



GUÍA ESPECÍFICA PARA CONSTRUCCIÓN DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

Programa tipo S – Sujeto a Reglas de Operación



SEFIPLAN
SECRETARÍA
DE FINANZAS
Y PLANEACIÓN

Contenido

PRESENTACIÓN	5
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	12
Nombre del Programa Presupuestario	14
Motivos de creación	15
Diagnóstico	16
¿Qué problema es el que origina el programa?	18
¿Cuál es la magnitud del problema?	20
¿Cuál es la necesidad por satisfacer en la población objetivo/área de enfoque?	21
Mecanismos de Focalización	21
Población de Referencia (Universo)	22
Población Potencial	23
Población Objetivo	25
Liga de Acceso	28
Identificación de Involucrados	29
"Identificación ¿Quiénes son? ¿Cómo se llaman?"	30
"Expectativas ¿Qué buscan? ¿Qué esperan?"	30
"Obligaciones ¿Qué derechos tienen? ¿Qué obligaciones tenemos?"	33
"Priorizaciones ¿Quiénes son los más importantes?"	36
ANÁLISIS DEL PROBLEMA (ÁRBOL DE PROBLEMAS)	37
Efecto Superior	39
Efectos Directos	40

Efectos Indirectos.....	40
Problema Central.....	41
Causas Directas	42
Causas Indirectas	43
DEFINICIÓN DEL OBJETIVO (ÁRBOL DE OBJETIVOS)	45
Fin Superior.....	47
Fines Directos	48
Fines Indirectos	49
Objetivo Central	50
Medios Directos.....	51
Medios Indirectos.....	52
SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS	53
Descripción de la Alternativa	55
Probabilidad.....	55
Impacto.....	56
Calificación de la Alternativa	56
Prioridad	56
ESTRUCTURA ANALÍTICA POR PROGRAMA PRESUPUESTARIO	59
Efectos-Fines-Fin MIR.....	62
Problema Central-Objetivo Central-Propósito MIR.....	63
Causas Directas-Medios Directos-Componentes MIR	64
Causas Indirectas-Medios Indirectos-Actividades MIR.....	64
MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS.....	66

Resumen Narrativo Nivel Fin	68
Resumen Narrativo Nivel Propósito.....	68
Resumen Narrativo Nivel Componente	71
Resumen Narrativo Nivel Actividad	72
Indicador Nivel Fin	73
Indicador Nivel Propósito	74
Indicador Nivel Componente	75
Indicador Nivel Actividad	76
Medio de Verificación Nivel Fin.....	77
Medio de Verificación Nivel Propósito	78
Medio de Verificación Nivel Componente	80
Medio de Verificación Nivel Actividad	81
Supuesto Nivel Fin	83
Supuesto Nivel Propósito.....	84
Supuesto Nivel Componente	85
Supuesto Nivel Actividad	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87

PRESENTACIÓN

Este documento describe de forma detallada los pasos que se deberán de seguir, acorde a la Metodología de Marco Lógico (MML), para la elaboración de la estructura programática que sustentarán los programas presupuestarios que integrarán el Presupuesto de Egresos del Estado de Quintana Roo, todo acorde a lo establecido en el modelo de Presupuesto basado en Resultados (PbR).

Su principal objetivo es dar certeza a las instituciones que se encuentren sujetas a realizar programas presupuestarios tipo "S – Sujetos a Reglas de Operación", proporcionando un marco claro y detallado para la planificación y elaboración de dichos programas, lo que garantizará su coherencia y alineación con los objetivos estratégicos y las prioridades gubernamentales establecidas.

La construcción de esta guía está basada en la Clasificación Programática, la cual forma parte de las disposiciones del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC). Así mismo, considera la normatividad emitida por la Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado de Quintana Roo (SEFIPLAN) y los formatos establecidos en el Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES).

Adicionalmente, los programas presupuestarios tipo "S – Sujetos a Reglas de Operación" se debe de considerar los criterios contenidos en la Guía metodológica para el diseño, elaboración, revisión, evaluación, modificación y publicación de las reglas de operación de los programas sociales a cargo de las dependencias, sus órganos administrativos desconcentrados y entidades descentralizadas del Poder Ejecutivo del

Estado de Quintana Roo (Guía Metodológica para las Reglas de Operación).

Reglas de operación y los Programas Presupuestarios.

Los programas presupuestarios de tipo S que sean aprobados en el Presupuesto de Egresos del Estado de Quintana Roo deben estar sujetos a reglas de operación por varias razones fundamentales:

- 1. Transparencia y rendición de cuentas:** Las reglas de operación establecen los criterios y procedimientos para la ejecución de los programas presupuestarios, lo que garantiza que el uso de los recursos públicos sea transparente y sujeto a escrutinio público. Esto promueve la rendición de cuentas por parte de las autoridades gubernamentales, permitiendo a la ciudadanía y a los órganos de fiscalización evaluar la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.
- 2. Claridad en la asignación de recursos:** Las reglas de operación proporcionan lineamientos claros sobre cómo se deben asignar y utilizar los recursos presupuestarios en cada programa. Esto ayuda a evitar la discrecionalidad en la asignación de recursos y garantiza que estos se destinen de manera efectiva a los objetivos y metas establecidos para cada programa.
- 3. Optimización de resultados:** Las reglas de operación definen los criterios de elegibilidad, los montos de apoyo y los procedimientos para acceder a los recursos públicos. Al establecer requisitos claros y específicos, se promueve la eficiencia en la ejecución de los programas, evitando

duplicidades y asegurando que los recursos se utilicen de manera óptima para alcanzar los resultados esperados.

