



SECRETARÍA DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO

EJERCICIO FISCAL 2025

SUBSECRETARÍA DE POLÍTICA HACENDARIA Y CONTROL PRESUPUESTAL



SEFIPLAN
SECRETARÍA
DE FINANZAS
Y PLANEACIÓN



Contenido

Abreviaturas y Siglas	3
Glosario de Términos	3
Presentación	10
Contexto	11
Gestión para Resultados	16
Alineación de los programas presupuestarios con documentos rectores del Estado de Quintana Roo	17
Alineación de la Programación con la Planeación estratégica	18
Esquema de alineación de la Matriz de Indicadores Para Resultados (MIR)	20
Principales Directrices para la definición e integración programática.	21
Tipo de programa presupuestario según el alcance y contexto	22
Líneas Transversales	23
Esquema de temas de atención transversal en el Estado de Quintana Roo	24
Clasificación Programática De Los Programas Presupuestarios	25
Metodología de Marco Lógico	27
Definición del Problema (Diagnóstico)	30
La relación de causa y efecto	31
Mecanismos de focalización	33
Identificación de Involucrados	35
Análisis del problema (Árbol de problemas)	37
Definición del objetivo (Árbol de Objetivos)	40
Análisis de Alternativas	42
Estructura Analítica por Programa Presupuestario (EAPP)	44
Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados	47
Contenido de la MIR	48
Modelo Quintanarroense: Metodología a la Inversa	51
Elementos para considerar en la MML Inversa	52
Elementos de análisis a la Inversa para integrar un Programa Presupuestario con base en la metodología de Marco Lógico	53
Alineación de la Matriz de Indicadores para Resultados	54
Alineación de Programas Sociales con Reglas de Operación.	55



Lógica vertical- objetivos y supuestos	55
Verificación de la Lógica Vertical	56
Los Objetivos: Fin, Propósito, Componentes y Actividades	56
FIN:	58
PROPÓSITO:	58
COMPONENTE:	59
ACTIVIDADES:	59
Los Supuestos	61
Registro de Beneficiarios en el Programa Presupuestario	64
Lógica horizontal-Indicadores y Medios de Verificación	65
Verificación de la Lógica Horizontal	65
Los Indicadores de Desempeño	66
Ficha de Indicador	67
Método CREEMA	68
Los Medios de verificación	69
Política de Igualdad de Género	72
Política Estatal Anticorrupción	73
Cualificación para conocer la calidad de los contenidos en las matrices de indicadores para resultados de los Programas Presupuestarios.	75
Anexo 1: Catálogo de Personas Beneficiarias	78
Anexo 2: Catálogo de Unidad de Medida	81



Abreviaturas y Siglas

MIR	Matriz de Indicadores de Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
PED	Programa Estatal de Desarrollo
PD	Programas Derivados
PS	Programa Sectorial
PI	Programa Institucional
PE	Programa Especial
Pp	Programa Presupuestario
SEFIPLAN	Secretaría de Finanzas y Planeación

Glosario de Términos

Dependencias: A las constituidas en los términos del Artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo, así como sus Órganos Administrativos Desconcentrados constituidos en los términos del Artículo 6 de la Ley mencionada;

Entregable: A la versión costeable y cuantificable de los bienes y/o servicios entregados a la población, establecidos en los componentes de la Matriz de Indicadores para Resultados, identificado de forma correcta y congruente a partir de la definición de dicho componente.

Ente Público: A las Dependencias y Entidades Paraestatales del Poder Ejecutivo, a los Poderes Legislativo y Judicial, y a los Órganos Autónomos, todos en conjunto.**Entidades Paraestatales:** A los Organismos Descentralizados, las



Empresas de Participación Estatal Mayoritaria y los Fideicomisos Públicos constituidos en los términos del Artículo 2 de la Ley de las Entidades de la Administración Pública Paraestatal del Estado de Quintana Roo;

Ejecutor del Gasto: A las Dependencias, Entidades Paraestatales, Órganos Autónomos, al Poder Legislativo y Poder Judicial, que administran y ejercen el Presupuesto de Egresos del Estado de Quintana Roo. Para el caso de la clave Presupuestaria se entenderá como aquel elemento que identifica y clasifica el gasto por Institución Pública del Poder Ejecutivo, Poderes Legislativo y Judicial, los Órganos Autónomos y Ramos Generales.

Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados: Al documento normativo de naturaleza programática que se encarga de mostrar de manera esquemática y de fácil interpretación la forma en que se realizan las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas Presupuestarios en cumplimiento de la Metodología de Marco Lógico;

Guía para la Construcción de Indicadores de Desempeño: Al documento normativo encargado de explicar de manera gráfica y ejemplificada el diseño y construcción de los indicadores del desempeño y sus elementos que lo integran para el monitoreo de los Programas Presupuestarios con base en la Metodología de Marco Lógico;

Guía para la Identificación de Acciones Específicas del Gobierno del Estado de Quintana Roo: Al documento normativo en el que se explica la metodología y definición de Acciones Específicas que se alinean a los Componentes de los Programas Presupuestarios de los Ejecutores del Gasto;

Indicador: Al Instrumento cuantitativo, que se construye a partir de variables cuantitativas y cualitativas, que otorga información relevante para dar cuenta sobre el cumplimiento de objetivos y metas, y refleja el nivel de desempeño institucional;

MIR: A la Matriz de Indicadores para Resultados, siendo la herramienta para el diseño de programas presupuestarios en una estructura de cuatro filas por cuatro columnas, mediante la cual se describe el fin, el propósito, los componentes y las actividades, así como los indicadores, los medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos, que permite entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los Programas Presupuestarios, construida con base en la Metodología de Marco Lógico;

Meta: Al valor cuantitativo deseado para el indicador en un determinado momento a partir de un dato base que genera un escenario de certidumbre en un contexto y capacidad institucional que orienta la decisión de cuánto es posible lograr en una frecuencia de tiempo. La Meta se compara con el resultado del indicador y permite conocer si el Ente Público está logrando sus objetivos en un nivel de desempeño y orienta a la mejora continua;

MML: A la Metodología de Marco Lógico, que es la herramienta que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de estos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas. Esta metodología facilita el proceso de conceptualización y diseño de Programas Presupuestarios y permite la vinculación de la planeación con la programación;

Lógica Horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados: A la revisión y análisis de la consistencia entre los elementos de los indicadores, los medios de verificación y en congruencia con los objetivos de cada nivel establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados, en cumplimiento de la Metodología de Marco Lógico.

Lógica Vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados: A la revisión y análisis de la congruencia entre objetivos (fin, propósito, componentes y



actividades), y sus supuestos, asegurando la relación de causalidad en cumplimiento de la Metodología de Marco Lógico.

Órganos Autónomos. Entidad de derecho público con autonomía en el ejercicio de sus funciones y en su administración, creadas por disposición expresa de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, a los que se asignen recursos del Presupuesto de Egresos de la Federación a través de los ramos autónomos, así como las creadas por las constituciones de los estados o el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal.

PED: Al Plan Estatal de Desarrollo 2023 - 2027;

Presupuestación: Al proceso de cuantificar y definir los costos que implica la realización de cada programa presupuestario, proyecto y/o acción específica.

PbR: Al Presupuesto basado en Resultados, que es la estrategia para asignar recursos en función del cumplimiento de objetivos previamente definidos, determinados por la identificación de demandas a satisfacer, así como por la evaluación periódica que se haga de su ejecución con base en indicadores;

Programación: Al proceso a través del cual se definen programas presupuestarios, bienes y servicios, actividades, proyectos, metas, indicadores, tiempos, ejecutores, instrumentos de acción y recursos necesarios para el logro de los objetivos y resultados, definidos en el Plan Estatal de Desarrollo y sus Programas Derivados, así como los Planes y Programas Institucionales, en su caso, considerando las limitaciones y posibilidades presupuestarias;

Programa Derivado: A los programas Sectoriales, Especiales, Institucionales y/o Regionales a los que se refiere la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Quintana Roo;

Proyecto: A la intervención estratégica en una frecuencia de tiempo definida que cumple con un objetivo concreto, se lleva a cabo para crear un producto o servicio y se vincula a los Componentes de los Programas Presupuestarios del



Ejecutor del Gasto; estos se clasifican conforme a la clasificación de Proyectos y Acciones Específicas como Institucionales, de Inversión Pública o de Gasto Social;

Programa Presupuestario (Pp): A la categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas y el gasto a cargo de los ejecutores para el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como del gasto no programable, el cual se encuentra diseñado con base en la Metodología de Marco Lógico a través de una Matriz de Indicadores para Resultados. Para el caso de la clave presupuestaria, estos se identifican de acuerdo a su naturaleza conforme a la Clasificación Programática que emite el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC);

Programa social: Las intervenciones presupuestarias alineadas a alguno de los derechos sociales o con la dimensión del bienestar económico, y que son de modalidad S (Sujetos a Reglas de Operación) conforme a la Clasificación Programática que emite el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC);

Programas Especiales: El Programa Especial es un instrumento normativo que hará referencia a las prioridades del desarrollo integral del Estado fijadas en el Plan Estatal; a las actividades relacionadas con dos o más dependencias coordinadoras de sector, así como a los que dicte, mediante acuerdo, el Titular del Poder Ejecutivo en el ámbito de sus respectivas competencias.

Programa Derivado: Relativo a los Programas Sectoriales, Especiales, Institucionales y/o Regionales a los que se refiere la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Quintana Roo.

Programa Institucional: El Programa Institucional es un instrumento normativo que deberá elaborarse por las entidades paraestatales y los Órganos Autónomos, que concretan los lineamientos de la planeación sectorial, en su



caso, y se sujetarán a las previsiones contenidas en el Plan Estatal y en el programa sectorial correspondiente, en el ámbito de sus respectivas competencias.

Programa Sectorial: El Programa Sectorial es un instrumento normativo que especifica los objetivos, prioridades y políticas que regirán el desempeño de las actividades del sector de la materia de que se trate (Art. 58 de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Quintana Roo).

Región: Se refiere a la identificación geográfica de la asignación presupuestal a nivel de municipios y localidades que conforman el Estado;

Reglas de Operación: Conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar un programa, cuyo propósito es lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia.

SEFIPLAN: A la Secretaría de Finanzas y Planeación;

SIPPRES: Al Sistema Integración Programática y Presupuestal, que integra y da seguimiento a los Programas Presupuestarios;

SED: Al Sistema de Evaluación al Desempeño que verifica y monitorea el cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión, que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos, el impacto social de los programas presupuestarios, proyectos y acciones específicas, e identificar la eficiencia, economía, eficacia y la calidad en la Administración Pública Estatal.

Unidades Responsables (UR): a las Unidades Administrativas pertenecientes a la Estructura Orgánica de un Ente Público que se encarga de ejercer la asignación presupuestal correspondiente las cuales se dividen en Unidades Responsables de Apoyo (o Staff) y Unidades Responsables Sustantivas.



Unidades Responsables de Apoyo (o Staff): A las unidades administrativas que son responsables de ejercer la asignación presupuestaria correspondiente a sus facultades y actividades pero que, de manera no directa, contribuyen al logro de los objetivos y metas de los Ejecutores del Gasto.

Unidades Responsables Sustantivas: A las Unidades Administrativas que son responsables de ejercer la asignación presupuestaria correspondiente a sus facultades y actividades pero que, de manera directa, contribuyen al logro de los objetivos y metas de los Ejecutores del Gasto.



Presentación

El presente documento es una Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Gobierno del Estado de Quintana Roo. En el mismo, se detalla de forma práctica la metodología y los elementos que integran la MIR de los Programas Presupuestarios (Pp) y tiene como finalidad brindar las herramientas para realizar un llenado adecuado de la misma, alineándose con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) y sus Programas Derivados (PD).

Los temas tratados en este documento tienen fundamento en lo establecido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en su Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, en lo establecido por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) en su Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados, y en lo establecido por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en sus Manuales de Formulación de Programas con la Metodología de Marco Lógico (MML) y de Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Con base a los documentos previamente mencionados se realiza la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios utilizando la Metodología de Marco Lógico. Considerando las necesidades específicas del Gobierno del Estado de Quintana Roo, se adopta la Metodología de Marco Lógico Inversa, siendo un modelo único del cual se apoyan las Dependencias, Entidades Paraestatales y Órganos Autónomos de la Administración Pública Estatal, así como los Poderes del Gobierno del Estado, para realizar sus Programas Presupuestarios.



Contexto

Con la adopción del Modelo de Gestión para Resultados (GpR) a nivel nacional que inició en 2016 con la modificación a diversos instrumentos normativos para articular todo el sistema que permitiera operar el citado modelo a nivel nacional, se procuró el cambio del paradigma existente, a uno que permitiera la generación de valor público en el ejercicio de los recursos, mediante el cumplimiento de los objetivos y metas previstos en sus programas, y mediante el cual se pone énfasis en los resultados obtenidos y no en los procesos.

Dentro de los principales cambios a los instrumentos normativos en el ámbito nacional, destaca la modificación al artículo 134 Constitucional en 2008, en donde los tres niveles de gobierno en México (Federal, Estatal y Municipal) tienen el compromiso de administrar los recursos públicos con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

La Gestión para Resultados (GpR) adquiere importancia como modelo de cultura organizacional que hace hincapié en los resultados, cuya relevancia es saber qué se logra y cuál es su efecto en el bienestar de la población más que saber cómo se hacen las cosas; es decir, la creación de valor público. En el caso de México, el enfoque de la GpR fue retomado con base en la normativa de distintos ámbitos de la administración pública, como la referente al desarrollo social y la relacionada con la elaboración del presupuesto de la Federación. Esto permitió tener herramientas de monitoreo y evaluación.

El presupuesto basado en Resultado (PbR), en el marco de la GpR y con fundamento Constitucional y legal, a partir de 2006 y hasta 2008, se implantó en la Administración Pública Federal, procurando la alineación entre la planeación, la programación, el presupuesto, el control, el ejercicio, el



seguimiento y la evaluación del gasto público. Y del 2009 en adelante, se está llevando a cabo la consolidación del mismo.

México como miembro de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) ha adoptado los criterios establecidos por el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), en el Modelo de Gestión para Resultados (GpR) y sus herramientas metodológicas: el Presupuesto Basado en Resultados (PBR) y el Sistema de Evaluación al Desempeño (SED).

Es por ello que ha incorporado los conceptos y aplicaciones establecidos principalmente en los manuales número 42 denominado “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas” y 68 denominado “Formulación de Programas con la Metodología de Marco Lógico” de 2005 y 2011 respectivamente, en cuanto al sustento metodológico de los Programas Presupuestarios.

Dada la amplitud del tema y de la complejidad que puede conllevar el desarrollo de la metodología propuesta por el ILPES, los Entes Públicos encargados de supervisar la aplicación del Modelo GpR en México como lo son la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) han emitido sus propias guías para la estructuración de los programas presupuestarios de los Entes Públicos, tomando como base los conceptos y aplicaciones de los manuales emitidos por dicha institución.

En congruencia con los cambios existentes a nivel federal, en el estado de Quintana Roo se inicia una serie de cambios al marco normativo estatal, para la adopción gradual del nuevo modelo imperante en el país, pero es hasta 2016 que en el Estado se establecen Programas Presupuestarios sustentados en una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

En el estado de Quintana Roo se adoptó el método de diseño inverso de la Matriz de Indicadores para Resultados a los programas existentes, por lo que el empleo de las guías establecidas por la SHCP y el CONEVAL pudieran generar confusión en la aplicación del método imperante en el Estado, motivo por el cual, en 2019 se emite la “Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo” así como la “Guía para la Construcción de Indicadores de Desempeño para el Gobierno del Estado de Quintana Roo”, las cuales año con año han sufrido actualizaciones derivado de las experiencias en la aplicación práctica del Modelo.

Como marco Normativo General se enlistan los siguientes documentos rectores:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo.
- Ley General de Contabilidad Gubernamental.
- Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios.
- Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Quintana Roo.
- Ley de Presupuesto y Gasto Público del Estado de Quintana Roo.
- Lineamientos para la creación, modificación y cancelación de Programas Presupuestarios.
- Lineamientos de Programación y Presupuestación.

En lo específico se da cumplimiento a :

- La Ley de Presupuesto y Gasto Público del Estado de Quintana Roo en su artículo 18, que establece que la estructura del Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado tendrá una base programática y se le dará una sustentación que abarque todas las funciones del mismo, conforme a los

conceptos y metodologías de la Gestión para Resultados (GpR) y del Presupuesto basado en Resultados (PbR), y a

- Los Lineamientos de programación y presupuestación para el estado de Quintana Roo, en el Capítulo cuarto. Información programática, en su Artículo 8. El Programa Presupuestario será la expresión anual del Programa derivado del PED que cada Institución Pública tiene a su cargo para el logro de sus objetivos y metas comprometidas mediante las asignaciones presupuestales para el Ejercicio Fiscal que se presupuesta. El Programa Presupuestario cuantificará los objetivos y metas institucionales a partir de la incorporación de indicadores, tanto de carácter cuantitativo, como cualitativo, y en términos de avance físico y financiero.

La implementación de políticas públicas requiere su instrumentación en Programas y un Programa es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, en las que se ejercen los recursos para el logro del objetivo que les da sentido y dirección, a fin de alcanzar un resultado específico en beneficio de una población objetivo (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2009).

De ahí que los programas son potenciales generadores de valor público en la medida en que generen resultados y efectos favorables para una población que presenta una problemática o necesidad insatisfecha. Esto requiere además que los recursos (humanos y financieros) que movilizan las organizaciones ejecutoras se utilicen de forma efectiva y eficiente.

En este contexto cobra importancia la Metodología del Marco Lógico (MML) y la herramienta sustantiva para el diseño, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos, mediante la cual se describen los objetivos del Programa, así como los indicadores, las metas, los medios de verificación y supuestos para cada uno de los niveles de objetivos denominada Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).



La aplicación de la MML deriva en la alineación de objetivos con sus indicadores y en la construcción de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), que es una herramienta de planeación, esencial para que un Programa tenga un diseño coherente y estratégico. Esto significa que las acciones que se deriven de los Programas públicos tengan congruencia y suficiencia para asegurar la concreción de productos, bienes o servicios, conducentes a la resolución o atención de problemas públicos, y por lo tanto la obtención de resultados y efectos.

Es por eso que la Metodología de Marco Lógico (MML) facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyecto. 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. Por lo que presenta información vital para la toma de decisiones, el monitoreo y evaluación de los programas de manera resumida.

