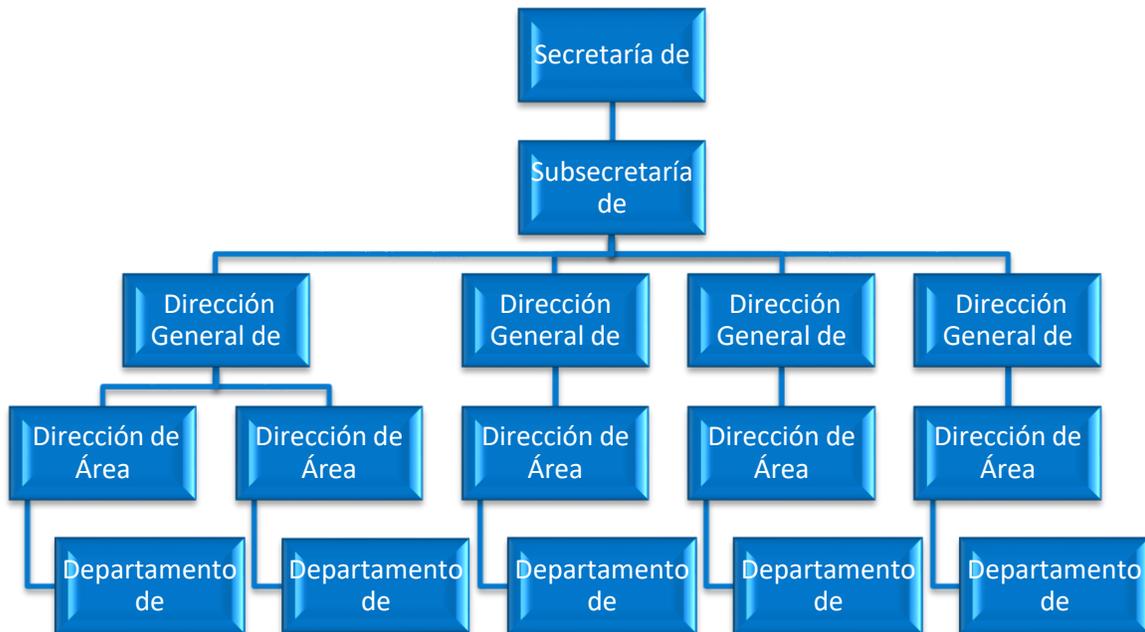
**Ficha de Indicador del Desempeño**



Alineación										
Eje:		Programa:			Estrategia:			Nivel del Objetivo: Fin		Clave del Indicador:
Datos de Identificación del Programa Presupuestario										
Nombre del Programa Presupuestario:										
Dependencia:										
Proyecto del Programa:		Nombre del Proyecto:			Unidad Responsable del Gasto:					
Datos del Indicador										
Nombre del Indicador:					Definición:					
Dimensión:			Tipo de Indicador:			Sentido del Indicador:				
Método de cálculo:							Unidad de medida:			
Meta 2022:		Año línea base:		Valor línea base:		Frecuencia de medición:				
Medios de Verificación:										
Metas Calendarizadas										
Seguimiento	Meta Programada	Porcentaje de avance obtenido conforme al modelo definido por la SHCP	Comportamiento Aceptable		Comportamiento en Riesgo		Comportamiento Crítico / Fallo en la Planeación		Avance del Indicador	Semaforización
			Desde	Hasta	Desde	Hasta	Por debajo	Por encima		
Enero										
Febrero										
Marzo										
Abril										
Mayo										
Junio										
Julio										
Agosto										
Septiembre										
Octubre										
Noviembre										
Diciembre										
<b>Anual</b>										
Semaforización (mensual, trimestral, semestral, anual)										
Observaciones										
TITULAR DE LA URG					RESPONSABLE INTEGRACIÓN					
Nombre Puesto					Nombre Puesto					

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.