4. **Control y seguimiento:** Las reglas de operación incluyen mecanismos de control y seguimiento que permiten monitorear el avance y los resultados de los programas presupuestarios. Esto facilita la identificación de desviaciones o irregularidades en la ejecución de los recursos y permite tomar medidas correctivas oportunas para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

De igual manera, en la Ley General de Transparencia se contempla como obligación de los Sujetos Obligados poner a disposición del público y mantener actualizada, en los respectivos medios electrónicos, de acuerdo con sus facultades, atribuciones, funciones u objeto social, según corresponda, la información, por lo menos, de los temas, documentos y políticas, que en el artículo 70 de la Ley general y su símil en la ley local se establecen, estableciendo para el caso analizado los siguientes requisitos:

La información de los programas de subsidios, estímulos y apoyos, en el que se deberá informar respecto de los programas de transferencia, de servicios, de infraestructura social y de subsidio, en los que se deberá contener lo siguiente:

- a) Área;
- b) Denominación del programa;
- c) Periodo de vigencia;
- d) Diseño, objetivos y alcances;
- e) Metas físicas;
- f) Población beneficiada estimada;

- g) Monto aprobado, modificado y ejercido, así como los calendarios de su programación presupuestal;
- h) Requisitos y procedimientos de acceso;
- i) Procedimiento de queja o inconformidad ciudadana;
- j) Mecanismos de exigibilidad;
- k) Mecanismos de evaluación, informes de evaluación y seguimiento de recomendaciones;
- l) Indicadores con nombre, definición, método de cálculo, unidad de medida, dimensión, frecuencia de medición, nombre de las bases de datos utilizadas para su cálculo;
- m) Formas de participación social;
- n) Articulación con otros programas sociales;
- o) Vínculo a las reglas de operación o Documento equivalente;
- p) Informes periódicos sobre la ejecución y los resultados de las evaluaciones realizadas, y
- q) Padrón de beneficiarios mismo que deberá contener los siguientes datos: nombre de la persona física o denominación social de las personas morales beneficiarias, el monto, recurso, beneficio o apoyo otorgado para cada una de ellas, unidad territorial, en su caso, edad y sexo;

En virtud de lo anterior, de la mano con la Guía es importante considerar en forma conjunta los Lineamientos Técnicos Generales para la publicación, homologación y estandarización de la información de las obligaciones establecidas en el Título Quinto y en la fracción IV del artículo 31 de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, que deben de difundir los sujetos obligados en los portales de internet y en la Plataforma Nacional de Transparencia, disponibles en

<https://snt.org.mx/wp-content/uploads/Lineamientos-Tecnicos-Generales-Version-Integrada.pdf>

Para dar cumplimiento a esta fracción, el sujeto obligado deberá organizar y publicar la información relativa a todos los programas que desarrolla, regula y/o tiene a su cargo y que impliquen subsidios, estímulos y apoyos en efectivo y/o en especie. Se trata de los programas que los sujetos obligados clasifiquen, de conformidad con el Acuerdo por el que se emite la clasificación programática (Tipología general) emitido por el Consejo Nacional de Armonización Contable, lo cual les permitirá organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas presupuestarios dirigidos a la población para incidir en su bienestar y hacer efectivos sus derechos, ya sea programas municipales; planes y programas estatales; programas institucionales, regionales y especiales; y los inherentes al Programa Nacional de Desarrollo Social.

Se deberá incluir toda aquella información sobre los programas sociales tanto de los sujetos a Reglas de Operación establecidas en el Decreto de Presupuesto de Egresos como otros programas, acciones y proyectos desarrollados por el sujeto obligado y que impliquen la erogación y/o uso de recursos y bienes públicos, los del ejercicio en curso y dos anteriores.

Respecto al tipo o naturaleza del programa social se deberá especificar si corresponde a alguno de los siguientes:

- a) **Programas de transferencia:** implican la entrega directa a una persona física o moral ya sea de recursos monetarios o bienes materiales.
- b) **Programas de servicios:** ofrecen un conjunto de actividades con el fin de atender necesidades específicas de determinada

comunidad: servicios de educación, de salud, de vivienda, etcétera.

- c) **Programas de infraestructura social:** se implementan para la construcción, remodelación o mantenimiento de infraestructura pública.
- d) **Programas de subsidio:** otorgan recursos directos para reducir el cobro a las y los usuarios o consumidores de un bien o servicio y así fomentar el desarrollo de actividades sociales o económicas prioritarias de interés general.

Respecto a los programas sociales que desarrollan, regulan y/o tienen a su cargo los sujetos obligados de las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal publicarán los datos de los padrones de personas beneficiarias de acuerdo con la última reforma publicada en el DOF el 11 de mayo de 2022 de la Ley General de Desarrollo Social y los Lineamientos para la constitución, actualización, autenticidad, inalterabilidad, seguridad y difusión de la información del Padrón de Beneficiarios publicados el 30 de julio de 2020 en el DOF, emitidos por la Secretaría del Bienestar, para lo cual se utilizarán los catálogos elaborados por dicha Secretaría y que, de conformidad con el lineamiento Octavo, forman parte de los Anexos que pueden ser consultados en la dirección: <https://pub.bienestar.gob.mx/catalogs>

Asimismo, se incluirá un hipervínculo al Padrón de Beneficiarios que debe de publicar la Secretaría de Bienestar en su portal, en cumplimiento del Vigésimo cuarto de los Lineamientos para la constitución, actualización, autenticidad, inalterabilidad, seguridad y difusión de la información del Padrón de Beneficiarios que dice textualmente:

La Dirección General de Geoestadística y Padrones de Beneficiarios de la Secretaría de Bienestar, difundirá y mantendrá actualizado, en el portal de la Secretaría de Bienestar, la información que contiene el Padrón de Beneficiarios.

Cuando el programa implementado es abierto a las personas y no existe un mecanismo o base de datos respecto de los padrones de personas beneficiarias, los sujetos obligados deberán publicar información general estadística sobre los beneficios del programa.

En aquellos casos en que los programas presentados por los sujetos obligados tengan más de una modalidad, subprograma o vertiente de ejecución o ésta sea muy compleja, se deberá publicar la información por separado respecto del mismo programa.

De acuerdo con la clasificación programática emitida por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) disponible en https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_004.pdf la clasificación “S” corresponde a aquellos programas Sujetos a Reglas de Operación que son a aquellos definidos en el Presupuesto de Egresos y los que se incorporen en el ejercicio.

Con todo lo anterior, se pretende asegurar la consistencia y congruencia de la información contenida en la estructura programática de los programas presupuestarios con las disposiciones emitidas para su elaboración.

Por lo tanto, la aplicación de esta guía fortalecerá la integridad y la calidad de la información presupuestaria y financiera, facilitando la rendición de cuentas y la evaluación del desempeño gubernamental.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El primer paso dentro de esta etapa de la Metodología es la identificación del problema principal o necesidad que da origen y justifica la intervención del Programa a diseñar.

Es importante identificar adecuadamente los problemas o necesidades que se requieren atender puesto que ello justifica la existencia del Programa.