Por lo anterior los programas presupuestarios que integran la estructura programática para poder realizar la presupuestación y contar con un Presupuesto de Egresos en el Estado, deberán ser elaborados con la metodología de Marco Lógico, por lo anterior, es conveniente contar con guías específicas para cumplir en su proceso con todas las fases de su elaboración, así como con la información mínima necesaria.

Gestión para Resultados

La Gestión para Resultados (GpR) se enfoca en una nueva orientación en la Administración Pública, teniendo como principal premisa la identificación precisa de cuáles serán los resultados y cómo se verán reflejados los impactos de dichos resultados en la sociedad, a través del ejercicio del gasto de gobierno.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2016) define la GpR como un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos. Tiene interés en cómo se realizan las cosas, aunque cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación del valor público y, la reducción de brechas de desigualdad social y de género. La GpR se rige por cinco principios básicos, que definen su razón de ser y la importancia que adquiere en las nuevas tendencias de administración pública:



Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016). Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.



Alineación de los programas presupuestarios con documentos rectores del Estado de Quintana Roo

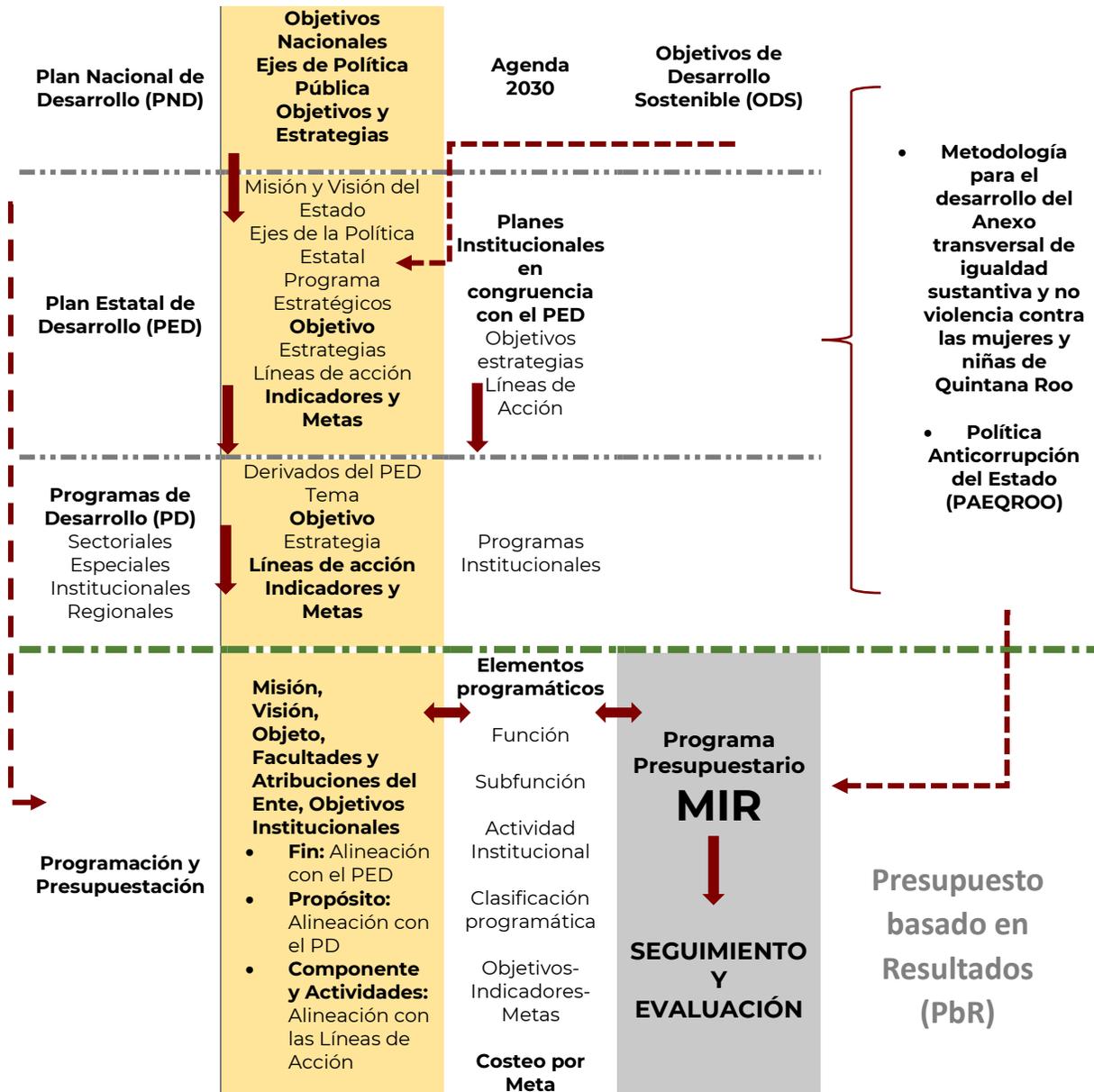
El Plan Estatal de Desarrollo define con precisión objetivos, estrategias y metas (generales y particulares) que son fundamentales para la estructuración programática y la asignación presupuestal, esto es, la ejecución responsable de los recursos públicos que permite dar a conocer a los ciudadanos en qué, por qué, cómo, con quién, cuándo y en dónde se realizarán las inversiones públicas para el beneficio de los quintanarroenses. A través de la alineación entre el PED y los programas que de éste emanan, se busca coordinar el trabajo de las dependencias y entidades, y enfocarlo a la consecución de los objetivos y metas nacionales. Cada dependencia y entidad dentro de la Administración Pública Estatal debe tener claridad acerca de cómo contribuye al logro de lo planteado en el PED, de manera que todos los programas constituyan un esfuerzo coordinado en torno a prioridades claras y estratégicas. La siguiente figura presenta la vinculación de los objetivos con la planeación estratégica del PbR:

Como puede apreciarse, en el siguiente que ilustra la alineación de los Instrumentos de planeación estratégica con la programación y presupuestarios aplicando el Presupuesto basado en Resultados y atendiendo el enfoque de Gestión para Resultados, se incorpora la relación existente con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y sus objetivos de política pública, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 y la Planeación Estatal con enfoque en el largo plazo.

Aplicar un modelo a nivel nacional, facilita la alineación y coordinación en cumplimiento de objetivos de desarrollo estatal a mediano y largo plazo, asegurando la trazabilidad de las políticas públicas, en un ambiente coordinado en todos los niveles, permitiendo la consecución de los objetivos que trascienden a una administración pública.

Lo anterior significa que aun cuando cambie el partido político gobernante, los esfuerzos serán encaminados a la consecución de los mismos objetivos a largo plazo y se reducirán los impactos presupuestarios negativos que se generan con la cancelación de proyectos inter sexenales.

Alineación de la Programación con la Planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia.



Como se aprecia en el diagrama antes presentado, la etapa de programación deberá estar apegada a directrices que los Entes Público deberán considerar en el diseño e integración de sus Programas Presupuestarios, en primer punto deberán alinearse congruentemente con el Plan Estatal de Desarrollo y al Programa de desarrollo (sectorial, regional, institucional o especial), para el logro de los objetivos y metas de mediano y largo alcance; asegurar el cumplimiento cabal a las facultades y atribuciones de las instituciones permitiendo justificar programáticamente y operativamente la razón de ser institucional.

La alineación a los documentos rectores tanto del Estado como del Ente Público, deberá ser congruente, lo que permitirá definir el tipo de programa presupuestario con base a la naturaleza y objetivo a cumplir, clasificándolo de acuerdo a lo establecido por la CONAC y considerado en el catálogo de clasificación Programática del Estado.

Así mismo el nombre de los programas presupuestarios deberá definirse en congruencia al objetivo establecido en su propósito, así como en las facultades y atribuciones de la institución responsable y ejecutora y no forzarlo por los temas establecidos en su programa de desarrollo, mas bien, considerar su adecuada alineación y congruencia categorizada y en este sentido la alineación se realizará con el o los indicadores que permiten su monitoreo y reporte de cumplimiento.

Eso lleva a considerar que el propósito a nivel resumen narrativo se diseñará con base en la metodología ya establecida por el estado (MML) y sólo responderá a la naturaleza del mismo programa presupuestario y al cumplimiento de facultades, atribuciones y obligaciones del ente público, y por ende se asegurará su adecuada alineación.

El siguiente esquema describe el modelo de alineación que se deberá aplicar para cada programa presupuestario en sus Matrices de Indicadores para Resultados y con base en la Metodología de Marco Lógico.

Esquema de alineación de la Matriz de Indicadores Para Resultados (MIR)

Nivel de Objetivo	Resumen Narrativo	Indicador	Alineación
FIN PED 2022-2027	Contribuir + objetivo específico del PED 2022-2027 Se deberá asegurar la lógica horizontal y la relación de causalidad, entre los objetivos de la MIR.	Indicador del objetivo del PED 2023-2027	Se alinean con el Plan Estatal de Desarrollo (PED), por ende, sólo se pueden modificar si el PED es actualizado.
PROPOSITO Programa Derivado (PD)	Resumen narrativo con base en la MML congruente con el Objetivo del tema de donde toman el indicador , deberá redactarse: Población Objetivo + problema ya resuelto.	Indicador del objetivo del tema del Programa Derivado.	Se alinean con el Programa Derivado (PD) , en sentido estricto con el indicador o los indicadores que cuenta el objetivo de cada tema y éstos no podrán modificarse. Cada Indicador del Objetivo del Tema permite la existencia de un Programa Presupuestario.
COMPONENTE Líneas de acción del PD	A partir de una Línea de Acción del PD Se debe redactar como bien o servicio + verbo en participio (entregado/implementado...) Deberá reflejar claramente el entregable . Es posible que existan componentes que no deriven de líneas de acción, y sean por cumplimiento directo de facultades del Ente, en este sentido se deberán asociar a la más congruente.	Construido por el Ente público con base en la MML y logre dar evidencia del cumplimiento de los entregables en el componente, mediante la identificación del factor relevante o resultado clave.	Se considerarán como base de su definición las Líneas de Acción del PED y las del PD. Se alinearán a las líneas de acción del PD. Se definen con base en las facultades y atribuciones de cada ente público, atendiendo lo establecido en la metodología.
ACTIVIDAD Líneas de acción del PD	<ul style="list-style-type: none"> Se redactan como un sustantivo derivado de un verbo de las actividades principales del Ejecutor del Gasto. Por lo que deberán ser las sustantivas para entregar el bien o el servicio en el cual están enmarcadas. 	Construido con base en la MML, identificando el Factor relevante o resultado clave y eligiendo el mejor indicador para reportar la actividad.	Se estructuran con base en las necesidades, facultades y atribuciones de cada ente público, atendiendo lo establecido en las guías metodológicas.

Nota: en el caso de no cubrir todas las líneas de acción con los componentes, estas deberán analizarse en sentido jerárquico, y se podrán alinear las actividades a líneas de acción específicas.
LA CONGRUENCIA Y CONSISTENCIA DE LA ALINEACIÓN QUEDA BAJO LA RESPONSABILIDAD DEL ENTE PÚBLICO.

Fuente: Elaboración propia.

Principales Directrices para la definición e integración programática.

Las instituciones deberán considerar para definir e integrar su estructura programática lo siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

Tipo de programa presupuestario según el alcance y contexto

En el Estado de Quintana Roo, se distinguen tres tipos de Programas Presupuestarios, estos responden al contexto para operarse, el primero es de tipo específico, el segundo es de tipo interinstitucional y el tercero es de tipo transversal; y los Entes Público deberán identificar de que tipo es el Programa Presupuestario que deberán elaborar o si cuenta con mas de un tipo y el criterio principal para definir en este sentido su estructura programática es su razón de ser institucional incluyendo sus facultados, atribuciones y obligaciones establecidos en su Marco Normativo Institucional. El siguiente esquema explica de forma clara esta clasificación de Programas presupuestarios.

Programas presupuestarios específicos:

Las Instituciones que no compartan logros o temas transversales o interinstitucionales con otras instituciones podrán elaborar sus programas presupuestarios específicos y en cabal cumplimiento de sus objetivos, facultades, atribuciones y obligaciones.

Programas presupuestarios interinstitucionales:

Cuando Instituciones de un mismo sector deberán operar y dar cumplimiento a los mismos objetivos, así como alcanzar una meta y reportar mediante los mismos indicadores (ejemplo: instituciones de oferta educativa).

Programas Transversales:

Las Instituciones de diferentes sectores, que tengan en sus competencias y obligaciones atender temas de cumplimiento transversal.

Fuente: Elaboración propia.



Líneas Transversales

Respecto a las líneas transversales, el Estado guarda el compromiso de atender temas de Interés nacional como es el ejercicio de los **Derechos Humanos**, fortalecer la Política Anticorrupción, fortalecer y coadyuvar en la **interinstitucionalidad** en los tres niveles de gobierno y la ciudadanía, formular políticas públicas e implementar programas, proyectos y acciones afirmativas orientadas al establecimiento de la **Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres** en todos los ámbitos sociales, realizar acciones orientadas a la atención de los pueblos y comunidades **indígenas y afroamericanas**, y la protección integral de **niñas, niños y adolescentes**, en especial a quienes viven en situación de riesgo social, familiar o judicial; y para dar cumplimiento a estos temas transversales, se asignan Entes Público coordinadores por facultades inherentes a su naturaleza desde su creación los cuales deberán vigilar la aplicación de acciones así como la transversalidad en el Estado.

El Ente Público que sea responsable de algún tema de atención transversal, se le recomienda contar con un programa presupuestario de modalidad P: Planeación, Seguimiento, y Evaluación de Políticas Públicas, y así mismo, es posible contar con programas presupuestarios específicos de modalidad E o S, según el Ente Público que realice acciones en cumplimiento de estos temas y el alcance del Programa presupuestario elaborado.

El siguiente esquema, expresa los temas transversales, en Líneas de acción transversal, el Programa Derivado que desarrolla su atención, así como quien deberá coordinarla.

Esquema de temas de atención transversal en el Estado de Quintana Roo

No.	Líneas Transversales	Programa de Desarrollo	Dependencia Responsable
1	Robustecer la actuación del personal gubernamental desarrollando e impulsando acciones continuas y progresivas de formación sobre el ejercicio de los Derechos Humanos de las Personas en observancia a las Directrices Mínimas de Actuación para las Personas Servidoras Públicas del Poder Ejecutivo del Estado de Quintana Roo.	Programa Especial de Protección de los Derechos Humanos	SEGOB
2	Desarrollar e implementar estrategias tendientes a fortalecer la Política Anticorrupción del Estado de Quintana Roo.	Programa Especial de Anticorrupción	SESAEQROO
3	Fortalecer y coadyuvar en la interinstitucionalidad en los tres niveles de gobierno y la ciudadanía para el bienestar y desarrollo del Estado de Quintana Roo.	En todos los Programas de Desarrollo	SEGOB
4	Formular políticas públicas e implementar programas, proyectos y acciones afirmativas orientadas al establecimiento de la Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres en todos los ámbitos sociales y garantizar el Acceso de las Mujeres, Adolescentes y Niñas a una Vida Libre de violencia y discriminación.	Programa Especial de Autonomía de la Mujer	IQM
5	Realizar acciones orientadas a la atención de los pueblos y comunidades indígenas y afromexicanas .	Programa Especial de Pueblos y Comunidades Indígenas	INMAYA
6	Coordinar y vincular a actores involucrados en la formulación, ejecución y acompañamiento articulado de acciones para la protección integral de niñas, niños y adolescentes , en especial a quienes viven en situación de riesgo social, familiar o judicial.	Programa Especial de Protección de los Derechos Humanos	SIPINNA

Fuente: Elaboración propia.

Existen diversas maneras de insumir las líneas de acción transversal en la Matriz de Indicadores para Resultados, todo tiene que ver con el ámbito de competencia para atender determinado tema, es decir que es posible contar con una MIR cuyo propósito radique en solucionar un problema directo a la atención del tema que corresponde a la Línea de Acción Transversal, también sería posible que en una MIR se cuente con algún componente que de un servicio o entregue un bien en alineación a alguna Línea de Acción Transversal,

de la misma manera podría verse alineada a nivel de actividad, cualquiera de los casos sucede siempre y cuando, sea parte de las facultades y atribuciones del Ente Público, y además se cumpla con la relación de causalidad que pide la Metodología de Marco Lógico.

Clasificación Programática De Los Programas Presupuestarios

El Consejo Nacional de Armonización Contable con fundamento en los artículos 6, 7, 9, 41 y 46 fracción II, inciso b, de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, aprobó y publicó el Acuerdo por el que se emite la clasificación programática (tipología general), el cual tiene como objeto “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”¹.

Respecto a su ámbito de aplicación menciona que “las presentes disposiciones serán de observancia obligatoria para los entes públicos: poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Federación y de las entidades federativas; entes autónomos de la Federación y de las entidades federativas; ayuntamientos de los municipios; y las entidades de la administración pública paraestatal, ya sean federales, estatales o municipales”.

Como bien se explica en el objeto de dicho decreto, contar con una clasificación programática en donde se agrupan los programas por su naturaleza en ámbito de gasto, permite definir de mejor manera la relación entre lo que se gasta y los bienes y servicios que se entregan en el Estado y este a su vez con los resultados que se esperan en cada programa, contribuyendo así con el Presupuesto basado en Resultados.

¹ https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_004.pdf

CLASIFICACIÓN PROGRAMÁTICA DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS	
Subsidios: Sector Social y Privado o Entidades Federativas y Municipios	
Sujetos a Reglas de Operación	S
Otros Subsidios	U
Desempeño de las Funciones	
Prestación de Servicios Públicos	E
Provisión de Bienes Públicos	B
Planeación, Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas	P
Promoción y Fomento	F
Regulación y Supervisión	G
Funciones de las Fuerzas Armadas (únicamente gobierno federal)	A
Específicos	R
Proyectos de Inversión	K
Administrativos y de Apoyo	
Apoyo al Proceso Presupuestario y para Mejorar la Eficiencia Institucional	M
Apoyo a la Función Pública y al Mejoramiento de la Gestión	O
Operaciones Ajenas	W
Compromisos	
Obligaciones de Cumplimiento de Resolución Jurisdiccional	L
Desastres Naturales	N
Obligaciones	
Pensiones y Jubilaciones	J
Aportaciones a la Seguridad Social	T
Aportaciones a Fondos de Estabilización	Y
Aportaciones a Fondos de Inversión y Reestructura de Pensiones	Z
Programas de Gasto Federalizado (Gobierno Federal)	
Gasto Federalizado	I
Participaciones a entidades federativas y municipios	
Participaciones a entidades federativas y municipios	C
Costo financiero, deuda o apoyo a deudores y ahorradores de la banca	
Costo financiero, deuda o apoyo a deudores y ahorradores de la banca	D
Adeudos de ejercicios fiscales anteriores	
Adeudos de ejercicios fiscales anteriores	H

Metodología de 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.