**b) Organigrama**



**c) Estructura Organizacional**



MUNICIPIO DE CUERNAVACA  
ANÁLITICO DE PLAZAS POR UNIDAD RESPONSABLE DEL GASTO

NIVEL	PUESTO	N° PLAZAS	EMPLEADO DE:			
			CONFIANZA	BASE	SINDICALIZADO	ASIMILADO
<b>DEPENDENCIA</b>						
<b>Unidad Responsable del Gasto</b>						
III	DIRECTOR GENERAL					
IV	DIRECTOR DE ÁREA					
V	JEFE DE DEPARTAMENTO					
V	ANALISTA CONTABLE					
VII	COORDINADOR					
VII	ADMINISTRADOR					
VII	TÉCNICO INFORMÁTICO					
VIII	ANALISTA ADMINISTRATIVO					
VIII	ASISTENTE ADMINISTRATIVO					
VIII	JEFE DE OFICINA					
VIII	AUXILIAR CONTABLE					
VIII	SECRETARIA					
VIII	TAQUIMECANÓGRAFA					

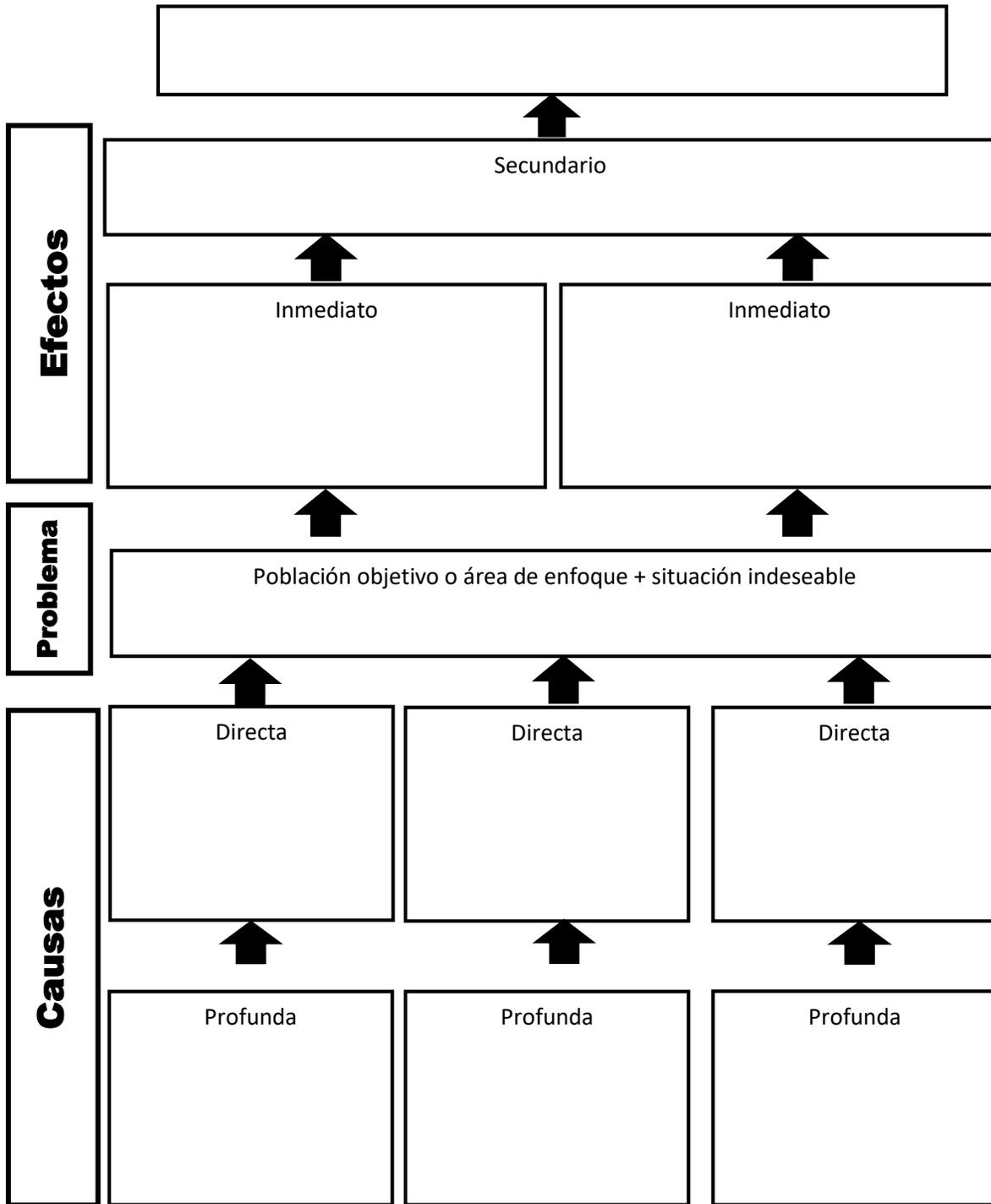
## X. Cronograma de Actividades

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 2022 del Ayuntamiento de Cuernavaca, Morelos.