Nótese que los Programas tienen como razón de ser la solución de una problemática específica de un grupo de población o área de enfoque, dando paso a la conceptualización de una situación futura deseada o situación objetivo.

Para llevar a cabo una correcta definición del problema, es importante identificar los siguientes elementos, mismos que la Secretaría de Finanzas y Planeación, a través del Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES) le requerirá:

PROGRAMA PRESUPUESTARIO:	S – Programa Obras del Bienestar
MML-01	Definición del Problema

Motivos de creación:	• Creación del PED y PD
	• Actualización del PED Y PD, o
	• Creación de Institución
Diagnóstico:	

¿Qué problema es el que origina el programa?:	
¿Cuál es la magnitud del problema?:	
¿Cuál es la necesidad por satisfacer en la población objetivo/área de enfoque?:	
Mecanismos de Focalización:	
Población de Referencia (Universo):	
Población Potencial:	
Población Objetivo:	
Liga de Acceso:	

Fuente: Reporte MML-01 - Definición del Problema extraído del SIPPRES

Nombre del Programa Presupuestario

De conformidad con lo establecido en el **apartado 4.2 de la Guía Metodológica para las Reglas de Operación**, denominado “Folio y nombre del programa (identificación)” se deberá establecer un número de folio, consistente en tres dígitos con asignación consecutiva, iniciando con el 001, seguido con el nombre completo del programa presupuestario tal como figura dentro del Decreto de Presupuesto de Egresos mediante el cual fue aprobado.

Es decir, cada programa tipo “S – Sujetos a Reglas de Operación” debe contar con sus propias reglas de operación que se llamen de la misma forma. Por lo tanto, cada regla de operación soportará un programa presupuestario tipo S.

No obstante, **al momento de elegir el nombre del programa**, se recomienda tomar en cuenta lo siguientes puntos:

- Debe dar una noción sobre el objetivo del programa. Por ejemplo, es incorrecto llamarlo: “Fertilizantes”, lo correcto es:

“Apoyo a pequeños productores”

- Puede contener el nombre del apoyo o ayuda que se estará otorgando directamente a la ciudadanía, por ejemplo:

“Apoyos a la educación, becas a estudiantes, obras de infraestructura social, etc.”

- En caso de ser un programa completo (diversos apoyos) bajo la misma regla de operación, puede contener el nombre de dicho programa, por ejemplo:

“Programa de Vivienda Social, Programa de Apoyo a la Infraestructura Hidroagrícola, etc.”

- Debe ser claro y entendible pero no extenso, como máximo 10 palabras.
- No debe contener palabras muy técnicas para facilitar la comprensión a los beneficiarios.

Motivos de creación

Para la creación de un programa presupuestario con clasificación programática de tipo "S – Sujetos a Reglas de Operación" en la etapa de la Creación o actualización del PED y/o PD o ya sea en la creación de un ente público, **debe estar relacionado con la entrega de un bien directamente a la población beneficiaria del programa.**

Los programas presupuestarios bajo esta modalidad deben de ser programas que cuenten con Reglas de Operación ya establecidas o, por lo menos, encontrarse dentro de los programas presupuestarios aprobados para el ejercicio fiscal. **En caso de ser un programa nuevo que no figuró inicialmente dentro del Presupuesto de Egresos, el proceso de creación será la que determine la SEFIPLAN.**

Para este caso en específico, abordaremos el ejemplo del programa presupuestario

"S – Programa Obras del Bienestar".

Diagnóstico

En el diagnóstico **se debe plantear el reconocimiento de un problema público y las estrategias que el Estado llevará a cabo** para solucionar o mitigar los efectos del problema detectado.

El diagnóstico debe de ser lo suficientemente amplio para **identificar los factores relevantes** que aportarán información para plantear y analizar el problema, dichos factores son:

1. **Situación negativa** en la que se encuentra la población: esta debe ser expresada en términos cualitativos y cuantitativos. Por ejemplo:

"El 27% de la población del Estado de Quintana Roo, equivalente a 501,656 personas, se encuentra en situación de pobreza"

2. **Posibles causas** de la situación negativa: en estas se debe vislumbrar la carencia de bienes o servicios que propician la situación negativa.

calidad y espacios reducidos de la vivienda"

3. **Posibles efectos** de la situación negativa: estos deberán ser analizados con relación a la situación negativa y no con relación a las causas, es decir, los efectos no deben ser, necesariamente, la misma cantidad que las causas.

“Deterioro de las condiciones de vida de las personas en situación de pobreza”

Para el caso específico de un programa tipo “S – Sujetos a Reglas de Operación”, la información vertida en este apartado deberá ser consistente con el **apartado 7 de la Guía Metodológica para las Reglas de Operación**.

Para el S - Programa Obras del Bienestar, podemos sacar un resumen del **apartado 7.1 denominado "Antecedentes" de sus Reglas de Operación**, en donde se consideran antecedentes con su contexto histórico, de continuidad, de pertinencia, y se contextualiza el Estado actual. Lo importante, es señalar dentro de este resumen, un diagnóstico que responda las preguntas: **¿Quién lo dice?** **¿Dónde se ubica el problema?** **¿Dónde lo dice?** **¿Qué dice?** **¿Quiénes lo padecen?** **¿Qué efectos crea ese problema?** **¿Qué tan grave es?** **¿Qué lo causa?**

Ejemplo:

“**Quintana Roo**, a pesar de ser un estado con un importante desarrollo turístico, enfrenta una compleja realidad en materia de **pobreza y carencias sociales**. De acuerdo con la medición multidimensional de la **pobreza** del **CONEVAL** publicada en agosto de 2023, un alarmante 27% de la población del Estado, equivalente a 501,656 personas, se encuentra en situación de pobreza. Esta cifra se desglosa en 22.8% (423,621 personas) en pobreza moderada y 4.2% (78,035 personas) en pobreza extrema, **lo que representa un problema social de gran magnitud, las causas que se han registrado es la carencia alimentaria y de vivienda**”

Las principales carencias que el S - Programa Obras del Bienestar busca combatir son:

- **Acceso a los servicios básicos en la vivienda:** Esta carencia afecta al 22.5% de la población, lo que se traduce en 418,047 personas que no tienen acceso a agua potable, drenaje, electricidad o algún otro servicio básico indispensable para una vida digna.
- **Calidad y espacios de la vivienda:** El 14% de la población, es decir 260,118 personas, viven en viviendas con condiciones precarias, con materiales de construcción inadecuados, hacinamiento o falta de espacios suficientes para el desarrollo familiar.