Dos preguntas centradas que al responderlas permiten una alta comprensión de lo que se hace y de lo que se espera.

¿Qué se espera al aplicar la Metodología de Marco Lógico?

- 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 la Metodología de Marco Lógico?

- 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 programa o las condiciones externas necesarias para el éxito del este.

Todo proceso de planeación y programación surge por la motivación de solucionar problemas identificados, generando la necesidad de estudiar y analizar a partir de distintos ámbitos, no importando el origen se debe llevar a cabo un análisis estructurado de la situación real y su contexto. Es así como la Metodología de Marco Lógico toma relevancia, pues a partir de esta se pueden aplicar 6 fases de Análisis que guían este proceso.

Fases analíticas de la Metodológica de Marco Lógico:



Fuente: Elaboración propia.



1. **Definición el problema:** Se debe establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema que origina o motiva la necesidad de la intervención gubernamental.
2. **Análisis del problema:** En esta fase se analiza 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. (árbol del problema)
3. **Definición del Objetivo:** Esta fase es para definir la situación futura a lograr que solventará las necesidades o problemas identificados en el análisis del problema. (árbol de objetivos)
4. **Selección de la Alternativa:** Determinar las medidas que constituirán la intervención gubernamental.
5. **Estructura Analítica del programa presupuestario:** 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.
6. **Matriz de Indicadores para Resultados:** Sintetizar en un diagrama muy sencillo y homogéneo, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite darle sentido a la intervención gubernamental.

Definición del Problema (Diagnóstico)



Los problemas que vive una sociedad son tangibles y visibles en términos generales, también es posible decir que son perceptibles por quien los vive, sin embargo, estos problemas visibles y perceptibles son muchas veces el efecto de otros tantos problemas que al no solucionarse de manera oportuna están causando problemas de mayor magnitud y más complejos para ser atendidos.

De los principales problemas que se pueden ejemplificar son la pobreza, la desigualdad, la carencia o insuficiencia de los servicios básicos de salud y educación, el cambio climático, la carencia alimentaria, la violencia contra las mujeres y los niños, la inseguridad, La contaminación ambiental, la escasez del agua potable, La erosión de los recursos naturales y así muchos más. Identificarlos de raíz es elemental para la definición de la adecuada intervención gubernamental.

Definir el problema debe realizarse con base en realidad y contexto con soporte de información documental cualitativa y cuantitativa que, en su conjunto, ayude a justificar la necesidad de una intervención mediante la creación de un programa presupuestario. La información que da soporte a la identificación del problema permite desarrollar un diagnóstico con datos estadísticos que establecen de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema, explicando la necesidad por satisfacer, la amenaza por superar y la población o área de enfoque que enfrenta el problema o necesidad y a la cual se debe atender.

Las siguientes preguntas orientan el desarrollo del diagnóstico y al responderlas permiten desarrollar de manera lógica la definición del problema y su contexto:



Fuente: Elaboración propia.

La relación de causa y efecto

La relación entre causa y efecto se refiere al concepto de causalidad. Las nociones de causa y efecto están entre las más primordiales de nuestra manera de pensar, y nos sirven para entender la realidad que nos rodea.

Existen relaciones de causalidad (o de causa-efecto) en la naturaleza, y solemos reconocerlas porque **la causa antecede en el tiempo al efecto**. Sin embargo, la relación entre ambos no necesariamente es evidente, o sencilla, y **un mismo efecto puede tener numerosas causas, o una misma causa numerosos efectos**.

Como se ha explicado, en esta primera fase analítica de la metodología, la cual es la definición del problema que se contextualiza mediante un diagnóstico, se deberá expresar el problema con una relación de causalidad, es decir, distinguir en el desarrollo de la problemática, las causas con su naturaleza, así como los efectos de vivir el problema o de que persista.

El siguiente cuadro expresa elementos que forman parte del diagnóstico, entre estos elementos centrales está la identificación de la población objetivo o área de enfoque, la definición precisa del problema central, así como la magnitud del problema la cuál es el dato duro que fundamenta o le da relevancia a dicha problemática.

Elementos para la definición del Problema

¿Cuál es la población o área de enfoque?	Estudiantes de familias que se encuentran en situación de pobreza por ingreso.
Problemática Central	Deserción o abandono escolar en educación media superior.
Magnitud del Problema	El abandono escolar es del 10.2% en Educación media superior.

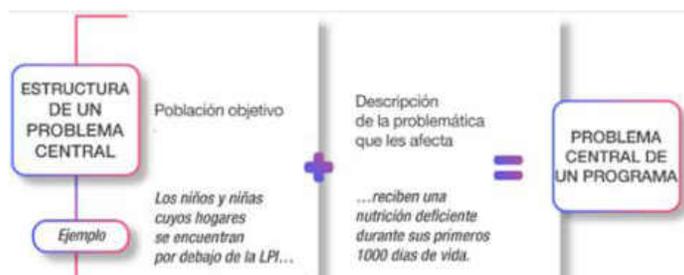
Ejemplo de definición del problema

La juventud de familias que se encuentran en situación de pobreza por ingreso, están en riesgo de abandono escolar en el nivel media superior.

Fuente: Dirección de Política y Programación Presupuestal, SEFIPLAN.

Los Programas presupuestarios buscan solucionar problemas que una determinada **población o área de enfoque** enfrenta, para ello es primordial identificar plenamente a dicha población y la magnitud en que ésta enfrenta el problema definido, así como la parte de la población que puede ser beneficiada a través de la correcta definición de los componentes (bienes y/o servicios) producidos o entregados durante la ejecución del programa. En esta fase es importante tomar como base como se ha mencionado con anterioridad, los diagnósticos causales establecidos en el PED y en los Programas Derivados del mismo y a partir de éstos poder darle contexto al problema, hasta llegar a la información específica que lo fundamenta.

Ejemplo:



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

Mecanismos de focalización²

Respecto a los mecanismos de focalización, lo más importante de entender es que “es la manera, los criterios, elementos, características y por ende fundamentos que se **utiliza(n) para la selección de la población objetivo y así contar con beneficiarios**” y para esto se deberá ante todo definir las poblaciones de referencia, la potencial hasta llegar a la población objetivo.

Entonces es posible recuperar que la focalización: Define criterios y utiliza mecanismos de selección para determinar si un individuo u hogar se convertirá en la población objetivo o área de enfoque (distinguido en la definición del problema como quien lo sufre, siendo el primer punto del análisis). Esta focalización puede tener importantes resultados redistributivos y de alivio a la pobreza y carencias, entonces es posible decir que la focalización de la población objetivo favorece el aumento del impacto positivo de los programas.

Entonces los mecanismos de focalización o selección pueden ser: categóricos, geográficos, de comprobación de medios de vida. En general, los programas utilizan más de uno de estos métodos a la vez y en pocos casos, pero es posible, utilizan uno solo.

El mecanismo de focalización categórico: podría ser un rasgo demográfico como edad o sexo, una condición sanitaria (enfermedad, embarazo, etc.) o un vínculo específico con el mercado de trabajo (desempleo, informalidad, etc.).

El mecanismo de focalización geográfico: Se basa en general en un ordenamiento de localidades o regiones de acuerdo con su nivel socioeconómico, utilizando información georreferenciada para identificar las

² ILPES-CEPAL: Mecanismos de focalización de los programas de transferencias monetarias en América Latina, <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/771d08b5-c937-4bc9-b62a-470b3ff7e283/content>

localidades más pobres (Zonas de Atención Prioritaria del Estado de Quintana Roo/ZAP).

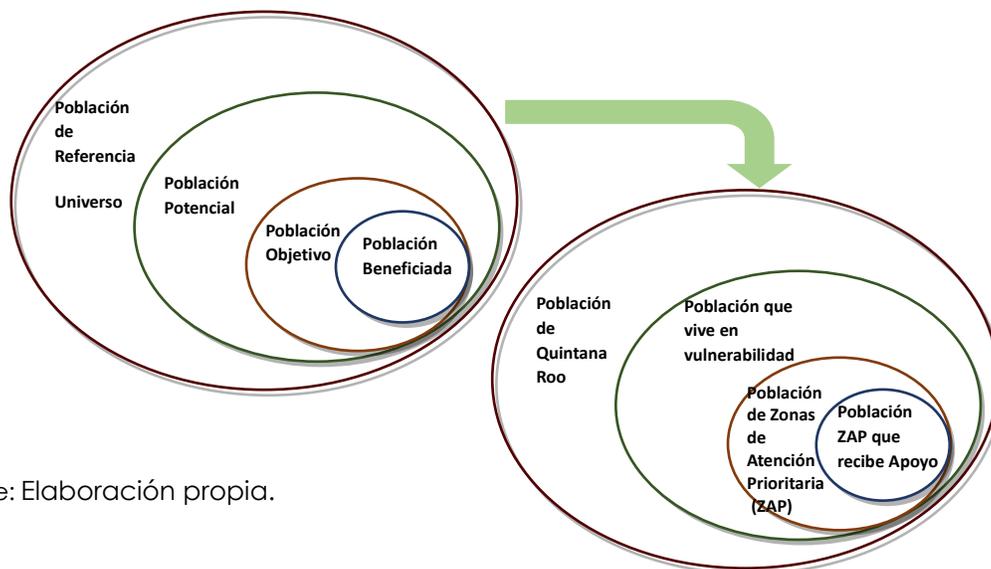
Y para la verificación del cumplimiento de estas características, rasgos o categorías en la población es preciso abastecerse de información oficial, datos estadísticos e indicadores, así como el mismo marco normativo que establece directrices o intervenciones, esta información deberá estar publicada y disponible a través de medios oficiales de los organismos públicos.

A continuación, se presentan los principales tipos de población:

Tipo de Población	Definición
Población Total, de referencia o Universo	Se refiere a un universo determinado que puede o no verse afectado por la problemática, sirve para establecer una referencia en cuanto a la magnitud de la problemática y el alcance del Programa.
Población Potencial	Se refiere a la población que se ve afectada por la problemática, la cual de fortalecer las capacidades institucionales pudiera llegar a atenderse.
Población Objetivo o área de enfoque.	Se refiere a la población que el programa tiene planeado o programado atender y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos.
Población beneficiada o atendida.	Se refiere a la población que fue atendida en el periodo de ejecución del Programa.

Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo de la focalización para la definición de la población Objetivo:



Fuente: Elaboración propia.

Con base en la metodología para la definición de las poblaciones se deberá contar con la siguiente información:

Mecanismos de focalización	<i>Descripción y análisis de las herramientas, métodos estadísticos y econométricos para identificar la población objetivo. Pueden ser modelos de Análisis o el método más eficiente con el que se identifica la población de referencia, potencial y objetivo. En algunos casos podría aplicarse criterios de focalización o selección de la población objetivo en Marco Normativo.</i>
Población de Referencia (Universo):	<i>Quienes comparten ciertas características como territorio, sexo, edad, entre otros, en contexto al programa.</i>
Población Potencial:	<i>Son las afectadas directamente con el problema identificado por el programa</i>
Población Objetivo o área de enfoque:	<i>La población objetivo es un subgrupo de la población potencial que, por sus características o necesidades, el programa le ha dado prioridad de atención.</i>

Es posible que el programa no cuente con población objetivo en términos de personas, en este caso se le determinará como área de enfoque.

Identificación de Involucrados

Cuando se trata de elaborar Programas Presupuestarios, es importante considerar a todos los actores involucrados, dígame personas o grupos, pues al tener identificados a todos los actores, así como su tipo de relación con el Programa presupuestario, se dota de congruencia y consistencia el diseño y se aumenta la probabilidad de recibir el apoyo y colaboración, además de disminuir los riesgos de oposición que obstruyan la operatividad y logro de los objetivos.

Las preguntas clave son las siguientes:



Fuente: Elaboración propia.

Para entender mejor este tema, es importante decir que un involucrado es aquel cuya participación incide sobre el programa, tal participación puede ser tanto directa como indirecta y debe estar cuidadosamente estudiada en tres principales aspectos: el interés, el valor y el peso.

El siguiente cuadro, es el instrumento que se utiliza en la aplicación de la metodología para la identificación de involucrados.

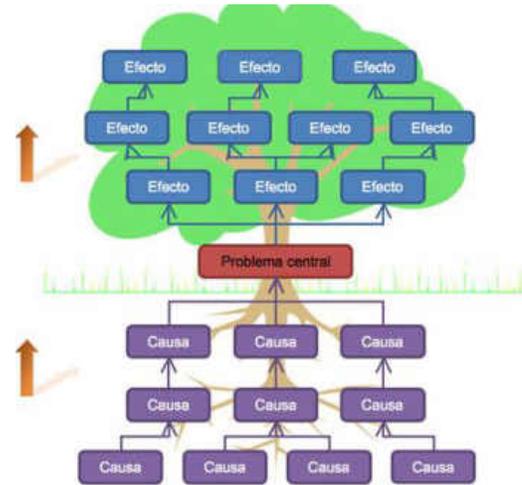
	Identificación	Expectativas	Obligaciones	Priorizaciones
	¿Quiénes son? ¿Cómo se llaman?	¿Qué buscan? ¿Qué esperan?	¿Qué derechos tienen? ¿Qué obligaciones tenemos?	¿Quiénes son los más importantes?
Identificación de Involucrados	Es posible identificar los actores por rasgos o características o en su caso por nombre si el actor es un organismo, ente, empresa, entidad, área, entre otros.	En este sentido, se debe expresar las expectativas que se tienen con respecto a la operación del programa que se está elaborando, y deberá ser por cada actor identificado.	en términos de obligaciones y derechos, es importante distinguir los actores justo de esta manera, de qué manera están incidiendo en torno al programa, es decir, si el actor tiene derechos, si tiene obligaciones, o si tiene ambos.	En este rubro se debería poder reflejar con respecto al rol del actor, el nivel de importancia de su nivel de interacción. Y así sea posible priorizar con base en su aportación y corresponsabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis del problema (Árbol de problemas)

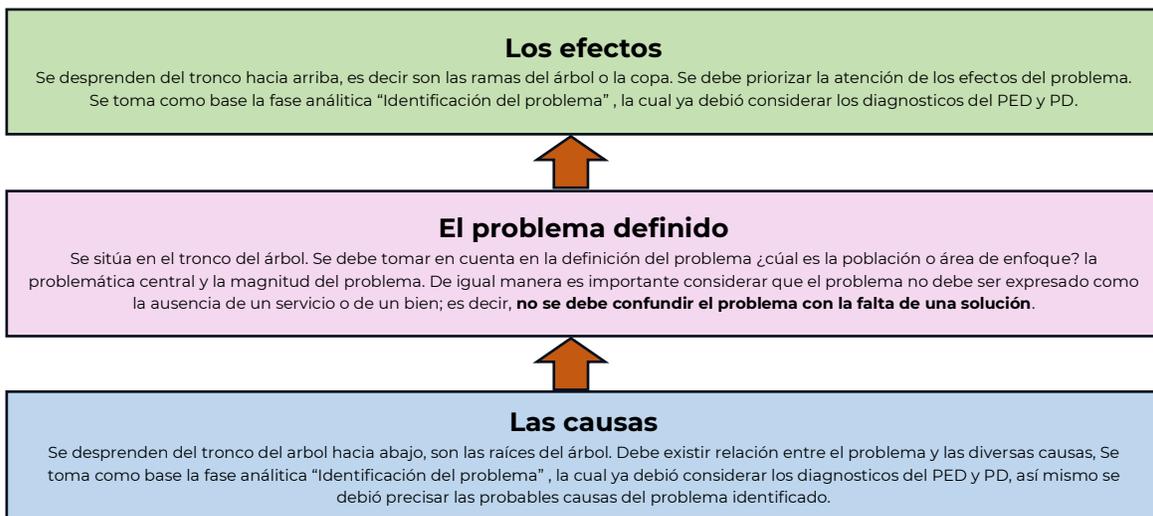


La segunda fase analítica en la Metodología de Marco Lógico es realizar el análisis del problema, problema que previamente se había definido, en esta fase se utiliza un instrumento metodológico llamado **árbol del problema** el cual permite identificar a partir del problema definido, su origen, comportamiento y consecuencias, con el objeto de establecer las diversas causas que lo originaron y los efectos que genera.



Fuente: CONEVAL, 2013

Para la elaboración del árbol del problema se debe tomar la información y datos estadísticos desarrollados en la fase anterior, puesto que ya se debió identificar la situación actual contraponiéndola con la situación potencial, identificando la presencia de los obstáculos o barreras que impiden que la situación actual evolucione a dicha situación potencial.