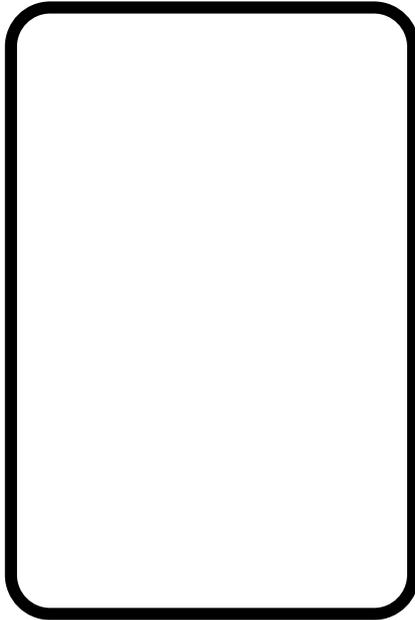
Actividad	Área Responsable	May	Jun	Jul	Ago	Sep
1. Entregar oficio notificando el inicio de trabajos para la elaboración del proyecto de Presupuesto de Egresos 2022, enviando el Manual de Programación y los formatos de Presupuesto, así como solicitando el nombre del responsable de elaborar los PP's y el Presupuesto 2022.	Tesorería Municipal (TM), Dirección General de Contabilidad, Egresos y Control Presupuestal (DGCEyCP), Dirección de Control Presupuestal (DCP), Dirección General de Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN) y Dirección de Planeación Estratégica y Evaluación (DPEyE)		07			
2. Capacitación de los Enlaces para el Desarrollo de los Programas Presupuestarios	DPEyE y DCP		13 -14			
3. Asesoría Personalizada a las Dependencias y Entidades Municipales.	DPEyE y DCP		20 – 24			
4. Entrega de los PP's consolidados 2022.	Dependencias y Entidades Municipales		24			
5. Revisión y aclaración de observaciones de los PP's consolidados 2022.	Dependencias y Entidades Municipales, DPEyE y DCP		27	06		
6 Entrega de los PP's 2022 con observaciones corregidas.	Directores Administrativos o equivalentes de las Dependencias y Entidades Municipales			15		