Debemos considerar que con la elaboración correctamente del diagnóstico, se podrá **hilar correctamente las poblaciones (universo o referencia, potencial y objetivo)**, así como el problema que origina el programa e identificar sus causas y efectos que nos ayudará para la elaboración del Árbol de Problemas.

¿Qué problema es el que origina el programa?

El **problema central** que origina el programa de tipo S – Sujetos a Reglas de Operación **debe tratarse de un bien que se entrega directamente a la ciudadanía o de algún programa que por su naturaleza requiere del establecimiento de reglas que permitan su correcto funcionamiento.**

Sea cual fuese el caso, el problema debe expresarse como mínimo:

Población potencial + verbo + palabras clave de la problemática

Para el caso del S- Programa Obras del Bienestar, **el planteamiento del problema deberá ser congruente con el apartado 7.2 de sus reglas de operación, denominado "Problema, carencia o necesidad social"** en específico el inciso a) Definición del Problema o Necesidad, en donde se establece la lógica y justificación de la existencia del programa.

Ejemplo:

En el Estado de Quintana Roo, en lo que respecta a los Componentes de Carencia por Calidad y Espacios de la Vivienda, el 1.3% de la población vive en viviendas con piso de tierra, lo que equivale a 25 mil personas en esta situación. El piso de tierra representa un riesgo para la salud.

Por otro lado, el 1.0% de los habitantes tiene techos de material endeble en sus viviendas, lo que significa 19.5 mil personas viviendo en estas condiciones.

Por lo tanto, de manera sencilla, podemos definir el problema como:

La población quintanarroense en condiciones de pobreza y pobreza extrema carece de espacios dignos para vivir.

Como podemos ver en este ejemplo, **se cumplen las tres características principales del problema central**, si bien no es obligatorio que estrictamente se cumpla en el orden anteriormente señalado, debe contener estas tres características para ser comprensible. Es decir, podemos modificar la redacción del problema siendo más específicos sin alterar sus características, por ejemplo:

Personas en situación de pobreza de localidades con alto o muy alto grado de marginación y rezago social del estado de Quintana Roo carecen de apoyos de infraestructura social básica para la vivienda y espacios de servicios comunitarios.

Es importante identificar y expresar correctamente el problema que origina el programa en este apartado, toda vez que prácticamente **se convertirá en el problema central de nuestro Árbol de Problemas.**

¿Cuál es la magnitud del problema?

La magnitud del problema se refleja en la descripción de la coherencia entre el problema, sus causas y efectos, y los objetivos y medios de solución.

Se debe expresar hechos y/o datos estadísticos que avalen la necesidad de proporcionar, facilitar, implementar y/o mejorar un servicio público para la ciudadanía.

Para el caso del Programa Obras de Bienestar, **este apartado deberá ser congruente con el apartado 7.2 de sus reglas de operación, denominado "Problema, carencia o necesidad social" en específico el inciso b) Estado actual o Magnitud del Problema, cuantificando y describiendo la extensión y gravedad del problema o necesidad.**

Ejemplo:

El estado de Quintana Roo presenta una tasa de hacinamiento del 11.3%, lo que significa que 1 de cada 8 viviendas en el estado tiene condiciones de hacinamiento.

¿Cuál es la necesidad por satisfacer en la población objetivo/área de enfoque?

De manera clara y breve, se debe explicar cuál la problemática y necesidad de la ciudadanía que se atenderá con la entrega del bien directamente a la población beneficiaria del programa.

Para el caso del S - Programa Obras del Bienestar, este apartado deberá ser congruente con el apartado 7.2.1 de sus reglas de operación, denominado "Las causas centrales del problema"

Ejemplo:

Carencia de infraestructura, el aislamiento y los bajos ingresos económicos de la población.

Mecanismos de Focalización

Utilizando datos estadísticos se debe describir como se determinó la población potencial (población afectada por la carencia o falta de un servicio público) citando fuentes oficiales de información.

En el caso de los programas tipo S – Sujetos a Reglas de Operación, que pretenden atender necesidades sociales, los mecanismos de focalización permiten dirigir los recursos y esfuerzos hacia aquellos individuos o grupos que se encuentran en mayor situación de necesidad o que tienen mayores probabilidades de beneficiarse de la intervención del programa.

Para el caso del S- Programa Obras del Bienestar, este apartado deberá ser congruente con el apartado 7.2.3 de sus reglas de operación, denominado "Criterios de focalización"

Ejemplo:

Para focalizar los esfuerzos y lograr un impacto significativo, es fundamental considerar criterios como la localización (priorizando comunidades con mayor índice de marginación), el nivel de ingresos, las condiciones de la vivienda, el acceso a servicios básicos y la atención

Población de Referencia (Universo)

Expresar de manera cuantitativa la población universo del programa. **Esta se refiere al grupo o conjunto de personas, comunidades u organizaciones que pueden o no verse afectadas por el problema que el programa busca abordar.** Es importante definir claramente la población de referencia para identificar a los beneficiarios potenciales y para establecer los límites y alcances de la intervención.

En el caso del S- Programa Obras del Bienestar, **este apartado deberá ser congruente con el apartado 9.2 de sus reglas de operación, denominado "Población objetivo"** en donde de acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Pública de Desarrollo Social (CONEVAL) deben considerarse los distintos tipos de población, estableciendo un marco de referencia, que servirá como universo.

Población Potencial

Expresar de manera cuantitativa la población objetivo del programa. Esta se refiere al grupo de personas, comunidades u organizaciones que podrían beneficiarse directa o indirectamente de la intervención propuesta en un programa o proyecto.

Es importante distinguir entre la población de referencia (o universo) y la población potencial, ya que la primera se refiere a aquellos directamente afectados por el problema que se busca resolver, mientras que la segunda incluye a aquellos que podrían ser beneficiados por la intervención, aunque no estén directamente afectados por el problema.

En el caso de los programas tipo S – Sujetos a Reglas de Operación, que pretenden atender necesidades sociales, algunas características y consideraciones clave relacionadas con la Población Potencial son las siguientes:

- **Ampliación de los Beneficiarios:** La Población Potencial puede incluir a aquellos individuos o grupos que, aunque no estén directamente afectados por el problema, podrían experimentar mejoras en su situación como resultado de la intervención. Por ejemplo, en un programa de desarrollo agrícola, los agricultores directamente beneficiados pueden ser la población de referencia, mientras que los comerciantes locales que venden productos agrícolas podrían ser parte de la población potencial.