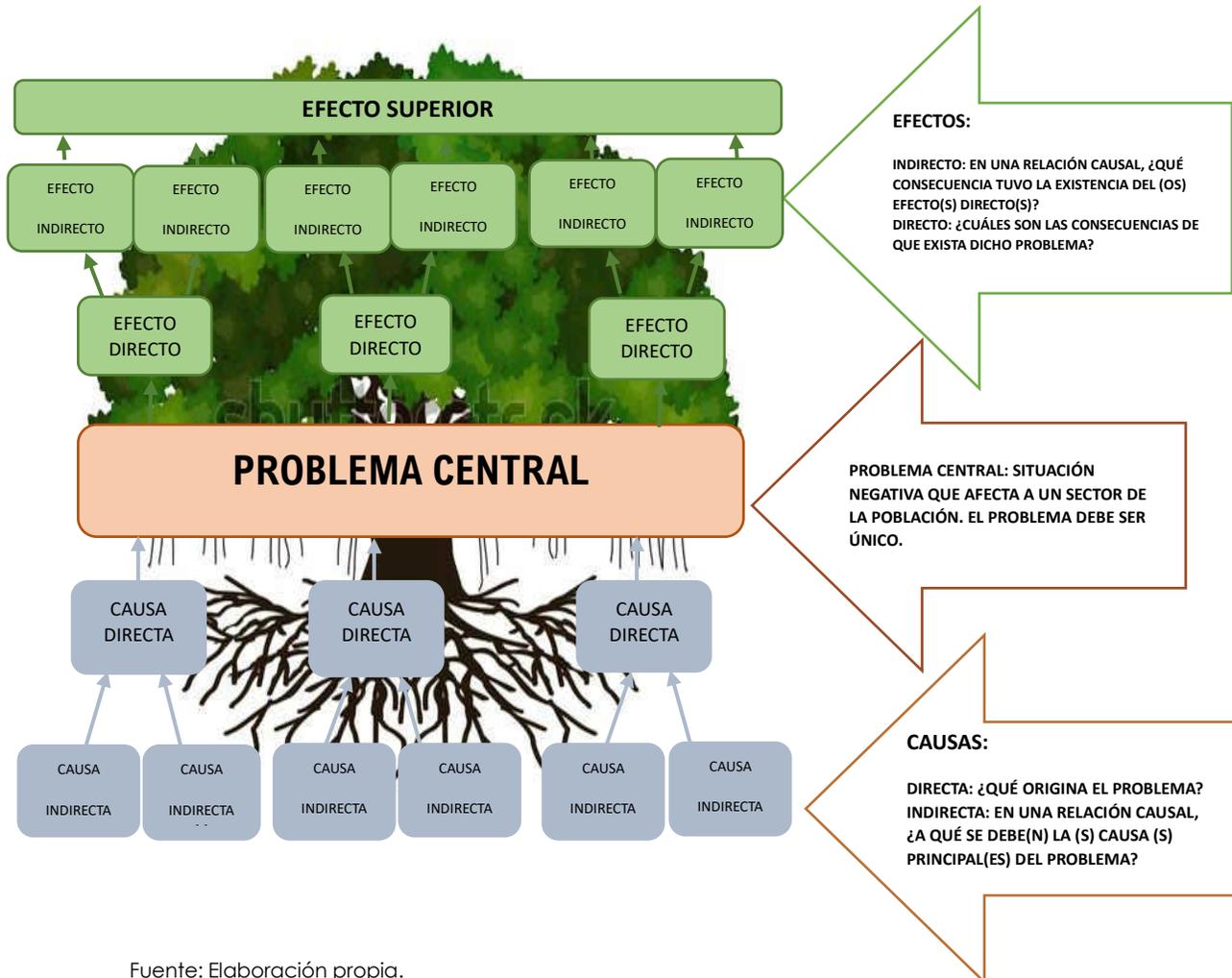
Fuente: Elaboración propia.

Es importante considerar los intereses y expectativas de los involucrados en los problemas detectados (análisis de involucrados), estos pueden ser coincidentes, complementarios o incluso antagónicos. Considerar estos intereses disminuirá la oposición de los involucrados con intereses opuestos al programa y servirá de utilidad para conseguir el apoyo de los indiferentes.

Ejemplo de Problema central:

Sin Población objetivo ni área de enfoque	Con Población objetivo o área de enfoque
Alto índice de morbilidad por carencia alimentaria.	La población infantil de hasta los doce años que habita en localidades de alto y muy alto rezago social padecen de desnutrición.
Recomendación metodológica: Un problema no es la ausencia de su solución, sino un estado existente negativo. Se debe identificar problemas existentes o de origen y sólo escribir un solo problema por recuadro	
Fuente: Elaboración propia.	

Ejemplo de árbol de problema



Fuente: Elaboración propia.

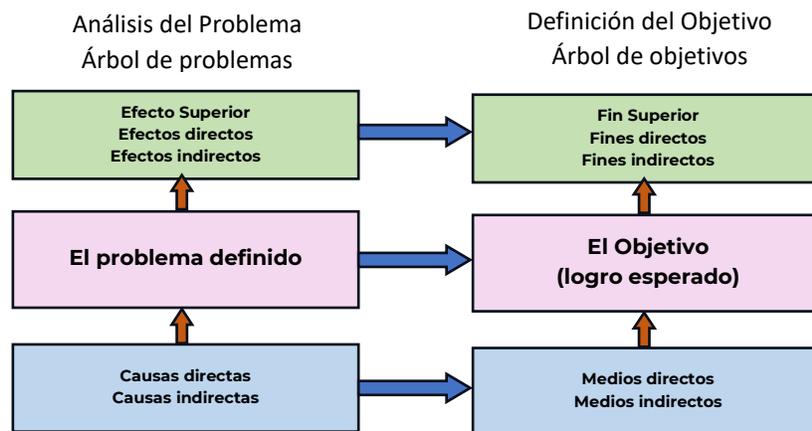
¿Cuáles son los pasos para elaborar el ÁRBOL DE PROBLEMAS?

- PASO 1: Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión.
- PASO 2: Formular en pocas palabras el problema central.
- PASO 3: Anotar las causas del problema central.
- PASO 4: Anotar los efectos provocados por el problema central.
- PASO 5: Elaborar un esquema que muestre las relaciones de un Árbol de Problemas.
- PASO 6: Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

Definición del objetivo (Árbol de Objetivos)

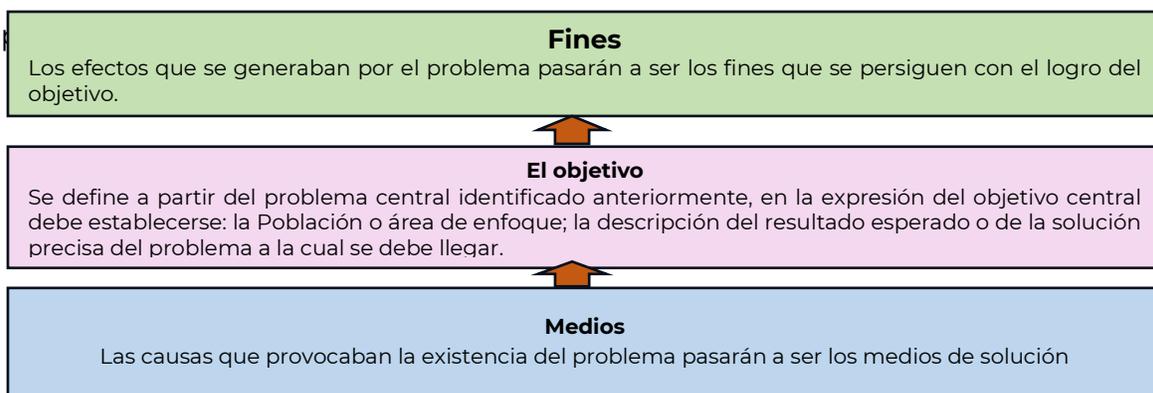


Una vez construido el árbol del problema, se procede a construir el de objetivos. Este último es una representación de la situación esperada en el caso de que el problema fuese resuelto.



Fuente: Elaboración propia.

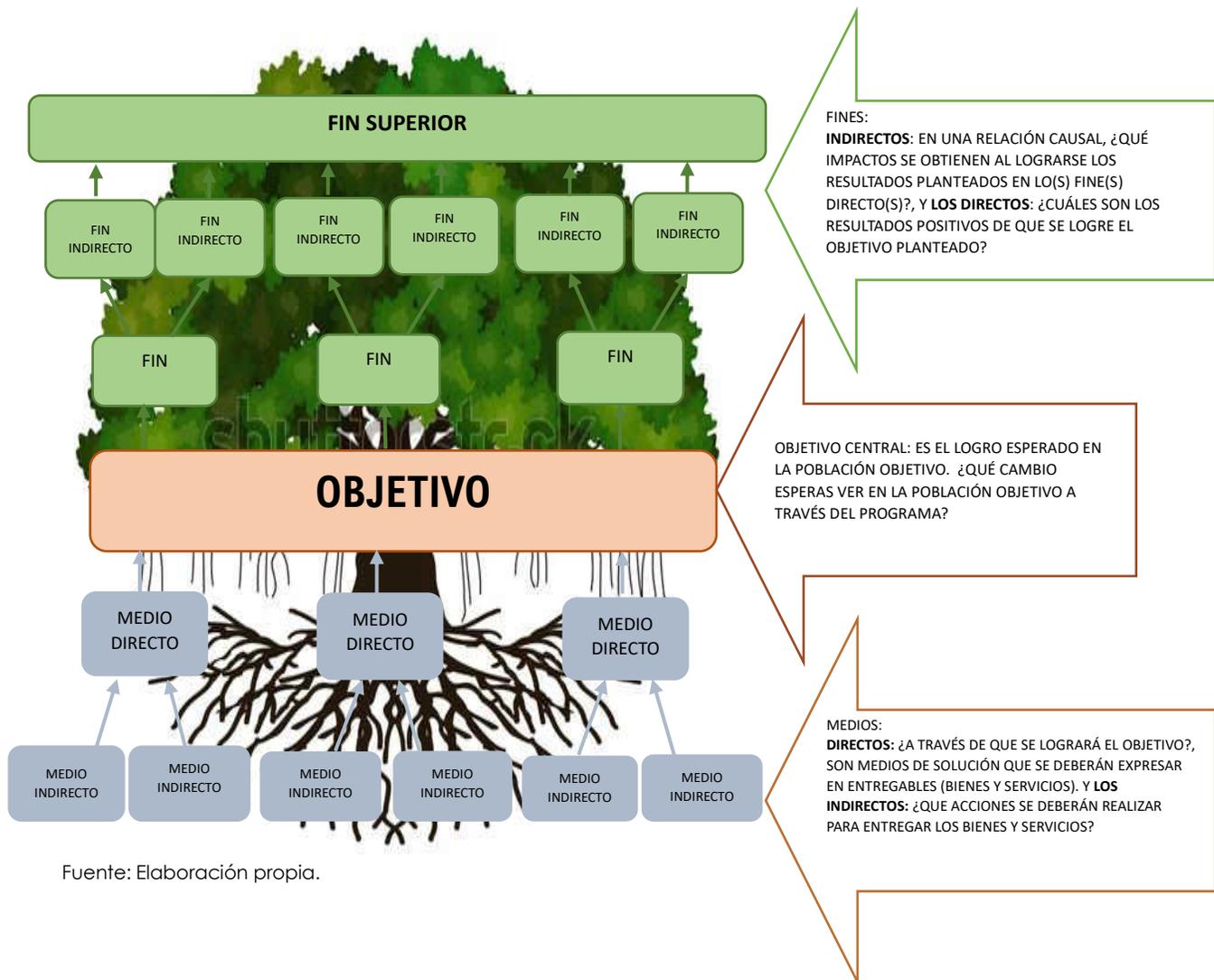
Como se puede apreciar en el esquema, el árbol de objetivos surge de manera natural del análisis presentado en el árbol del problema, a partir de este, se deberá redactar en un escenario optimo cada sentencia que estaba presentada como un problema, en el árbol de objetivos se verá como una solución en medios, como un logro en objetivo, y como impacto en fines. El árbol de objetivos busca una solución para cada uno de los recuadros del árbol del



Fuente: Elaboración propia.

En la MML inversa las soluciones se obtienen a partir de los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidos en el Programa del PED y sus PD, los cuales documentan las relaciones problemática – solución que se establece en la construcción de los árboles, por esta razón es de suma importancia considerar desde la primera fase analítica “definición del Problema” la información de estos documentos rectores e ir dándole sentido, contexto y solidez al Programa Presupuestario que se espera construir.

Ejemplo de árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Alternativas



No necesariamente todo el Árbol debe de trasladarse a la MIR, esto depende del ámbito de acción de Ente Público encargado de diseñar y operar el programa para solucionar el problema, establecido en las facultades y atribuciones, así como de conocer y reconocer que existen otros Entes desde sus competencias, que ya están interviniendo en la solución de este.

Al efectuar la comparación árbol del problema vs árbol de objetivos es recomendable efectuar un análisis de las distintas alternativas que se dispone para enfrentar la problemática, permitiendo descartar aquellas alternativas que por distintos motivos **sean claramente no viables**. Para ello la factibilidad de estas deberá analizarse considerando los siguientes aspectos:

- *Viabilidad técnica de construirla o emplearla*
- *Aceptabilidad de la alternativa por la población*
- *Financiamiento requerido vs financiamiento disponible*
- *Capacidad Institucional para ejecutar y administrar la alternativa*
- *El impacto ambiental*
- *El cumplimiento de distintas normatividades*

El siguiente cuadro ejemplifica el método de análisis que en el Estado se aplica para seleccionar la alternativa o las alternativas que orientarán los **objetivos de la lógica vertical en la Matriz de Indicadores para Resultados** de un Programa Presupuestario.

Descripción de la Alternativa	Probabilidad			Impacto			Calificación alternativa	Orden de Prioridad
	baja	media	alta	baja	medio	alto		
	1	5	9	2	5	10		
Medio directo			x		x		45	2
Medio indirecto		x			x		25	3
Medio Indirecto	x				x		5	4
Medio directo		x				x	50	1
Medio indirecto		x			x		25	3
Medio indirecto	x			x			2	5

Formula:

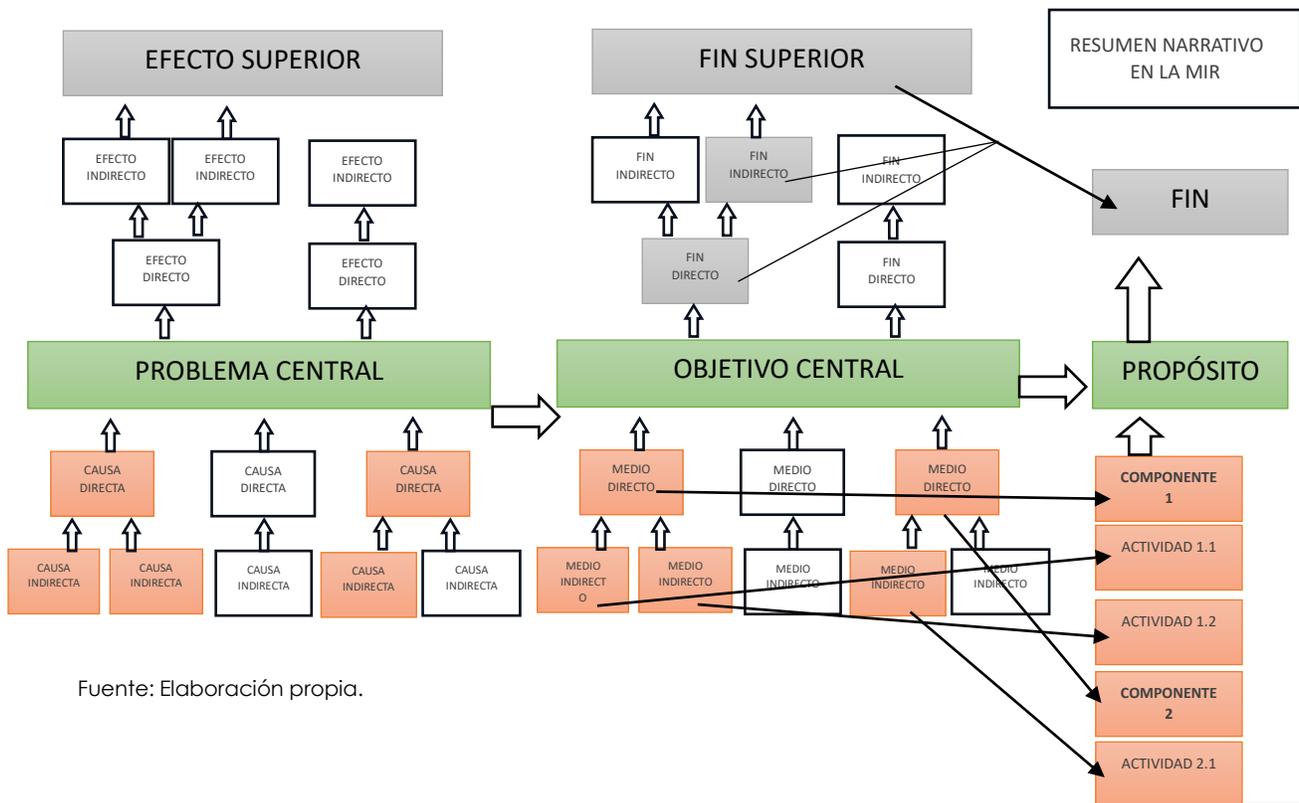
Probabilidad x Impacto= Calificación

Fuente: Elaboración propia.

Lo redactado es ejemplo de lo que debería ponerse de acuerdo con el árbol de objetivos en la parte de medios. Este análisis permite identificar los componentes y sus actividades que integrarán la MIR.

A partir de la Selección de alternativas, como se explicó previamente, es posible definir los objetivos de la Matriz de Indicadores para Resultados, es con esta herramienta que podremos saber qué si es factible considerar en la MIR.

Ejemplo del origen de los objetivos de la MIR



Fuente: Elaboración propia.

Estructura Analítica por Programa Presupuestario (EAPP)



A partir del análisis y selección de las alternativas en donde la calificación determinará que será parte de la MIR y qué sólo quedará en el análisis de las primeras fases analíticas, ya es posible determinar entonces, qué medios directos motivarán a componentes, y qué medios indirectos motivaron a actividades en cada componente, entonces sólo éstos serán los que figurarán en la siguiente fase analítica, la cuál es la definición de la estructura analítica, ya que en esta deberá visualizarse la primera columna de la MIR en donde se encuentra ubicado el resumen narrativo de cada nivel: Fin, Propósito, Componentes y Actividades, es por eso que, sólo el origen de éstos será lo que deba aparecer desde la primera columna, donde se presentarán, sólo los efectos que motivaron el Fin, el problema que motivo el propósito, las causas directas que motivaron los componentes y las causas indirectas que motivaron las actividades.

Como se puede apreciar en la imagen de abajo mediante el empleo de la Estructura Analítica del Programa Presupuestario (EAPP) se **compara** la cadena de medios-objetivo-fines seleccionada (primera columna), con la cadena de causas-problema-efectos que le corresponde (segunda columna), estableciendo así los objetivos de cada nivel de la MIR, definiendo la línea base del programa (a partir de la magnitud de la problemática) y el horizonte de los resultados esperados durante la vida útil del mismo (resultado esperado) lo cual permitirá, junto con la última columna (resultado clave), establecer los indicadores más adecuados para medir el cumplimiento de los resultados esperados.