## XI. Anexos para sus ejercicios

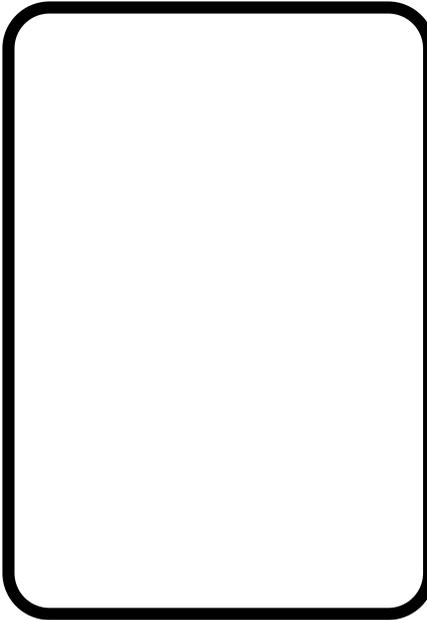
Árbol de Problemas



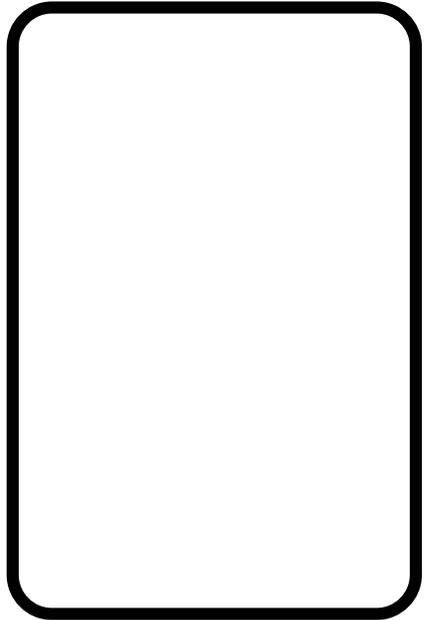
*Análisis de Involucrados*



Beneficiados con la  
solución del problema

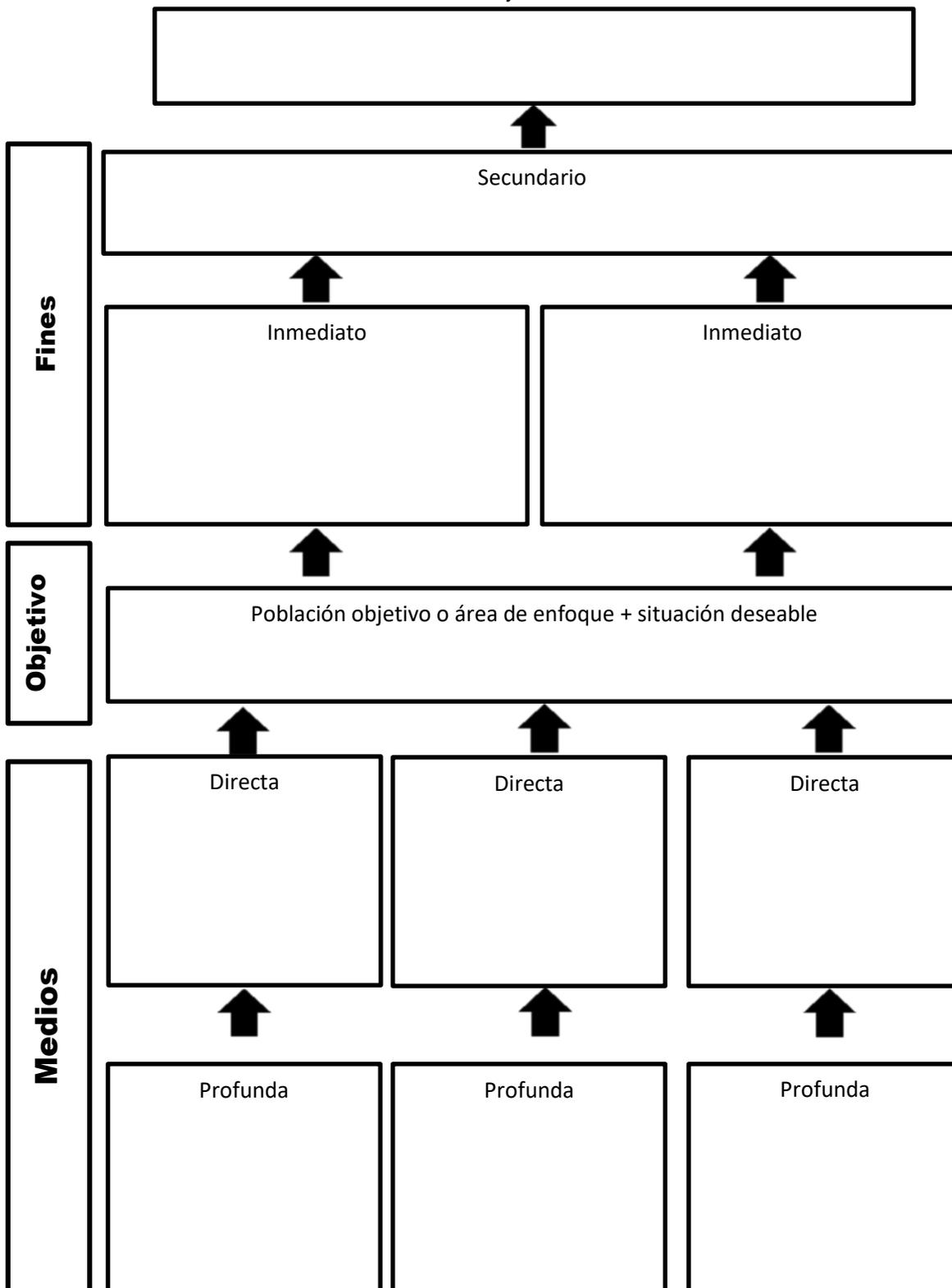


Excluidos y/o neutrales



Perjudicados y/u oponentes  
potenciales a la solución del  
problema

Árbol de Objetivos



*Matriz de Indicadores para Resultados*

	<b>Resumen Narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Fin</b>				
<b>Propósito</b>				
<b>Componentes</b>				
<b>Actividades</b>				