- **Consideración de Beneficios Indirectos:** La intervención puede generar beneficios indirectos para grupos que no estén directamente vinculados al problema inicial. Por ejemplo, un programa de alfabetización dirigido a adultos puede tener efectos positivos en los niños de esas familias al promover un entorno familiar más educado y fomentar el apoyo a la educación de los niños.

- La intervención puede tener efectos secundarios positivos en la comunidad más allá de los resultados directos previstos. Es importante identificar y documentar estos efectos secundarios para comprender mejor el impacto general del programa.

- **Planificación de Estrategias de Maximización de Beneficios:** Al identificar la población potencial, se pueden diseñar estrategias específicas para maximizar los beneficios y garantizar que la intervención tenga el mayor impacto posible. Esto puede incluir actividades de sensibilización y difusión para alcanzar a grupos específicos, colaboraciones con organizaciones locales o sectoriales, o la implementación de acciones complementarias para abordar necesidades adicionales.
- **Evaluación de Costo-Beneficio:** Considerar la población potencial es crucial al evaluar el costo-beneficio de la intervención. Esto implica no solo evaluar los costos directos de la implementación, sino también los beneficios indirectos y los efectos secundarios positivos que podrían tener un valor significativo para la sociedad en su conjunto.

Para el caso del S - Programa Obras del Bienestar, **este apartado deberá ser congruente con el apartado 9.2 de sus reglas de operación,**

denominado "*Población objetivo*" en donde de acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Pública de Desarrollo Social (CONEVAL) deben considerarse los distintos tipos de población, cuantificando una población que presenta la necesidad o problema.

Población Objetivo

Si bien se tiene determinada una población que padece una problemática, se debe reconocer que en la mayoría de los casos no se cuenta con los recursos financieros, humanos o materiales necesarios, por lo tanto, es complicado atender toda esta población afectada. Es por ello que se debe focalizar hasta determinar la población objetivo.

La Población Objetivo **se refiere al grupo específico de personas, comunidades u organizaciones a las cuales se dirige directamente la intervención del programa.** Esta población objetivo es aquella para la cual se diseñan y ejecutan las actividades del programa con el propósito de lograr los resultados y el impacto esperado.

En el caso de los programas tipo S – Sujetos a Reglas de Operación, que pretenden atender necesidades sociales, **al delimitar a la población objetivo se sugiere tomar en cuenta los siguientes aspectos:**

- **Enfoque Preciso:** La población objetivo se identifica de manera precisa y específica en función de las características y necesidades que se pretenden abordar con la intervención. Esto implica una definición clara de quiénes son los beneficiarios directos del programa.
- **Definición de Criterios de Inclusión:** Se establecen criterios claros y objetivos para determinar quiénes forman parte de la población objetivo y quiénes no. Estos criterios pueden estar relacionados con características demográficas, socioeconómicas, geográficas u otras características relevantes para la intervención.
- **Consideración de Factores de Vulnerabilidad:** Se tienen en cuenta factores de vulnerabilidad dentro de la población objetivo, como la pobreza, la discapacidad, la marginalización o la exclusión social, para asegurar que la intervención sea inclusiva y equitativa.
- **Enfoque Basado en Resultados:** Las actividades del programa se diseñan y ejecutan con el objetivo de lograr resultados específicos que beneficien directamente a la población objetivo. Esto implica una atención particular a las necesidades y prioridades de este grupo durante todas las etapas del ciclo del proyecto.
- **Monitoreo y Evaluación Específicos:** Se establecen sistemas de monitoreo y evaluación para medir el progreso y el impacto de la intervención en la población objetivo. Esto incluye la recopilación de datos sobre indicadores relevantes y la retroalimentación continua de los beneficiarios para mejorar la efectividad de la intervención.
- **Adaptación a Cambios:** La población objetivo puede cambiar a lo largo del tiempo debido a diferentes circunstancias o cambios en el contexto. Por lo tanto, es importante tener la flexibilidad necesaria para adaptar la intervención y ajustar los enfoques según sea

necesario para satisfacer las necesidades cambiantes de la población objetivo.

Para el caso del S - Programa Obras del Bienestar, **este apartado deberá ser congruente con el apartado 9.2 de sus reglas de operación, denominado "Población objetivo"** en donde de acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Pública de Desarrollo Social (CONEVAL) deben considerarse los distintos tipos de población, cuantificando la población a atender y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en las reglas de operación.

Ejemplo:

La población objetivo del Programa estará dirigido a los habitantes del Estado de Quintana Roo que se encuentran en situación de pobreza, así como los que vivan en localidades o áreas urbanas con alto grado de marginación y de rezago social.

Esta población se distribuye de la siguiente manera:

Esta institución cuenta con la capacidad técnica, financiera y operativa para atender a:

25,000 personas viven en viviendas con piso de tierra, principalmente en las zonas rurales y comunidades indígenas.

19,500 personas (1.0%) habitan en viviendas con techos de material endeble, ubicadas en zonas rurales, periurbanas y algunas zonas urbanas marginadas.

217,000 personas (11.3%) viven en condiciones de hacinamiento, predominante en zonas urbanas con alta densidad poblacional.

6.000 personas (0.3%) no tienen acceso a energía eléctrica en sus viviendas, viviendo en comunidades rurales dispersas y de difícil acceso.

270.000 personas (14.1%) no disponen de condiciones saludables para cocinar, principalmente en zonas rurales y periurbanas con limitado acceso a servicios básicos.

Liga de Acceso

Citar el link, URL o liga de acceso en donde se puede consultar los datos cuantitativos acerca de la población universo del programa. Para este ejemplo sería:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/887112/23QuintanaRoo_2024.pdf

Identificación de Involucrados

Es importante que los programas a implementar realicen un análisis de involucrados, el cual debe de abarcar, por lo menos, a los siguientes:

- **Ejecutores:** incluye al Ente Público que operará el programa, así como a otras instituciones aliadas tanto públicas como privadas.
- **Opositores:** pueden ser grupos de personas o instituciones privadas que, por sus propios intereses, deseen que el programa no sea llevado a cabo.
- **Personas beneficiarias:** subconjunto de la población objetivo que se beneficiará de manera directa con el programa.