Identificación de los niveles de la MIR en la Estructura Analítica:

Estructura Analítica del Programa presupuestario				Resultado clave
Problemática	Solución	Nivel	Resumen narrativo	Factor relevante
Efectos: 1.- 2.- 3.-	Fines 1.- 2.- 3.-	FIN	Contribuir.....	1.- 2.- 3.-
Problema • Población Objetivo: • Descripción del problema: • Magnitud (Línea base)	Objetivo • Población Objetivo: • Descripción del resultado esperado: • Magnitud (resultado esperado)	Propósito	Población Objetivo + Verbo + contexto	1.-
Causas Directas 1.-	Medios Directos 1.-	Componente	1.- Bien o servicio (entregable)	1.-
Causas Indirectas 1.1.- 1.2.- 1.3.-	Medios Indirectos 1.1.- 1.2.- 1.3.-	Actividades	1.1.- Actividad Sustantiva 1.2.- 1.3.-	1.-
<i>La primera columna se toma del árbol de problemas, y es con base en el análisis de las alternativas, se identifica las causas y los efectos que dan origen a los medios y fines elegidos para la MIR.</i>	<i>La segunda columna se toma del árbol de objetivos y es también con base en el análisis de las alternativas, son las elegidas para realizarse y deben ser consideradas en la MIR, como componentes y actividades, así mismo, en el nivel de fin, será el objetivo de desarrollo elegido del PED el cuál debió considerarse desde el árbol del problema para darle sentido a la estructura analítica y la relación causal de la metodología.</i>	<i>La tercera columna solo marca el nivel de objetivo de la lógica vertical en la MIR.</i>	<i>La cuarta columna es el resumen narrativo con base en lo que dicta la Metodología de Marco Lógico para cada nivel de objetivo, y ya debe ser la versión final de la primera columna de la Matriz de Indicadores para Resultados, la cual forma parte de la lógica vertical junto con los supuestos, estos objetivos deben estar bien definidos para que sea posible diseñar un indicador de desempeño que dé cuenta de los logros con base en una META.</i>	<i>La quinta columna debe señalar el resultado clave o factor relevante de cada nivel de objetivo (FIN, COMPONENTE, PROPÓSITO Y ACTIVIDADES), esta columna permitirá contar con orientaciones para elegir el indicador más adecuado de acuerdo con el nivel.</i>

Fuente: Elaboración propia con base en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Ejemplo del desarrollo de la Estructura Analítica:

PROBLEMÁTICA (Proviene del árbol del problema)	SOLUCIÓN (Proviene del árbol de objetivos)	NIVEL	RESUMEN NARRATIVO
EFFECTOS Reproducción del círculo de la pobreza Bajo nivel de ingreso familiar Empleos poco calificados y mal remunerados	FINES Reducción de la pobreza Mejor nivel de ingreso familiar Empleos mejor calificados y remunerados	Fin	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados mediante la disminución de la deserción en educación media superior de los estudiantes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos
PROBLEMA: Población: Jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos Descripción del problema: Desertan de la educación media superior Magnitud (Línea base) Índice de deserción del 60% de esta población inscrita en la educación media superior	OBJETIVO Población: Jóvenes de familias con ingresos por debajo de tres salarios mínimos Descripción del resultado esperado: Concluyen la educación media superior Magnitud (resultado esperado) Índice de deserción de 30% de esta población inscrita en la educación media superior	Propósito	Los jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos concluyen la educación media superior
CAUSAS 1. Insuficientes recursos familiares 1.1 <i>Inexistencia de padrón de beneficiarios</i> 2. Insuficiente educación sexual 2.1 <i>Los planes de estudios sobre la educación sexual están incompletos o desactualizados</i> 3. Alto costo del transporte 3.1 <i>No existen acuerdos con los contratistas de transporte</i>	MEDIOS 1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con estudiantes de educación media superior entregados 1.1 <i>Administración del padrón de beneficiarios</i> 2. Más y mejor educación sexual impartida 2.1 <i>Actualización del plan de estudios</i> 3. Apoyos a los jóvenes estudiantes de escasos recursos para el pago de transporte entregados 3.1 <i>Administración de acuerdos con los transportistas</i>	Componentes Actividades	1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con hijos estudiantes de educación media superior entregados 2. Más y mejor educación sexual impartida 3. Apoyos a los jóvenes estudiantes de escasos recursos para el pago de transporte entregados 1.1 Administración del padrón de beneficiarios 2.1 Actualización del plan de estudios 3.1 Administración de acuerdos con los transportistas

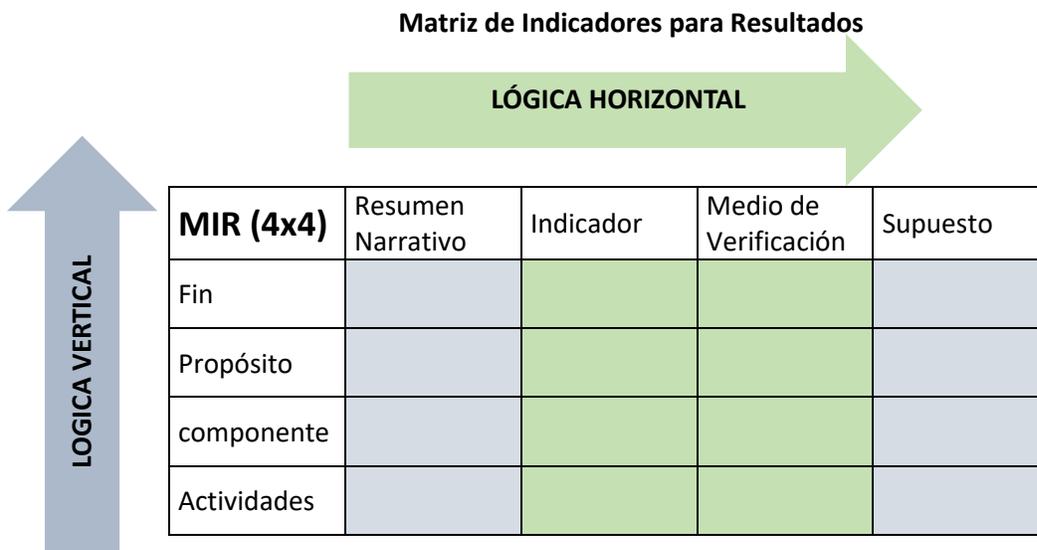
Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

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 (MML).

El objetivo de la MIR es sintetizar en un **diagrama muy sencillo y homogéneo (4X4)**, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite darle sentido a la intervención gubernamental a la que se asignan recursos presupuestarios.



Fuente: Elaboración propia.

- o ¿En qué consiste la MIR?
1. *En establecer y estructurar el problema central, ordenar los medios y fines del árbol de objetivos, **en un programa.***
 2. *Generar indicadores para medir sus resultados.*
 3. *Definir los medios que permitirán verificar esos resultados.*

4. *Describir los riesgos que podrían afectar la ejecución de este o las condiciones externas necesarias para el éxito del programa.*

Contenido de la MIR

La información que debe ser integrada en el formato de la MIR se desglosa a continuación:

1. **Datos de Identificación de la MIR**
 - a. Se debe incluir el nombre del programa presupuestario iniciando con su clasificación programática, así como la Unidad Responsable para su operatividad.
2. **Alineación Estratégica (PED y sus programas derivados)**
 - a. Eje, programa, objetivo y estrategia de la política pública del PED al cual está vinculada la MIR.
 - b. Programa, tipo de PD, Tema, objetivo y estrategia del Programa Derivado (PD) del PED donde se alinea el Programa Presupuestario (MIR).
3. **Alineación Funcional**
 - a. Finalidad, función, subfunción y actividad institucional a los que se alinean los propósitos y objetivos que persiguen las diferentes instituciones gubernamentales según la naturaleza de los bienes y/o servicios que prestan a la población.
4. **Alineación Institucional**
 - a. Misión y Visión y Objeto del Ente Público, establecidos en su marco normativo Institucional y proporcionan contexto sobre la razón de ser y así la congruencia del programa presupuestario.
5. **Filas**
 - a. Fin: Indica la forma en que el programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior con el que está alineado,

plasmado en el objetivo del PED o Plan Institucional (poderes y órganos autónomos)

- b. Propósito: Es el objetivo central del programa, la razón de ser del mismo. Indica el efecto directo que el programa se propone alcanzar sobre la población objetivo o área de enfoque. Proviene del objetivo del tema definido en el Programa Derivado correspondiente.
- c. Componentes: Son los **productos**, bienes o servicios que deben ser **entregados** durante la ejecución del programa para el logro de su propósito.
- d. Actividades: Son las principales acciones para producir cada uno de los componentes, se deben presentar como actividades sustantivas.

6. Columnas

- a. Resumen narrativo: En la primera columna se registran los objetivos por cada nivel de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) . Los terminos “resumen narrativo u objetivos” pueden ser usados de manera indistinta para cada nivel de la MIR.
- b. Indicadores: En la segunda columna se registran los indicadores, que son un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.
- c. Medios de verificación: En la tercera columna se registran las fuentes de información para el cálculo de los indicadores. Dan confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada.
- d. Supuestos: En la cuarta columna se registran los supuestos, que son los **factores externos**, cuya ocurrencia es importante corroborar **para el logro de los objetivos del programa y, en caso**

de no cumplirse, implican riesgos y contingencias que se deben solventar.

Esquema de contenido de la MIR:

Información que permite contextualizar en un Sector y en un Marco Normativo Institucional al Programa Presupuestario.	Datos de Identificación de la MIR			
	Alineación Estratégica (PED y sus Programas Derivados)			
	Alineación Funcional (del Clasificador Funcional del Gasto.)			
	Alineación Institucional (facultades y atribuciones)			
<i>Programa Presupuestario elaborado con base en la Metodología de Marco Lógico</i>				
MIR (4x4)	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de Verificación	Supuesto
Fin				
Propósito	ZONA DE DESPLIEGUE DE LA INFORMACIÓN, LA CUAL SE ESTABLECE CON BASE EN LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO			
componente				
Actividades				

Fuente: Elaboración propia con base en la Secretaría de Hacienda y Crédito

Modelo Quintanarroense: Metodología a la Inversa

Como se ha explicado en apartados anteriores, la MML Tradicional consiste en una serie de etapas a seguir para finalizar con la construcción de la **Matriz de Indicadores para Resultados**, plasmando los elementos que la componen de forma detallada, derivado del análisis previo de dichas etapas. Esta construcción se realiza de forma mecánica al seguir una secuencia lógica sin alterar el orden de las etapas.

En el caso de la MML **Inversa**; se aplica un análisis diferente, pues el punto de partida es algo ya elaborado, en un contexto aplicado y funcionando en cierto sentido, pues ya existen Instituciones y estructuras con objetivos establecidos en facultades y atribuciones así como en planeación estratégica en el PED y PD, y a partir de estas bases se busca elaborar programas presupuestarios fundamentados a través de la MML, aplicando un análisis y método a la inversa, en donde se utilizan los elementos existentes para entonces poder darle origen desde la fase 1, aplicando la secuencia normal en la que se diagnostica y diseña, para luego poner en marcha el programa.

Entonces el Modelo Quintanarroense de la MML Inversa toma como base el PED y sus Programas Derivados, los cuales ya se encuentran en marcha, por lo que se busca responder las siguientes dos preguntas:

¿Qué problema se trata de resolver?

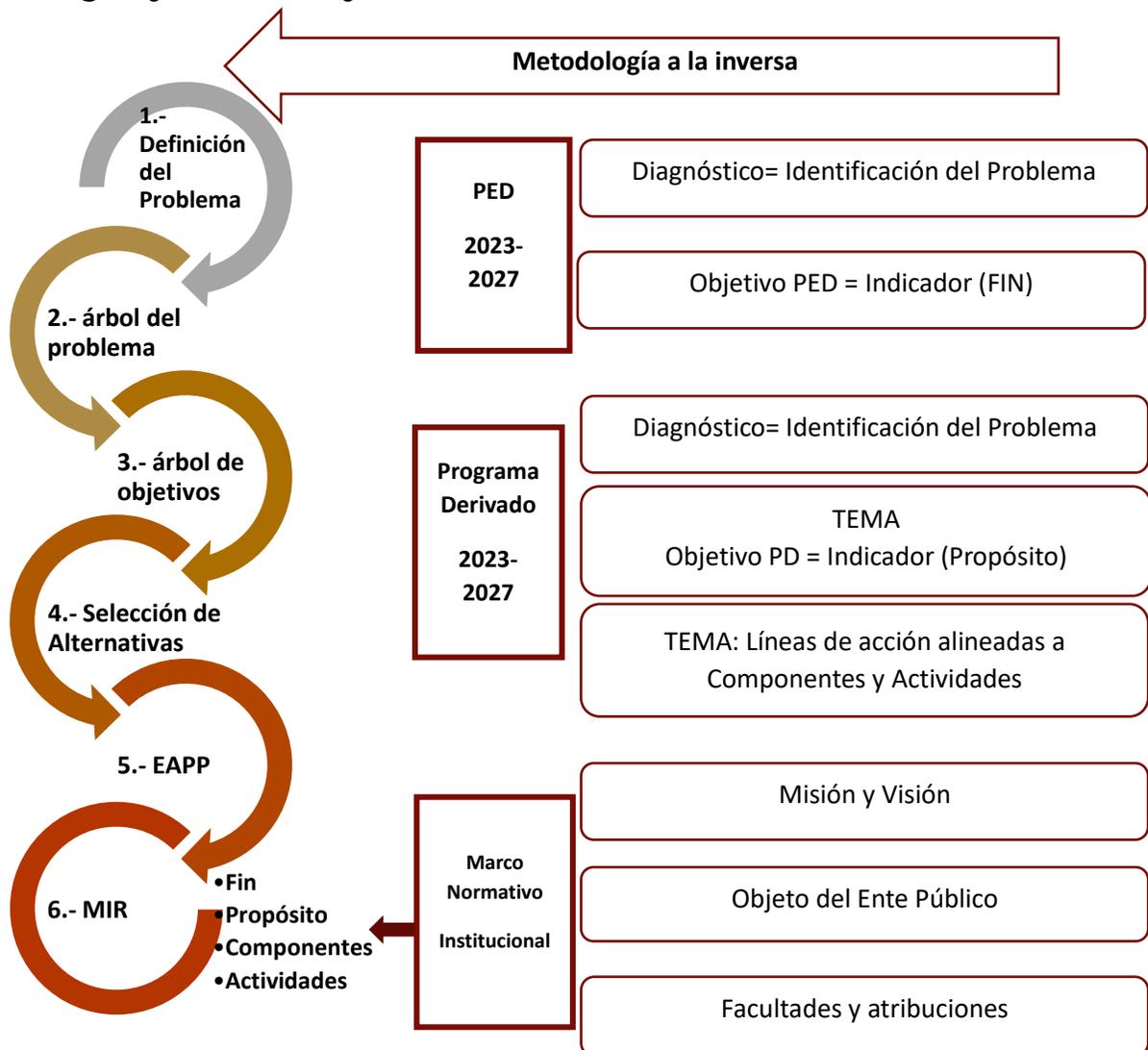
A partir de esta pregunta se realiza el análisis del problema al cual se intenta dar solución. Dicho análisis debe realizarse tomando como base los diagnósticos causales establecidos en el PED y sus Programas Derivados y que de estos originan el objetivo de desarrollo de donde se desprenderá el Programa Presupuestario, para elaborar el Árbol del Problema.

¿Cómo se resolverá el problema?

En esta segunda pregunta se establecen los medios para resolver el problema y los fines a los que se pretende impactar con la resolución del mismo, por lo que se toma como base los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidos en el PED y sus Programas Derivados para elaborar el Árbol de Objetivos.

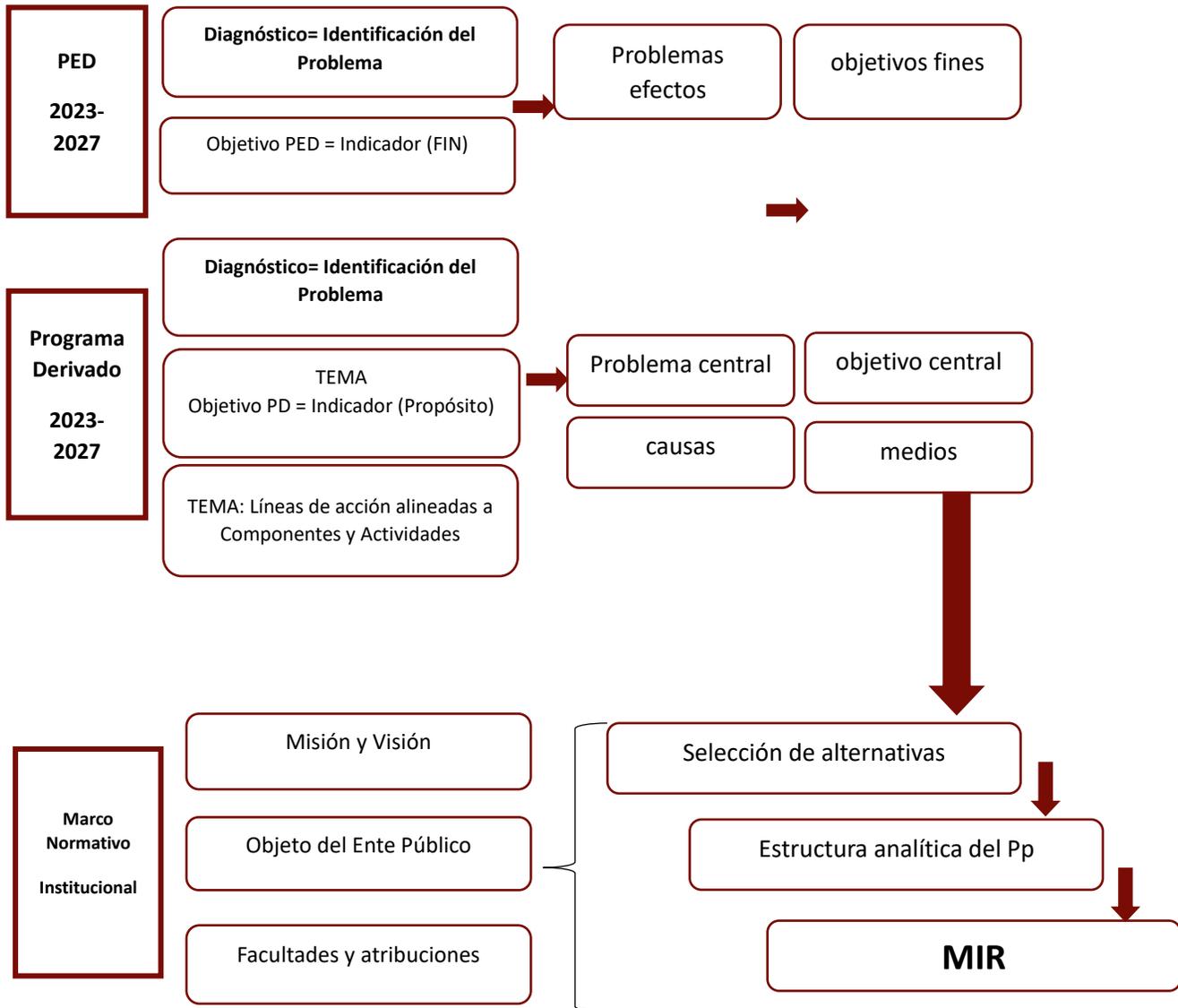
Elementos para considerar en la MML Inversa

Análisis del Contexto Institucional y Directrices de Alineación/Planeación estratégica y Facultades y Atribuciones:



Fuente: Elaboración propia.

Elementos de análisis a la Inversa para integrar un Programa Presupuestario con base en la metodología de Marco Lógico:



Fuente: Elaboración propia.

Alineación de la Matriz de Indicadores para Resultados

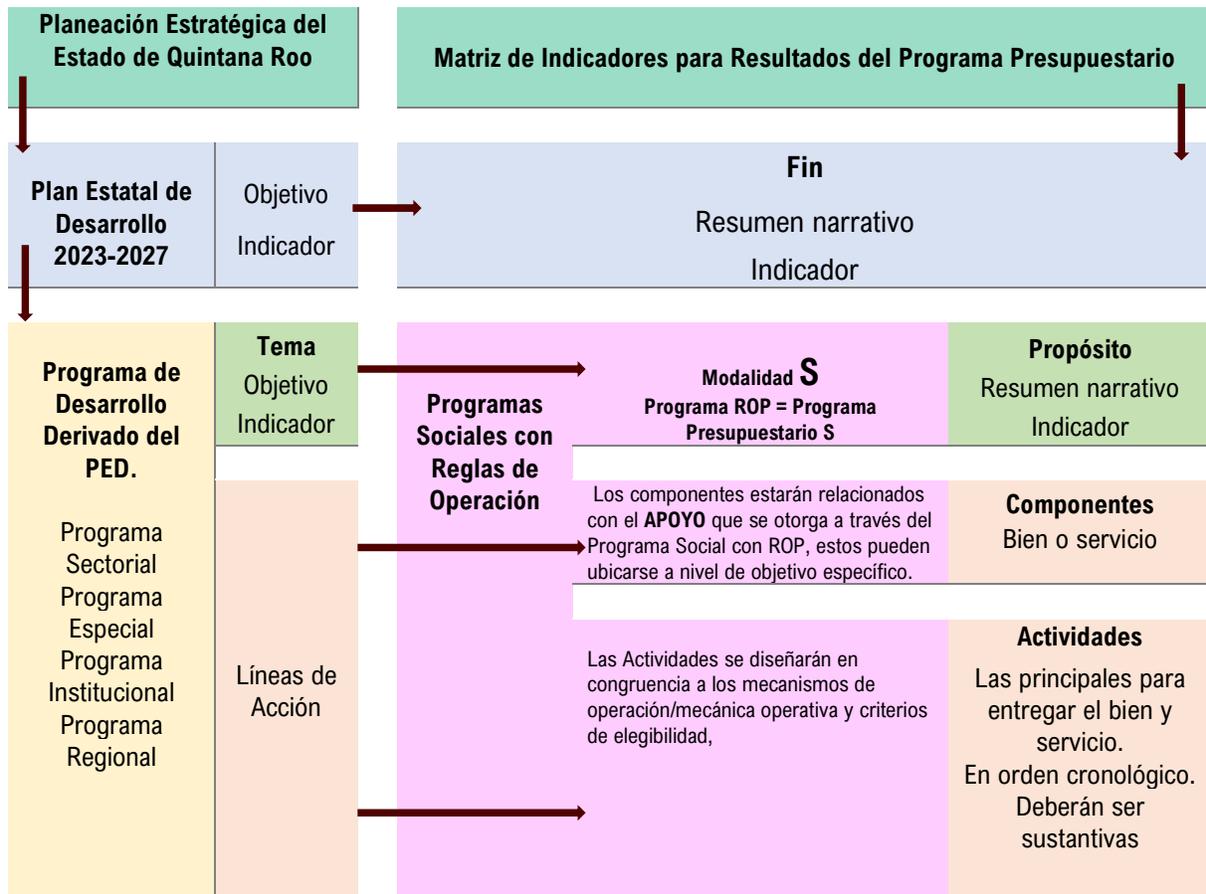
Planeación Estratégica del Estado de Quintana Roo		Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario
Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027	Objetivo	Fin Resumen narrativo Indicador
	Indicador	
Programa de Desarrollo Derivado del PED. Programa Sectorial Programa Especial Programa Institucional Programa Regional	Tema	Propósito Resumen narrativo Indicador
	Objetivo	Componentes Bien o servicio
	Indicador	
Líneas de Acción	Actividades Las principales para entregar el bien y servicio. En orden cronológico. Deberán ser sustantivas	

Fuente: Elaboración propia.

Al aplicar la Metodología de Marco Lógico Inversa, se cuidan todos los elementos de Alineación, y se asegura la congruencia de la programación con la planeación, desde los objetivos de desarrollo, los indicadores y las líneas de acción, por ende, es preciso aplicar el método inverso siempre y cuando sea para darle fundamento a los programas presupuestarios, aplicando todas las fases metodológicas consideradas en la MML.

En todo este proceso de análisis que permite tener programas presupuestarios para contar con un presupuesto que este orientado a resultados, también existen programas sociales que ya cuentan con Reglas de Operación para su operación, y que deben considerarse como un elemento principal tanto para considerar su alineación como para definir la modalidad del programa con base en la naturaleza del mismo.

Alineación de Programas Sociales con Reglas de Operación.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el diagrama de alineación, considerar los programas sociales para la programación es de suma importancia y además que éstos se contemplen desde el Programa Derivado, para que puedan contar los elementos de alineación, como es el Indicador a nivel Propósito, y sus líneas de acción, cuidando la lógica causal hacia la contribución en su FIN.

Lógica vertical- objetivos y supuestos

La Matriz de Indicadores para Resultados puede analizarse a partir de dos grandes partes y esto es por la lógica que guardan sus elementos; siendo la primera la lógica vertical en donde por su diseño son considerados los objetivos

y supuestos, identificándose en la primera y la cuarta columna de la Matriz, pues la relación que guardan entre sí los objetivos es de causa y efecto y los supuestos son imperantes al ser condiciones necesarias para el logro de los objetivos de acuerdo al nivel en el que se encuentran.

Verificación de la Lógica Vertical

La lógica vertical de la Metodología de Marco Lógico funciona en dos sentidos:

	<p>De abajo hacia arriba, integrando en la lectura el supuesto de cada nivel de objetivo, la verificación deberá darse a manera de cuestionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si se realizan las actividades y se cumple el supuesto, el componente se puede lograr. • Si se logra el componente (bien o servicio entregado) y se cumple el supuesto de este nivel, entonces se logra el Propósito. • Si se logra el propósito, se da el cambio/mejora en la población objetivo, y se cumple el supuesto de este nivel, se logrará contribuir al Fin. • Si se logra el Fin, contribuyendo a un objetivo mayor, y se cumple el supuesto de este nivel, se genera un logro sostenible.
	<p>De arriba hacia abajo, considerando los supuestos como parte de la verificación y deberá darse a manera de cuestionamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es posible contribuir con el Fin mediante el logro establecido en el propósito y el cumplimiento del supuesto. • Se asegura el logro del propósito, al entregar los componentes (bienes y servicios) que se establecen como suficientes y necesarios, y considerando que el supuesto se cumple. • Los componentes (bienes y servicios) se pueden concluir y entregar al realizar las actividades establecidas como las suficientes y necesarias, así como el cumplimiento del supuesto.

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el recuadro anterior, en la verificación de la lógica vertical, se genera un análisis completo de todos los elementos de la primera columna y la cuarta columna de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), desde la relación de causa y efecto.

Los Objetivos: Fin, Propósito, Componentes y Actividades

En la Metodología de Marco Lógico, es de alta importancia la forma de redactar los objetivos en cada nivel de la MIR, pues cada nivel tiene una sintaxis recomendada, que a partir de esta es como se distingue si es un Fin, un

Propósito, un Componente o una Actividad, ya que como se aprecia en los siguientes ejemplos, la redacción es totalmente distinta uno del otro.

La sintaxis en la Metodología de Marco Lógico/ ejemplo 1			
FIN	El qué= Contribuir a un objetivo de desarrollo	Mediante/a través de	El cómo= la intervención/solución del problema
Ejemplo:	Contribuir a garantizar el bienestar social de las y los quintanarroenses en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad para mejorar su calidad de vida	Mediante	El mejoramiento de la vivienda y espacios de servicios comunitarios
PROPÓSITO	Sujeto = Población Objetivo/área de enfoque	Verbo en presente	Complemento: resultado logrado
Ejemplo:	Las personas en situación de pobreza de localidades con alto o muy alto grado de marginación y rezago social del estado de Quintana Roo	Cuentan	Con mejores viviendas y espacios de servicios comunitarios.
COMPONENTE	Productos terminados o servicios proporcionados	Verbo en participio pasado	
Ejemplo:	Cuarto Dormitorio	Entregado	
ACTIVIDADES	Sustantivo derivado de un verbo	Complemento	
Ejemplo:	Construcción	de Cuarto Dormitorio para el Mejoramiento de la Vivienda.	
La sintaxis en la Metodología de Marco Lógico/ ejemplo 2			
FIN	El qué= Contribuir a un objetivo de desarrollo	Mediante/a través de	El cómo= la intervención/solución del problema
Ejemplo:	Contribuir a garantizar el bienestar social de las y los quintanarroenses en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad para mejorar su calidad de vida	Mediante	El acceso de apoyo y servicios sociales.
PROPÓSITO	Sujeto = Población Objetivo/área de enfoque	Verbo en presente	Complemento: resultado logrado
Ejemplo:	Las personas en situación de pobreza del estado de Quintana Roo	mejoran	sus condiciones de vida al recibir el apoyo de programas sociales contribuyen a la igualdad de oportunidades, para un bienestar social.
COMPONENTE	Productos terminados o servicios proporcionados	Verbo en participio pasado	
Ejemplo:	1.- Apoyos a personas en situación de marginación en las Caravanas del Bienestar, 2.- Unidades del Bienestar	entregados habilitadas	
ACTIVIDADES	Sustantivo derivado de un verbo	Complemento	
Ejemplo:	1.1 Coordinación 2.1 Atención	de Eventos de Caravanas del Bienestar. a la salud de personas beneficiarias.	

Fuente: Elaboración propia.

Además de respetar la forma que se deben redactar los distintos niveles de objetivos, es necesario diseñar bajo los criterios y políticas de alineación de la programación con la planeación estatal, en donde los objetivos tanto del PED como de los PD así como las líneas de acción se deberán alinear a fin, propósito

y componentes respectivamente, y los indicadores de cada documento rector formarán parte de la Matriz en el nivel FIN y Propósito como se explica en los primeros apartados de la presente guía.

FIN:

El Fin de un programa es una descripción de la solución a problemas de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional que se han diagnosticado.

El fin representa un objetivo de desarrollo que generalmente obedece a un nivel estratégico (políticas de desarrollo), es decir, ayuda a establecer el contexto en el cual el programa encaja, y describe el impacto a largo plazo al cual el programa, se espera, va a contribuir.

Deben enfatizarse dos cosas acerca del Fin: Primero, no implica que el programa, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin. Es suficiente que el programa contribuya de manera significativa al logro del Fin, y segundo, la definición del Fin no implica que se logrará poco después de que el programa esté operando. Es un Fin a largo plazo al cual contribuirá la operación del programa. Diversos programas o medidas pueden contribuir a la solución de problemas que han sido identificados, pero es improbable que un programa, en sí mismo, resuelva el problema o problemas de alto impacto o efectos.

PROPÓSITO:

El Propósito describe el efecto directo (cambios de comportamiento) o resultado esperado al final del periodo de ejecución. Es el cambio que fomentará el programa. La matriz de marco lógico requiere que cada programa tenga solamente un Propósito. La razón de ello es claridad. Si existe más de un Propósito, hay ambigüedad.



COMPONENTE:

Los Componentes son las obras, estudios, servicios, apoyos y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del programa dentro del presupuesto que se le asigna. Cada uno de los Componentes tiene que ser necesario para lograr el Propósito, y es razonable suponer que, si los Componentes se producen adecuadamente, se logrará el Propósito.

ACTIVIDADES:

Las Actividades son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente e implican la utilización de recursos. Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución, las cuales deben estar en orden cronológico y agrupadas por componente.

Para poder concretar con una adecuada Matriz de Indicadores para Resultados, es necesario aplicar las consideraciones metodológicas que la Metodología de Marco Lógico especifica como necesarias para cada nivel y rubro; como herramienta facilitadora, se expresa el siguiente cuadro.

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS				
	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	IMPACTO (PED) CONTRIBUIR + OBJETIVO DE DESARROLLO + MEDIANTE + ESTRATEGIA/INTERVENCIÓN DEL ENTE	INDICADOR ESTRATÉGICO MIDE EL IMPACTO EFICACIA	NOMBRE DEL DOCUMENTO + FUENTE DE LA INFORMACIÓN + LIGA DE ACCESO /UBICACIÓN	CONDICIONES NECESARIAS, PERO EXTERNAS AL PROGRAMA, QUE AL SUCEDER PERMITEN LA SOSTENIBILIDAD DE LA CONTRIBUCIÓN SE LOGRA LA CONTRIBUCIÓN + SUCEDE EL SUPUESTO = SE PERMITE LA SOSTENIBILIDAD DE LA CONTRIBUCIÓN
PROPÓSITO	RESULTADO (PD) POBLACIÓN OBJETIVO O ÁREA DE ENFOQUE + VERBO EN PRESENTE (CAMBIO) + CONTEXTO/COMPLEMENTO	INDICADOR ESTRATÉGICO MIDE EL RESULTADO EFICACIA Y EFICIENCIA	NOMBRE DEL DOCUMENTO + FUENTE DE LA INFORMACIÓN + LIGA DE ACCESO /UBICACIÓN	CONDICIONES NECESARIAS, PERO EXTERNAS AL PROGRAMA, QUE AL SUCEDER PERMITEN QUE EL PROGRAMA CONTRIBUYA A UN OBJETIVO DE DESARROLLO (FIN) SE LOGRA EL PROPÓSITO + SUCEDE EL SUPUESTO = SE LOGRA LA CONTRIBUCIÓN EN EL FIN.
COMPONENTES	BIENES Y SERVICIOS (SE ALINEAN A LAS LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PD) PRODUCTO TERMINADO O SERVICIO PROPORCIONADO + VERBO EN PARTICIPIO PASADO	INDICADOR ESTRATÉGICO/GESTIÓN MIDE EL BIEN O EL SERVICIO EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD	NOMBRE DEL DOCUMENTO + FUENTE DE LA INFORMACIÓN + LIGA DE ACCESO /UBICACIÓN	CONDICIONES NECESARIAS, PERO EXTERNAS AL PROGRAMA, QUE AL SUCEDER PERMITEN EL LOGRO DEL PROPÓSITO SE ENTREGAN LOS COMPONENTES + SUCEDE EL SUPUESTO = SE LOGRAN EL PROPÓSITO
ACTIVIDADES	ACCIONES SUSTANTIVAS PARA GENERAR EL BIEN O SERVICIO (SE PUEDEN ALINEAR A LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PD) SUSTANTIVO DERIVADO DE UN VERBO + COMPLEMENTO	INDICADOR DE GESTIÓN MIDE LAS ACTIVIDADES/PROCESOS EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA	NOMBRE DEL DOCUMENTO + FUENTE DE LA INFORMACIÓN + LIGA DE ACCESO /UBICACIÓN	CONDICIONES NECESARIAS, PERO EXTERNAS AL PROGRAMA, QUE AL SUCEDER PERMITEN EL LOGRO DE LOS COMPONENTES SE REALIZAN LAS ACTIVIDADES + SUCEDE EL SUPUESTO = SE LOGRAN LOS COMPONENTES

Fuente: Elaboración propia.

Los Supuestos

En la cuarta columna se registran los supuestos, que son los factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del programa y, en caso de no cumplirse, implican riesgos y contingencias que se deben solventar.

Es importante considerar que un riesgo tiene una connotación negativa (factor externo con una probabilidad razonable de ocurrencia), una vez identificada la fuente de riesgo y el riesgo mismo, debe transformarse en supuesto, siendo formulado cada supuesto como que el riesgo no ocurre, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

Fuente de Riesgo	Riesgo	Supuesto
<ul style="list-style-type: none"> Falta de acción de otras instituciones Inestabilidad política, económica, social 	<ul style="list-style-type: none"> Que la Secretaría de Educación no cumpla con su compromiso de imprimir los folletos Que por una crisis económica el precio de los materiales para la construcción del centro de salud se eleve. 	<ul style="list-style-type: none"> La Secretaría de Educación cumple en tiempo y forma con el convenio que lo compromete a imprimir los folletos Los costos de los materiales para la construcción del centro de salud se mantienen estables.

Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)

Se debe tener presente que el cumplimiento de los supuestos que se incorporan a la MIR está fuera del ámbito de gestión del programa. Si en dicha gestión se pudiera hacer algo para que éstos ocurrieran, **entonces deben incorporarse a la estructura de la MIR del programa como un componente o actividad.**

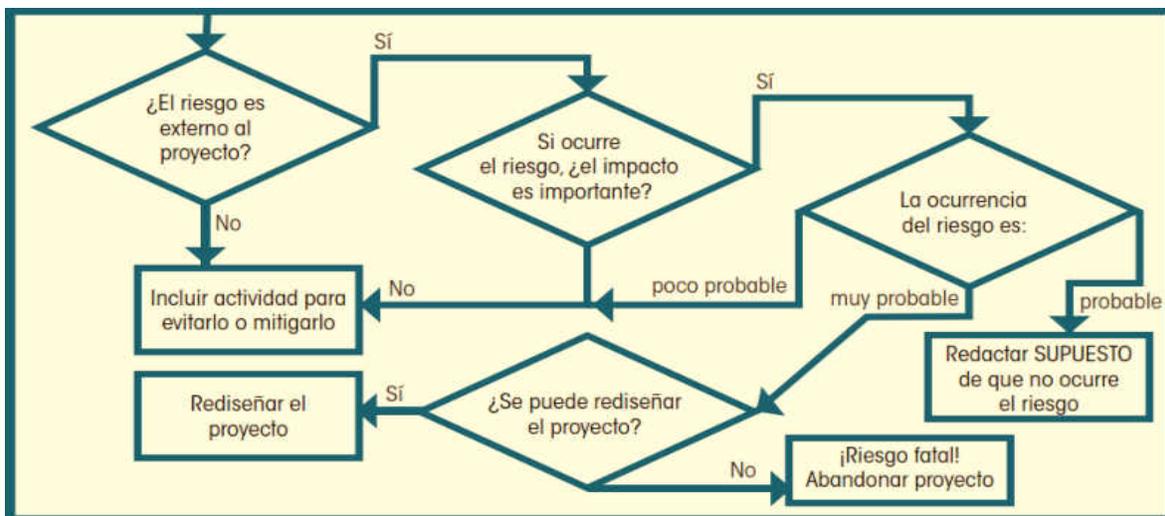
Para su identificación es necesario considerar al menos las siguientes fuentes de riesgo:

- La falta de acción de otras instituciones que deben generar bienes o servicios, o realizar acciones o procesos, que son necesarios para que el

programa logre producir sus componentes, o que son necesarios para que se cumpla el Propósito.