Para ello, es importante identificar los siguientes elementos, mismos que la Secretaría de Finanzas y Planeación, a través del Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES) le requerirá:

Identificación de Involucrados			
Identificación ¿Quiénes son? ¿Cómo se llaman?	Expectativas ¿Qué buscan? ¿Qué esperan?	Obligaciones ¿Qué derechos tienen? ¿Qué obligaciones tenemos?	Priorizaciones ¿Quiénes son los más importantes?

Fuente: Reporte MML-01 - Definición del Problema extraído del SIPPRES

"Identificación ¿Quiénes son? ¿Cómo se llaman?"

Se debe identificar claramente cuáles son los Involucrados en el programa, debe contener a todos los que rodea el programa y los interesados en él, desde la prestación de un servicio público hasta quien lo recibe.

Algunos ejemplos de Involucrados en el S - Programa Obras del Bienestar, serían:

1. Las instancias coadyuvantes,
2. Los beneficiarios,
3. Los proveedores, entre otros.

"Expectativas ¿Qué buscan? ¿Qué esperan?"

Se debe describir por cada involucrado lo que pretenden recibir del programa, se trata de la importancia que el involucrado le da con la finalidad de lograr cumplir con los intereses individuales y colectivos del programa.

Siguiendo con el ejemplo del S - Programa Obras del Bienestar, se proponen las siguientes expectativas:

- **Instancias Coadyuvantes:**
 1. Buscan colaborar con el programa para garantizar su éxito y maximizar su impacto en las comunidades.
 2. Esperan que el programa proporcione orientación clara sobre sus roles y responsabilidades en la implementación y ejecución de las obras y acciones sociales.

3. Desean una comunicación fluida y una coordinación efectiva con otras instituciones involucradas en el programa para evitar duplicidades y maximizar los recursos.
4. Esperan que el programa proporcione apoyo técnico y financiero adecuado para la ejecución eficiente de las obras y acciones sociales.
5. Buscan que el programa ofrezca mecanismos de supervisión y seguimiento para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de los recursos.

- **Beneficiarios:**

1. Esperan recibir un mejoramiento significativo en sus viviendas o comunidades a través de las obras y acciones sociales del programa.
2. Buscan que el programa proporcione un acceso equitativo y justo a los beneficios, sin discriminación ni favoritismo.
3. Desean ser consultados y participar en el diseño y la planificación de las intervenciones para asegurar que se aborden sus necesidades y prioridades.
4. Esperan que el programa proporcione información clara y transparente sobre los criterios de elegibilidad, los procedimientos de solicitud y los tiempos de entrega de los beneficios.
5. Buscan que el programa proporcione apoyo continuo y seguimiento para garantizar que los beneficios se mantengan y se utilicen de manera efectiva a largo plazo.

- **Proveedores:**
 1. Buscan oportunidades de contratación y colaboración con el programa para proporcionar bienes y servicios necesarios para las obras y acciones sociales.
 2. Esperan que el programa proporcione procesos de contratación transparentes y equitativos, con criterios claros de selección y evaluación.
 3. Desean recibir pagos oportunos y justos por los bienes y servicios proporcionados, de acuerdo con los términos y condiciones establecidos en los contratos.
 4. Esperan que el programa proporcione un ambiente de trabajo seguro y condiciones laborales adecuadas para sus empleados durante la ejecución de las obras y acciones sociales.
 5. Buscan que el programa promueva la competencia y la igualdad de oportunidades entre los proveedores, sin favoritismos ni prácticas corruptas.

"Obligaciones ¿Qué derechos tienen? ¿Qué obligaciones tenemos?"

Debe expresarse por cada involucrado en el programa, de acuerdo con su interés o tarea a realizar en la prestación del servicio público, su derecho u obligación con el mismo para que se logre la prestación o mejoramiento de un servicio para la ciudadanía, así como el servicio que se obtendrá con el programa.

Siguiendo con el ejemplo del S - Programa Obras del Bienestar, se proponen los siguientes derechos y obligaciones:

- **Instancias Coadyuvantes:**

- **Obligaciones:**

1. Colaborar activamente con el programa en la implementación y ejecución de las obras y acciones sociales, conforme a los lineamientos establecidos.
2. Proporcionar apoyo técnico y financiero necesario para garantizar el éxito del programa en las comunidades.
3. Cumplir con los plazos y requisitos establecidos para la ejecución de las obras y acciones sociales.
4. Proporcionar información precisa y oportuna sobre el progreso y los resultados de las intervenciones realizadas.

- **Derechos:**
 1. Derecho a recibir orientación y apoyo por parte del programa para desempeñar adecuadamente su papel en la implementación de las obras y acciones sociales.
 2. Derecho a ser consultado y participar en la toma de decisiones relacionadas con la planificación y ejecución del programa.
 3. Derecho a recibir reconocimiento y acreditación por su contribución al éxito del programa.

- **Beneficiarios:**
 - **Obligaciones:**
 1. Cumplir con los criterios de elegibilidad y los procedimientos establecidos para acceder a los beneficios del programa.
 2. Utilizar los beneficios proporcionados de manera responsable y conforme a los propósitos establecidos.
 3. Participar activamente en las actividades de seguimiento y evaluación del programa, proporcionando retroalimentación sobre su experiencia y resultados.
 4. Cooperar con las autoridades y los proveedores durante la ejecución de las obras y acciones sociales.

– **Derechos:**

1. Derecho a recibir los beneficios del programa de manera justa, equitativa y sin discriminación.
2. Derecho a ser informado de manera clara y transparente sobre los beneficios a los que tienen derecho, así como sobre los procedimientos para acceder a ellos.
3. Derecho a la protección y seguridad durante la ejecución de las obras y acciones sociales.
4. Derecho a presentar quejas y recibir una respuesta adecuada y oportuna por parte del programa.

• **Proveedores:**

– **Obligaciones:**

1. Cumplir con los términos y condiciones establecidos en los contratos o acuerdos de colaboración con el programa.
2. Proporcionar bienes y servicios de calidad, de acuerdo con los estándares y especificaciones requeridos.
3. Cumplir con los plazos de entrega y las obligaciones financieras establecidas en los contratos.
4. Cumplir con las normativas y regulaciones aplicables durante la ejecución de las obras y acciones sociales.