- Inestabilidad política, ya que cambios de autoridades pueden conllevar cambios en las prioridades.
- Problemas con el suministro de insumos, siempre y cuando estos problemas sean totalmente externos al control del Ente que opera el programa en diseño.
- Conflictos internacionales que puedan afectar los insumos en el financiamiento del programa.
- El uso en el programa de nuevos métodos de trabajo, equipos no probados o tecnologías de reciente desarrollo sobre las cuales no hay experiencia.
- La respuesta esperada de cierto grupo de personas que guardan relación con la operación del programa, y que esta sea relevante para el éxito del mismo.
- Fenómenos naturales y causas de fuerza mayor.

La siguiente imagen presenta un diagrama de flujo de las preguntas que deben plantearse antes de incorporar un riesgo como supuesto a la MIR.

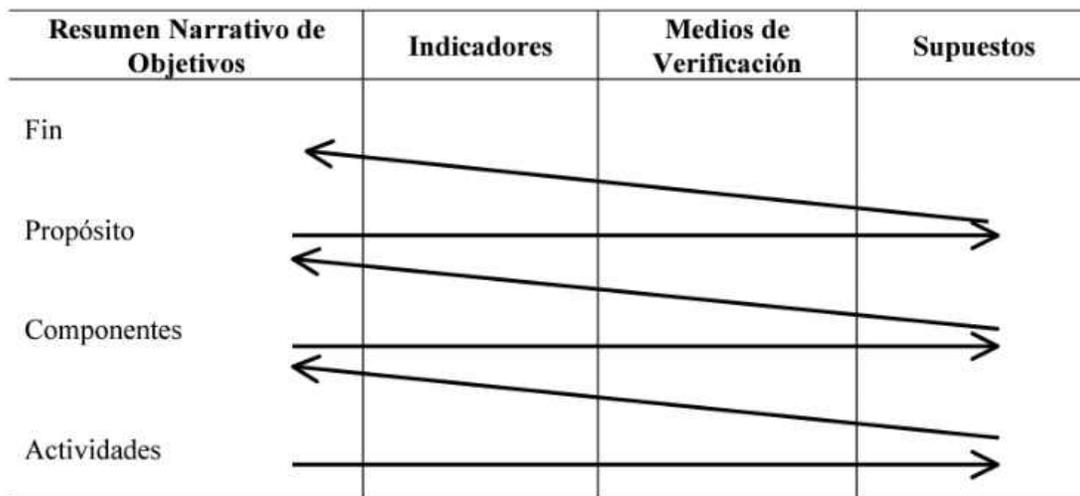


Fuente: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)

Es importante tomar en cuenta al momento de identificar los supuestos para cada nivel de la MIR, que el cumplimiento del riesgo al que referencia el supuesto es un factor importante para el incumplimiento de las metas establecidas por el programa, motivo por el cual deberá tomarse previsiones, puesto que dependiendo del impacto del riesgo el programa puede demorarse, incrementar su costo, cumplir parcialmente sus objetivos o de manera poco favorable.

Relación entre supuestos y objetivos:

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			



Fuente: ILPES, CEPAL

- Relación entre actividades y sus supuestos permiten el logro del o los componentes (óptima entrega de bienes y servicios).
- La relación entre componentes y su supuesto, permiten el logro del propósito.
- La relación entre el propósito y su supuesto, permiten la contribución a un objetivo de desarrollo mayor, el fin.

En este sentido, debemos procurar cumplir con los supuestos para tener éxito con el programa tanto a nivel inmediato como de largo plazo.



Para definir los supuestos nos preguntamos ¿qué puede salir mal?, y lo hacemos para cada nivel de objetivos comenzando por las actividades. Los supuestos nos permiten identificar riesgos “antes de”, en consecuencia, el programa podría considerar más actividades o componentes para **evitar que esos riesgos se materialicen**. En este sentido, los supuestos son vitales en la etapa de planificación para que no se presenten en la ejecución, es decir, permiten evitar la materialización de los riesgos **“durante”**. Tener definidos los supuestos permite prever, enfrentar o mitigar el evento, y es por lo que los supuestos definidos en la MIR se deberán cumplir, al ser escenarios positivos o idóneos para el logro de los objetivos y no así, el riesgo el cuál se identificó previo al diseño de un supuesto.

Registro de Beneficiarios en el Programa Presupuestario

Con respecto a las Personas Beneficiarias, su registro en un Programa presupuestario deberá realizarse en el nivel de **componente**, para su definición, cuantificación y posterior registro en el SIPPRES (Sistema de Integración Programática y Presupuestal), se utiliza el siguiente formato:

PROGRAMA PRESUPUESTARIO													
Población Objetivo/Área de Enfoque:													
Componente:													
Unidad Responsable de las Personas Beneficiarias:													
Tipo de Persona Beneficiaria:													
Liga de Acceso (publicación de resultados y/o padrón de Personas Beneficiarias):													
¿Atiende a Niños, Niñas y Adolescentes?:											Tipo de Meta de beneficiarios:		
Beneficiarios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Hombres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mujeres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total por Mes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Todos los Componentes que están orientados a otorgar un bien o servicio a la población objetivo, deberán registrar a las personas beneficiarias para que en el seguimiento que se da durante el ejercicio fiscal, sea posible reportar el avance según la calendarización asignada.

Lógica horizontal-Indicadores y Medios de Verificación

La lógica horizontal se puede entender como el mecanismo que establece cómo se controlará y medirá el logro de cada nivel de la matriz y de dónde se obtendrá la información necesaria para ello. Constituye la base para el seguimiento, el control y la evaluación del programa.

La lógica horizontal del programa incorpora los indicadores y sus fuentes de verificación.

Verificación de la Lógica Horizontal

El análisis de la lógica horizontal se realiza de Derecha a Izquierda por cada nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados, y en la Revisión de la lógica horizontal solamente intervienen por nivel las columnas de:

- Resumen narrativo
- Indicadores
- Medios de verificación

La Revisión de la Lógica Horizontal se resume en dos preguntas:

- 1. ¿Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores?**
- 2. ¿Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos?**

Al responder estas preguntas es preciso analizar juiciosamente cada uno de los indicadores presentados, desde las actividades hasta el fin de la matriz, ya que son estos los instrumentos que permitirán evidenciar el buen desempeño del programa presupuestarios así como el éxito del mismo y si no se eligen los indicadores correctos, considerando todos sus elementos, es posible que los mismos indicadores reflejen de forma negativa los resultados y así mismo puedan limitar el análisis y la buena apreciación del desempeño del programa.

Los Indicadores de Desempeño

Los indicadores, como parte de la Matriz de Marco Lógico (MML), permiten a los distintos entes públicos definir sus alcances, sus retos y sus metas de sus programas presupuestarios y políticas, de allí que sea de vital importancia su elaboración y su precisión al momento de elegirlos. Su correcta elaboración responde a las necesidades de la misma matriz y del proceso de programación, y son parte medular para reflejar el logro o fracaso de los objetivos institucionales.

Los indicadores deberán ser diseñados en sentido estricto para dar cuenta del desempeño del programa, que logre responder directamente al Resumen Narrativo del nivel que está reportando y de total control del Ente público, lo que conlleva a decidir **cuál es el factor relevante que es posible medir**, llevando el control de la información periódicamente y **asegurando la estabilidad de los resultados** con base en la Meta establecida durante el ejercicio fiscal. Como se menciona, la estabilidad de los resultados es muy importante para determinar un desempeño del programa, es por eso que se deben elegir variables que otorguen datos estables en el tiempo, que sean medibles y comparables de un tiempo a otro y que además, pueda mantenerse sin modificaciones en un ejercicio fiscal primordialmente, si es posible más tiempo, lo que asegura poder otorgar información consistente para los procesos de seguimiento y evaluación en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño.

En el caso de elegir un factor relevante en el que no se cuente con el control de recoger y otorgar resultados de forma periódica, se caerá en incumplimientos de acuerdo a sus calendarios para reportar su Meta durante el ejercicio fiscal, evidenciando diversos factores, entre éstos una mala programación, pérdida de control de la información en la operación de sus

programas y acciones, e insuficientes mecanismos intrainstitucionales de coordinación, seguimiento, control y reporte de la información.

Ficha de Indicador

Si bien todos los elementos hasta ahora presentados forman parte de la Ficha Técnica de Indicadores, es necesario recalcar la importancia de que ésta incluya, al menos, los siguientes elementos aún en casos donde se utilicen indicadores distintos a los ya mencionados con anterioridad:

- a) Nombre del indicador;
- b) Programa, proyecto, actividad o fondo al que corresponde;
- c) Objetivo para el cual se mide su cumplimiento;
- d) Definición (o descripción) del indicador;
- e) Tipo de indicador (estratégico o de gestión);
- f) Método de cálculo;
- g) Unidad de medida;
- h) Frecuencia de medición (o periodicidad);
- i) Características de las variables, en caso de ser indicadores compuestos;
- j) Línea base;
- k) Metas; y
- l) El medio de verificación.

Contenido de ficha de indicador (SIPPRES)

<i>Clave – Nombre del ente público</i>				
IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO				
Programa Presupuestario				
Unidad Responsable del Programa Presupuestario				
Nivel de Objetivo (Componente)				
IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR				
Indicador				
	Descripción	Unidad Responsable de la Fuente del Indicador		
Método de Cálculo				
Referencias Adicionales				
Medios de Verificación				
Responsable y Liga de Acceso:				
Categoría	Dimensión	Periodicidad	Unidad de Medida del Indicador	¿Es para Cuenta Pública?
VARIABLES				
NUMERADOR		Unidad de Medida del Numerador		

DENOMINADOR					Unidad de Medida del Denominador						
METAS											
Linea Base		Año Meta	Meta Programada	Comportamiento del	Tipo de	Semaforización					
Año:	en el Año		Indicador hacia la Meta	Método	Verde	Amarillo	Rojo				
Valor:											

Variable	Calendario Programado												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
NUMERADOR													
DENOMINADOR													

Fuente: SIPPRES

Método CREEMA

Este método tiene como propósito revisar de manera juiciosa y objetiva si los indicadores de resultados, servicios y gestión de los programas sociales cumplen con los criterios mínimos necesarios para medir los objetivos del programa en diseño, en un punto determinado en el tiempo.

Se refiere a que no existan dudas sobre lo que se pretende medir, es decir asegurar que el indicador no tenga algún término o aspecto técnico ambiguo o especializado que puede ser interpretado de más de una manera.

Se sugiere que los criterios sean tomados en cuenta para elegir o desechar indicadores, cuando se tenga más de un indicador para un mismo objetivo y se deba elegir sólo uno de ellos, se podrán utilizar los criterios CREEMA para decidir cuál de ellos puede resultar la mejor opción.

CLARO

- Los indicadores deben ser tan directos e inequívocos como sea posible, es decir, entendibles.

RELEVANTE

- Deben proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir, deben estar definidos sobre lo importante, con sentido práctico.

ECONÓMICO

- Todos los indicadores tienen costos e implicaciones para su construcción y medición; se deben elegir aquellos que estén disponibles a un costo razonable.

MONITOREABLE

- Los indicadores deben poder sujetarse a una comprobación independiente.

ADECUADO

- Provee suficientes bases para medir. Un indicador no debería ser ni tan indirecto ni tan abstracto que estimar el desempeño se convierta en una tarea complicada y problemática.

APORTE MARGINAL

- En el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

Fuente: Elaboración propia.

Los Medios de verificación

Constituyen la fuente de Información para verificar el logro del indicador.

Deberá contener:

1. El nombre del documento probatorio,
2. La unidad responsable que publica el documento y,
3. Lugar donde se encuentra publicado, (en los niveles Fin y Propósito se encuentran previamente definidos en el PED y PD por lo que deberán guardar congruencia.)

Para los niveles de componentes y actividades es necesario que el Ente Público defina en congruencia con los indicadores diseñados el medio de verificación idóneo, para ello y atendiendo al principio de máxima publicidad establecido en

el artículo 8 de la Ley de Transparencia y acceso a la información pública para el Estado de Quintana Roo, se sugiere publicar en un apartado de su página web los documentos probatorios a efectos de que estos puedan ser consultados por cualquier ciudadano, respetando en todo momento la protección de datos personales, proporcionando una herramienta fundamental para la consolidación de la participación ciudadana, tanto de contraloría social como en presupuesto participativo.

Los medios de verificación deben ser acordados con los involucrados. Si ello no se hace pueden presentarse más tarde problemas acerca de cuál fuente de información emplear y de recopilación de la información. Debe tomarse en consideración que los medios de verificación definidos en la MIR deberán corresponder con los documentos publicados por cada Unidad Responsable del Indicador.

En la construcción de los medios de verificación se sugiere considerar los siguientes cuestionamientos:

- ¿El medio de verificación contiene la información necesaria para constituir una fuente de información oficial y confiable?
- ¿El medio de verificación puede publicarse?
- ¿El documento cuenta con firmas que ratifiquen su contenido?
- ¿Es congruente con los objetivos de medición del indicador?
- ¿En caso de no alcanzar las metas, proporciona los elementos para corroborar que se consideraron los riesgos?



Ejemplo de contenido mínimo para la elaboración de un Medio de Verificación:

PRESENTAR LOGOS DEL ENTE PÚBLICO

Nombre del Medio de Verificación (Según la ficha del indicador): Ejemplo: Informe de las estrategias de promoción, comunicación y difusión que fomenten la atracción de capitales e inversión a la entidad.	
Clave y nombre de la Dependencia:	
Programa Presupuestario:	
Resumen narrativo del nivel reportado:	
Indicador:	
Método de Cálculo:	
Trimestre reportado:	
Liga de Publicación del Medio de Verificación:	
Unidad Responsable del Indicador:	
<p>Datos de las Variables reportadas:</p> <p>Numerador:</p> <p>Denominador:</p> <p>Descripción de los resultados (se explican detalles del resultado, así como posibles variaciones del dato respecto al programado):</p> <p>Tipo de Evidencia: Fotográfica- estadística- publicaciones-minutas-registros-sesiones-etc.</p> <p><i>Desarrollar la Evidencia</i></p> <p style="text-align: center;">_____ FIRMA, NOMBRE Y CARGO CON LA INSTITUCIÓN <i>Unidad Responsable de reportar el Indicador</i></p> <p>Nota: Agregar documentos anexos que den Soporte a la información en caso de ser necesario</p>	

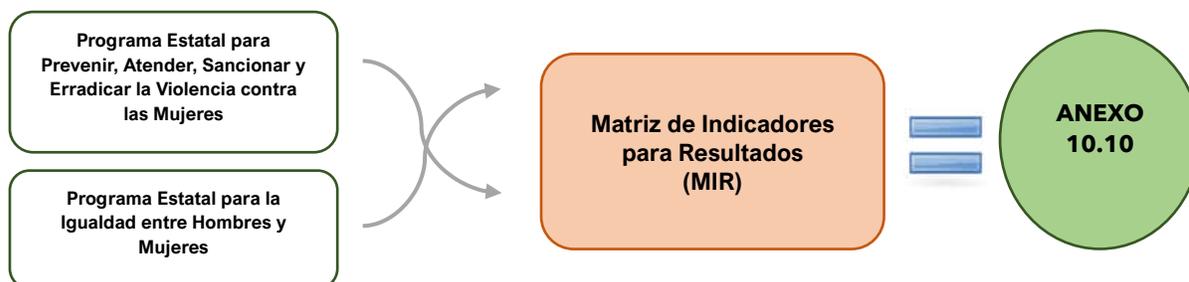
Fuente: Elaboración propia

Política de Igualdad de Género

A partir del Ejercicio Fiscal 2021, y para los ejercicios subsecuentes, la SEFIPLAN en coordinación con el Instituto Quintanarroense de la Mujer, la Organización Gobernanza MX, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y las Organizaciones Civiles Quintanarroenses han trabajado de la mano para dar cabida a lo establecido por la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Quintana Roo dentro del ciclo presupuestario.

En este sentido, la SEFIPLAN ha puesto a disposición de todos los entes públicos la interfaz del Sistema de Planeación Estratégica y el Sistema de Integración Programática Presupuestal (SIPPRES) para que las líneas que son reportadas dentro del Programa Estatal para Prevenir, Atender, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (PEPASEVM) y/o el Programa Estatal para la Igualdad entre Hombres y Mujeres (PEIHM) pueda verse reflejado también dentro de la estructura programática de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Todo lo anterior, persigue la finalidad de poder identificar el presupuesto que es asignado a las acciones específicas en pro de la disminución de la brecha de género a través del Anexo 10.10 “Anexo Transversal de Igualdad Sustantiva y No Violencia contra las Mujeres” del Presupuesto de Egresos.





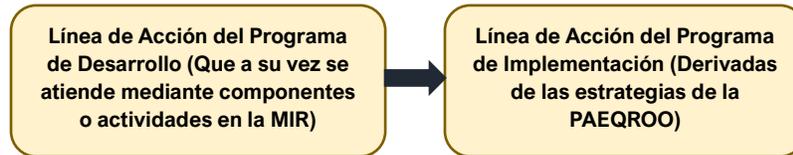
Política Estatal Anticorrupción

En septiembre de 2021, se publica la Política Anticorrupción del Estado (PAEQROO) 2020-2030, con la cual el Sistema Anticorrupción del Estado de Quintana Roo (SAEQROO) inicia la aplicación de este instrumento rector, vinculante para los tres poderes del Estado órganos autónomos y niveles de gobierno, compuesto por 40 prioridades, organizadas en cuatro ejes sustantivos con la finalidad de dar atención a las causas estructurales de la corrupción, para ello la Comisión Ejecutiva del SAEQROO, en coordinación con los integrantes del Comité Coordinador y del Consejo Consultivo Ciudadano, formularon el Programa de Implementación (PI) 2021 – 2030, siendo actualmente el primer Programa de Implementación derivado de una Política Anticorrupción en el país.

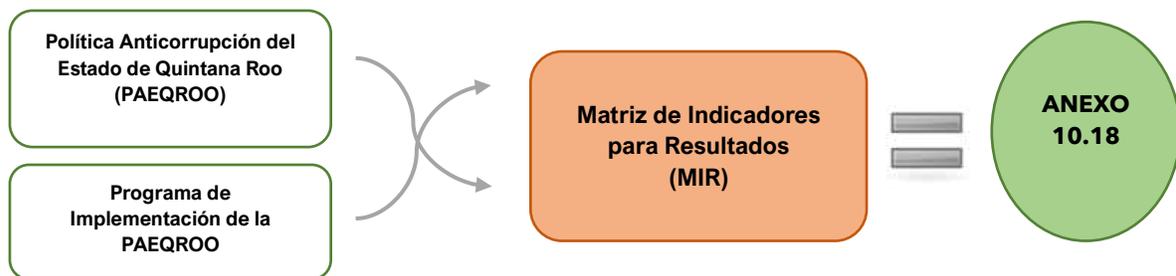
Dicho PI cuenta con 80 estrategias asociadas a las 40 prioridades de la PAEQROO, 170 líneas de acción derivadas de las 80 estrategias, y 81 indicadores de desempeño, vinculados a las 80 estrategias, de acuerdo con las pautas establecidas por la Metodología para el Diseño de Programas de Implementación de la Política Nacional Anticorrupción (PNA). En dicha metodología se establece que, por cada una de las prioridades contempladas en las políticas estatales anticorrupción, deberán formularse al menos dos estrategias y, derivadas de cada estrategia, al menos dos líneas de acción. A su vez, a cada una de las estrategias deberá de corresponderle un indicador con el fin de medir el desempeño del PI.

En este sentido, la SEFIPLAN ha puesto a disposición de todos los entes públicos relacionados con la ejecución del PI de la PAEQROO, la interfaz del Sistema de Planeación Estratégica y el Sistema de Integración Programática Presupuestal (SIPPRES) para que las líneas de acción que son reportadas dentro del PI de la PAEQROO puedan verse reflejadas también dentro de la estructura

programática de la MIR, mediante la vinculación de estas con las líneas de acción contenidas en los Programas de Desarrollo correspondientes a cada uno de los Entes Públicos involucrados.



Todo lo anterior, con la finalidad de poder identificar el presupuesto que es asignado a las acciones específicas para dar atención a las causas estructurales de la corrupción a través del Anexo 10.18 “Desglose Presupuestal para la Atención de Política Estatal Anticorrupción” del Presupuesto de Egresos.



Cualificación para conocer la calidad de los contenidos en las matrices de indicadores para resultados de los Programas Presupuestarios.

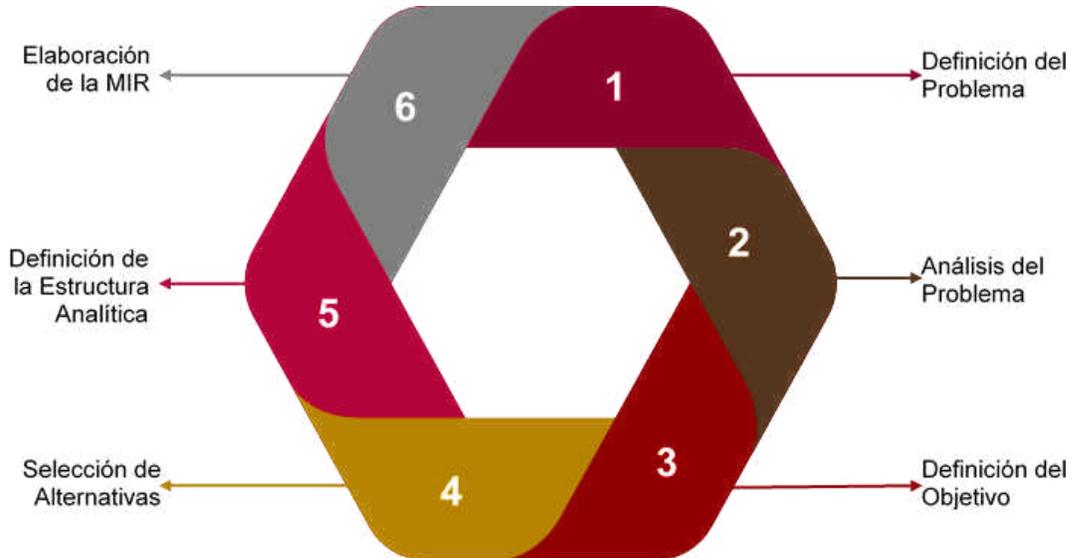
En este proceso de análisis y revisión se aplica un cédula que permite evaluar las seis fases de la Metodología del Marco Lógico y muestra los resultados del avance presentado por los entes públicos durante el Proceso de Programación – Presupuestación del ejercicio fiscal correspondiente, de tal forma que la Secretaría de Finanzas y Planeación podrá identificar a los entes y sus Programas Presupuestarios que reúnen los elementos suficientes, claros y relevantes sobre la Aplicación de la MML, lo cual deriva en PP robustos, así como aquellos en cuya integración requieren moderado y especial apoyo debido a que no reúnen los aspectos mínimos necesarios señalados por la MML.

Lo anterior resulta de la evaluación y cualificación que se ha categorizado a partir de umbrales que agrupan a los Programas Presupuestarios y a los Entes Públicos en semaforizaciones de color rojo ($0 < 70$ puntos), amarillo ($70 < 85$ Puntos) y verde (85-100 puntos).

La evaluación se desarrolla en dos etapas: la denominada Primera Salida de la cual se derivaron las observaciones y recomendaciones, quienes deberán atenderlas en un periodo determinado y la Segunda Salida de la cual sus resultados son con los que se cierra la etapa de integración programática.

Para poder dar atención a todas las consideraciones que metodológicamente requiere evaluar y cualificar las MIR de todos los Programas Presupuestarios de la Administración Pública Estatal de Quintana Roo, se construyó el Instrumento de Evaluación denominado Cédula de Cualificación de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios sin dejar de considerar las etapas de la MML.

Etapas de la Metodología de Marco Lógico:



Fuente: SHCP, Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Con base en las etapas de la metodología, la cédula de cualificación se integra de temas y criterios a valorar, basado en preguntas guía en cada uno de ellos.

Evaluación de Consistencia y congruencia= cualificación	
Metodología del Marco Lógico (MML)	De Diagnóstico a Estructura Analítica
Alineación Estratégica	Alineación al PED
	Alineación al PD
Facultades, Atribuciones y Obligaciones	Misión y Visión
	Naturaleza de la Institución
Metodología - Lógica Vertical	De Fin a Propósito
	De Componente(s) a Actividad(es)
Metodología - Lógica Horizontal	De Indicadores a Objetivos
	De Indicadores a Fórmula y Medios de Verificación

Fuente: Elaboración propia

Los resultados particulares obtenidos de cada ente y Programa Presupuestario se esquematizan en tres niveles jerárquicos de cumplimiento de la Metodología del Marco Lógico que se obtienen de los umbrales calculados a partir de ponderaciones a la Congruencia y Consistencia demostrada por los entes en la integración de sus Programas Presupuestarios, incluyendo sus MIR.

Umbrales para la semaforización de los Programas Presupuestarios y sus MIR:

0 < 70 puntos	70 < 85 Puntos	85-100 puntos
Programa presupuestario con oportunidad de mejora	Programa presupuestario adecuado/ con observaciones	Programa presupuestario destacado

Fuente: Colegio de Economistas de Quintana Roo

Se debe destacar que los Entes Públicos, contarán con los resultados de la cédula aplicada a sus programas presupuestarios, así como el espacio para atender sus recomendaciones de mejora, y así proceder a la aplicación de una segunda cédula para la verificación de la atención de estas recomendaciones; en caso de no ser atendidas, quedarán registradas y se podrán considerar como áreas de oportunidad en el siguiente ejercicio fiscal.

Anexo 1: Catálogo de Personas Beneficiarias

Cve Beneficiario	Persona Beneficiaria
1	Adolescentes
2	Adolescentes Hombres
3	Adolescentes Mujeres
4	Adultas Mayores
5	Adultos Mayores
6	Alumnas
7	Alumnos
8	Artesanas
9	Artesanos
10	Asesores
11	Asesoras
12	Beneficiarias
13	Beneficiarios
14	Centros de Salud
15	Ciudadanas
16	Ciudadanos
17	Colonias
18	Comités
19	Compañías
20	Comunidades
21	Contribuyentes
22	Dependencias
23	Deportistas
24	Dignatarios Mayas
25	Docentes
26	Donantes
27	Empleadas
28	Empleados
29	Empresas
30	Empresarias
31	Empresarios
32	Ente Público
33	Enfermos
34	Escuelas

Cve Beneficiario	Persona Beneficiaria
35	Estudiantes
36	Familias
37	Grupos
38	Habitantes
39	Hombres
40	Hombres con Discapacidad
41	Hospitales
42	Indígenas
43	Infantes
44	Instituciones
45	Instituciones Privadas
46	Instructores
47	Inversionistas
48	Jóvenes
49	Jóvenes Hombres
50	Jóvenes Mujeres
51	Médicos
52	Mujeres
53	Mujeres con Discapacidad
54	Niñas
55	Niños
56	Neonatos
57	Organismos
58	Pacientes
59	Participantes
60	Pasajeros
61	Patrimonio
62	Personas
63	Personas Adultas Mayores
64	Personas Beneficiarias
65	Personas con Discapacidad
66	Personas Egresadas
67	Personas Seguidoras
68	Personas Servidoras Públicas
69	Personas de la Tercera Edad
70	Personal

Cve Beneficiario	Persona Beneficiaria
71	Población
72	Policías
73	Profesores
74	Regiones
75	Sector Privado
76	Seguidores
77	Seguidoras
78	Servidores Públicos
79	Servidoras Públicas
80	Trabajadores
81	Trabajadoras
82	Turistas
83	Usuarios
84	Unidades Médicas
85	Vacacionistas
86	Vectores
87	Víctimas
88	Visitantes
89	Zona Rural
90	Zona Urbana
91	Ninguno
92	Persona Productora
93	Persona Concesionaria
94	Persona Operadora
95	Sujetos Obligados
96	Agricultor (a)
97	Ganadero (a)
98	Apicultor (a)
99	Pescador (a)

El catálogo de Personas Beneficiarias se encuentra en el Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES).

Anexo 2: Catálogo de Unidad de Medida

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
1	Accidente
2	Acción
3	Acreditación
4	Acta
5	Activación
6	Actividad
7	Actualización
8	Acuerdo
9	Acusación
10	Adjudicación
11	Adolescente
12	Adolescente Hombre
13	Adolescente Mujer
14	Adulta Mayor
15	Adulto Mayor
16	Aeródromo
17	Aeronave
18	Agenda
19	Alimentación
20	Alumna
21	Alumno
22	Análisis
23	Anexo
24	Anteproyecto
25	Aparato
26	Aparato Ortopédico
27	Aportación
28	Apoyo
29	Archivo
30	Área
31	Área de Apoyo
32	Área Sustantiva
33	Artesana
34	Artesanía

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
35	Artesano
36	Asesor
37	Asesora
38	Asesoría
39	Asignación
40	Asistencia
41	Asunto
42	Atención
43	Atención Otorgada
44	Audiencia
45	Auditoría
46	Avance
47	Avance Programado
48	Avance Realizado
49	Averiguación
50	Averiguación Previa
51	Base de Datos
52	Beca
53	Beneficiaria
54	Beneficiario
55	Beneficio
56	Boletín
57	Calle
58	Cámara
59	Campaña
60	Canasta
61	Capacitación
62	Carpeta
63	Cédula
64	Certamen
65	Certificación
66	Certificado
67	Cheque
68	Ciudadana
69	Ciudadano
70	Colaboración

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
71	Colonia
72	Comité
73	Compañía
74	Competencia
75	Comunicado
76	Comunidad
77	Concurso
78	Conflicto
79	Constancia
80	Consulta
81	Consultorio
82	Contrato
83	Contribuyente
84	Control
85	Convenio
86	Convocatoria
87	Crédito
88	Cuadra
89	Curso
90	Delito
91	Demanda
92	Denuncia
93	Dependencia
94	Deporte
95	Deportista
96	Deserción
97	Designación
98	Diagnóstico
99	Dictamen
100	Dictaminación
101	Dignatario Maya
102	Docente
103	Documento
104	Donación
105	Donante
106	Educación

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
107	Egreso
108	Ejido
109	Empleada
110	Empleado
111	Empresa
112	Empresaria
113	Empresario
114	Encuesta
115	Enfermedad
116	Ente Público
117	Equipamiento
118	Equipo
119	Escuela
120	Estructura Orgánica
121	Estudiante
122	Estudio
123	Evaluación
124	Evento
125	Exhorto
126	Expediente
127	Factura
128	Familia
129	Formación
130	Formulario
131	Foro
132	Gestión
133	Grabación
134	Grupo
135	Habitante
136	Hectárea
137	Hombre
138	Hombre con Discapacidad
139	Hospital
140	Idioma
141	Indicador
142	Índice

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
143	Indígena
144	Infante
145	Informe
146	Ingreso
147	Iniciativa de Ley
148	Inmueble
149	Instalación
150	Instancia
151	Institución
152	Institución Privada
153	Instructivo
154	Instructor
155	Instrumento
156	Intervención
157	Investigación
158	Joven
159	Joven Hombre
160	Joven Mujer
161	Juicio
162	Kilómetro
163	Lentes
164	Licencia
165	Licenciatura
166	Licitación
167	Localidad
168	Localidades
169	Mantenimiento
170	Manual
171	Mecanismo
172	Medalla
173	Médico
174	Mejora
175	Meta
176	Micrositio
177	Miles de Pesos
178	Millones de dólares

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
179	Millones de pesos
180	Minuta
181	Minutario
182	Minuto
183	Mujer
184	Mujer con Discapacidad
185	Municipio
186	Niña
187	Niño
188	Nivel
189	Norma
190	Notificación
191	Número
192	Nutrición
193	Obra
194	Obras (Infraestructura)
195	Operación
196	Operativo
197	Opinión Técnica
198	Orden de Aprehensión
199	Organismo
200	Organización
201	Paciente
202	Padecimiento
203	Padrón
204	Página Web
205	Pago
206	Parque
207	Participante
208	Pasajero
209	Persona
210	Persona Adulta Mayor
211	Persona Beneficiaria
212	Persona con Discapacidad
213	Persona Egresada
214	Persona Seguidora

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
215	Persona Servidora Pública
216	Personal
217	Pesos
218	Pieza
219	Plan
220	Plataforma Digital
221	Plática Informativa
222	Plaza
223	Población
224	Policía
225	Política
226	Porcentaje
227	Posición
228	Práctica
229	Predio
230	Presupuesto
231	Procedimiento
232	Proceso
233	Producción
234	Producto
235	Persona productora
236	Profesor
237	Programa
238	Programa presupuestario
239	Promedio
240	Propuesta
241	Proyecto
242	Publicación
243	Publicidad
244	Puntaje
245	Recomendación
246	Recorrido
247	Recurso
248	Refugio
249	Región
250	Registro

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
251	Reglamento
252	Regulación
253	Reporte
254	Resolución
255	Respuesta
256	Sanitización
257	Seguidor
258	Seguidora
259	Seguimiento
260	Sentencia
261	Servicios
262	Servidor Público
263	Servidora Pública
264	Sesión
265	Sistema
266	Solicitud
267	Subsidio
268	Supervisión
269	Supervisor
270	Tarjeta
271	Tasa
272	Tasa de Variación
273	Título
274	Trabajador
275	Trabajadora
276	Trámite
277	Transparencia
278	Transporte
279	Tratamiento
280	Turista
281	Tutoría
282	Unidad
283	Unidad Médica
284	Urgencia
285	Usuario
286	Validación

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
287	Vector
288	Vectores
289	Vehículo
290	Verificación
291	Víctima
292	Vigilancia
293	Vinculación
294	Visita
295	Visitante
296	Votación
297	Voto
298	Zona
299	Zona Rural
300	Zona Urbana
301	Decreto
302	Queja
303	Acto
304	Tipo de Edición
305	Tema
306	Material
307	Etapas
308	Llamada
309	Metro Cuadrado
310	Acto de Fiscalización
311	Metro Cúbico
312	Monitoreo
313	Medio de comunicación
314	Contenidos de Información
315	Contenido Publicado
316	Litros por habitante por día
317	Simulacro
318	Buzón
319	Acervo bibliográfico
320	Programa de Estudio
321	Practica
322	Declaración

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
323	Revisión
324	Sitio
325	Torre
326	Prótesis
327	Kits
328	Medicamento(s)
329	Revista
330	Concesión
331	Permiso
332	Cesión
333	Modificación
334	Persona Operadora
335	Estacionamiento
336	Persona Concesionaria
337	Sujetos Obligados
338	Calificación
339	Distintivo
340	Rubro
341	Puntos
342	Carta
343	Comprobante
344	Ejecutor del Gasto
345	Proveedor
346	Piloto
347	Promoción
348	Inspección
349	Laudo
350	Centro Laboral
351	Kilogramos
352	Meses
353	Reunión
354	Catálogo
355	Prestación (es)
356	Bien (es)
357	Participaciones
358	Vacuna (s)



Cve Unidad Medida	Unidad Medida
359	Unidad económica
360	Acciones habitacionales
361	Instrumentos de Planificación

El catálogo de Unidad de Medida se encuentra en el Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES).



REVISÓ

VALIDÓ

LIC. JOSÉ EMMANUEL MUÑOZ CRUZ
DIRECTOR DE POLÍTICA Y
PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL DE LA
SECRETARÍA DE FINANZAS Y
PLANEACIÓN

MTRO. ANGEL SERVANDO CANTO AKÉ
SUBSECRETARIO DE POLÍTICA
HACENDARIA Y CONTROL
PRESUPUESTAL DE LA SECRETARÍA DE
FINANZAS Y PLANEACIÓN