– **Derechos:**

1. Derecho a ser considerado de manera justa y equitativa en los procesos de contratación y selección de proveedores.
2. Derecho a recibir pagos oportunos y justos por los bienes y servicios proporcionados.
3. Derecho a ser tratado con respeto y profesionalismo por parte del programa y otras partes involucradas.
4. Derecho a recibir apoyo y asistencia por parte del programa en caso de dificultades o disputas durante la ejecución de las obras y acciones sociales.

“Priorizaciones ¿Quiénes son los más importantes?”

Se deberá clasificar a las partes interesadas según su nivel de influencia y su nivel de interés en el programa, priorizando por importancia a todos los involucrados en el servicio que atenderá o mejorará el programa. Si bien todos los involucrados tienen importancia, se debe identificar claramente quienes son los más importantes.

Siguiendo con el ejemplo del S - Programa Obras del Bienestar se propone la siguiente priorización:

1.- **Beneficiarios**

2.- **Instancias Coadyuvantes**

3.- **Proveedores**

y así sucesivamente.

ANÁLISIS DEL PROBLEMA (ÁRBOL DE PROBLEMAS)

Una vez consensuada y precisada la definición del problema central se debe construir el análisis del problema basado en la construcción del árbol de problemas.

El **Árbol de problemas** se define como un esquema gráfico que permite **analizar las causas y efectos del problema** principal (planteado) que debe solucionarse o atenderse con el Programa.

El árbol de problemas se va definiendo con base en la construcción previa de los árboles de causas y efectos. En términos generales, **los pasos para elaborar un árbol de problemas** son los siguientes:

- 1) **Recuperar el problema principal previamente definido.**
- 2) **Definir las causas del problema principal.**
- 3) **Definir los efectos provocados por el problema principal.**
- 4) **Elaborar un esquema que integre las relaciones de causa a efecto.**
- 5) **Revisar el esquema completo y verificar su validez e integridad.**

Para representar el árbol de problemas con sus causas y efectos, es importante identificar los siguientes elementos, mismos que la Secretaría de Finanzas y Planeación, a través del Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES) le requerirá:

PROGRAMA PRESUPUESTARIO:	S – Programa Obras del Bienestar
---------------------------------	---

MML-02	Análisis del Problema (Árbol de Problemas)
---------------	---

EFFECTO SUPERIOR

EFFECTO INDIRECTO

EFFECTO DIRECTO

PROBLEMA CENTRAL

CAUSA DIRECTA

CAUSA INDIRECTA

Fuente: Reporte MML-02 - Análisis del problema (Árbol de problemas) extraído del SIPPRES

Efecto Superior

El efecto superior debe ser la consecuencia mayor del problema público identificado y que podría tener un impacto en el largo plazo.

El efecto superior para la problemática del programa S – Programa Obras del Bienestar, puede ser:

Personas en situación de pobreza de localidades con alto o muy alto grado de marginación y rezago social del estado de Quintana Roo, con problemas de salud, daños en sus viviendas y espacios de servicios comunitarios

Como podemos ver este es un efecto multidimensional y refleja una interconexión entre factores socioeconómicos, condiciones de vivienda y acceso a servicios básicos. Para abordar este efecto, se requiere un enfoque integral que combine intervenciones sanitarias, mejoras habitacionales y la provisión de infraestructura comunitaria.

Efectos Directos

Los efectos directos o inmediato, deben ser las consecuencias principales o inmediatas que se generan por el problema público que aborda el programa, y que derivan del problema central.

Ejemplo:

- *Limitaciones en el acceso a servicios esenciales como agua potable, electricidad, saneamiento y transporte.*
- *Deterioro de las condiciones de vida de las personas en situación de pobreza, afectando la salud, la seguridad y el bienestar general de la comunidad*
- *Impacto negativo en el desarrollo infantil debido al hacinamiento en las viviendas, lo que puede afectar la salud física y emocional de los niños y limitar sus oportunidades de aprendizaje y socialización.*

Efectos Indirectos

Los efectos indirectos son las consecuencias secundarias que se generan por la inexistencia o insuficiencia del bien o servicio público que aborda el programa.

Ejemplo:

- *Incremento de la desigualdad social y la exclusión debido a la falta de acceso a servicios básicos, lo que dificulta la participación plena en la sociedad y la economía.*

- *Aumento de la inseguridad alimentaria debido a las condiciones precarias de la vivienda, lo que puede dificultar la preparación adecuada de alimentos y la conservación de alimentos frescos.*
- *Limitación de las oportunidades de desarrollo y crecimiento en las comunidades marginadas.*

Problema Central

En este apartado debemos retomar el punto del Diagnóstico "¿Qué problema es el que origina el programa?".

El problema central debe expresarse como mínimo:

Población potencial + verbo + palabras clave de la problemática

Retomaremos el ejemplo del apartado del diagnóstico, nuestro problema central quedaría de la siguiente manera.

Personas en situación de pobreza de localidades con alto o muy alto grado de marginación y rezago social del estado de Quintana Roo carecen de apoyos de infraestructura social básica para la vivienda y espacios de servicios comunitarios.

Como podemos ver en este ejemplo, se cumplen las tres características principales del problema central, si bien no es obligatorio que estrictamente se cumpla en el orden anteriormente señalado, debe contener estas tres características para ser comprensible. Podemos modificar la manera u orden de expresarlo, manteniendo las mismas características anteriormente mencionadas.

El problema central se caracteriza por ser una condición negativa o no deseada que afecta a la población objetivo y que se considera prioritaria para la intervención. Se distingue de otros problemas relacionados en el árbol de problemas por ser la causa fundamental que genera una serie de efectos no deseados o negativos.

Identificar y definir claramente el problema central es fundamental en el proceso de diseño de un programa utilizando la Metodología del Marco Lógico.

Ayuda a enfocar los esfuerzos en la causa principal del problema y a establecer objetivos y actividades que aborden de manera efectiva esta situación problemática.

Causas Directas

Las causas directas se distinguen de otras causas más generales o subyacentes en el árbol de problemas, ya que están directamente relacionadas con el problema central y son las que requieren intervención inmediata para su resolución.

Identificar y definir las causas directas es fundamental en el proceso de diseño de un programa o proyecto utilizando la Metodología del Marco Lógico. Ayuda a comprender las causas específicas del problema y a establecer objetivos y actividades que aborden de manera efectiva estas condiciones subyacentes.

En el ejemplo proporcionado anteriormente sobre la pobreza y las carencias sociales en Quintana Roo, las causas directas podrían incluir:

- *Insuficiente acceso a servicios básicos en la vivienda y hacinamiento.*
- *Dificultad para llevar energía eléctrica convencional a zonas rurales o colonias aisladas de la mancha urbana.*
- *Escasa inversión en infraestructura social.*

Estas causas directas son los factores inmediatos que contribuyen a la existencia de la pobreza y las carencias sociales en la región, y son los que deben ser abordados directamente mediante el programa propuesto.

Causas Indirectas

Las causas indirectas **son los factores o condiciones que, aunque no contribuyen directamente al problema central identificado, tienen un impacto significativo en la existencia o perpetuación de las causas directas del problema.** Estas causas son más amplias y generales que las causas directas y pueden ser más difíciles de abordar directamente a través de intervenciones específicas.

A menudo están relacionadas con factores estructurales, contextuales o sistémicos que pueden influir en la aparición o persistencia de las causas directas.

Identificar y comprender las causas indirectas es importante en el diseño de programas utilizando la Metodología del Marco Lógico, ya que proporciona una visión más completa de la situación problemática y ayuda a identificar estrategias de intervención efectivas que aborden tanto las causas directas como las indirectas.

Ejemplo:

- Existencia de viviendas con pisos inadecuados que afectan negativamente la calidad de vida de las personas
- Presencia de viviendas con techos deteriorados que disminuyen la calidad de vida de las personas.
- Viviendas con hacinamiento que carecen de cuartos con baño adecuados, afectando la calidad de vida de los residentes
- Carencia en el acceso confiable a energía eléctrica en áreas no conectadas a la red eléctrica, afectando negativamente la calidad de vida de las comunidades
- Presencia de viviendas que utilizan estufas contaminantes, impactando negativamente la calidad del aire y la salud de las personas
- Carencia en el acceso de agua potable adecuada debido a la carencia de sistemas de captación de agua pluvial
- Escasez de espacios públicos adecuados y seguros para actividades comunitarias, afectando la calidad de vida de las comunidades

DEFINICIÓN DEL OBJETIVO (ÁRBOL DE OBJETIVOS)

En este tema se analiza la construcción del árbol de objetivos como parte de la proyección de la situación futura deseada que se alcanzará mediante la atención o solución del problema principal mediante un Programa.

Recordemos que previamente se ha planteado una situación actual problemática o negativa la cual:

- 1) Tiene ciertas características y magnitud (planteamiento del problema);
- 2) Causas y efectos (Árbol de Problemas);
- 3) Actores relacionados (Análisis de involucrados).

Para efectos de definir la situación futura a lograr mediante la intervención del programa, desarrollaremos el Análisis de Objetivos, a través del Árbol de Objetivos (Árbol de Medios y Fines).

Lo que se busca es transformar el problema definido y analizado en una solución factible y realista del mismo. Para estos efectos, se espera obtener la solución al problema que se pretende enfrentar. Ello implica definir los medios con los que se resuelve la problemática identificada y los fines que se persiguen a través del Programa. Lo anterior implica convertir las causas en medios y los efectos en fines.

La herramienta que se va a utilizar es el Árbol de Objetivos que busca lo siguiente:

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

Para representar el árbol de objetivos con sus medios y fines, es importante identificar los siguientes elementos, mismos que la Secretaría de Finanzas y Planeación, a través del Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES) le requerirá:

PROGRAMA PRESUPUESTARIO:	S – Programa Obras del Bienestar
--------------------------	----------------------------------

MML-03	Definición del Objetivo (Árbol de Objetivos)
--------	--

FIN SUPERIOR

FIN INDIRECTO

FIN DIRECTO

OBJETIVO CENTRAL

MEDIO DIRECTO

MEDIO INDIRECTO

Fuente: Reporte MML-03 - Definición del Objetivo (Árbol de Objetivos) extraído del SIPPRES

Fin Superior

El fin superior **representa la meta más amplia o el fin fundamental que se busca alcanzar, es decir, la situación idónea a la que pretende llegar el programa con su intervención**, por lo que suele estar relacionado con la solución o mejora de la situación problemática identificada en el árbol de problemas.

Para el caso de los programas tipo S, el fin superior se plantea como un objetivo general que proporciona una orientación clara sobre el propósito fundamental del programa y sirve como punto de referencia para establecer objetivos más específicos y actividades concretas.

Suele estar formulado de manera amplia y general, utilizando un lenguaje que refleje el cambio deseado en términos de calidad de vida, bienestar social, desarrollo económico, entre otros aspectos.

Es importante que el fin superior sea relevante, realista y alcanzable en el contexto específico en el que se implementa la intervención.

Ejemplo:

Mejorar la calidad de vida y el bienestar de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad en Quintana Roo a través del acceso adecuado a servicios básicos en la vivienda y la mejora de la calidad y condiciones de la vivienda.

Para la cuestión de coherencia en la Metodología del Marco Lógico, debe ser la solución al efecto superior del Árbol de problemas, respetando lo anterior, se logrará una correcta vinculación en el apartado de Estructura Analítica del Programa Presupuestario (Estructura EAPP).}

Fines Directos

Los fines directos se refieren al resultado inmediato y directo que se espera lograr como consecuencia de las actividades planificadas en el programa. Es el cambio observable y medible que ocurre como resultado directo de la implementación de las acciones previstas.

Está estrechamente relacionado con el logro del fin superior y se considera como un paso intermedio necesario para alcanzar ese objetivo general de más alto nivel. Este resultado directo es una expresión más específica del cambio deseado que se espera lograr y proporciona una base para la medición del progreso y el impacto del programa.

Ejemplo:

Mejorar las condiciones habitacionales de las familias en situación de pobreza y vulnerabilidad en Quintana Roo a través de la construcción de piso firme, techo firme, rehabilitación de techos firmes y la construcción de cuartos con baño, reduciendo así el hacinamiento y mejorando la calidad de vida de los habitantes.

Fines Indirectos

Los fines indirectos se refieren a los resultados o impactos secundarios que se producen como consecuencia de los fines directos, pero que son menos inmediatos y están más alejados en la cadena de causalidad.

Los fines indirectos se encuentra en un nivel superior en la jerarquía de resultados en comparación con los fines directos. Mientras que los fines directos representan los cambios inmediatos y específicos que se esperan lograr con la implementación de actividades específicas, los fines indirectos representan los cambios más generales y amplios que se derivan de la consecución de esos resultados directos.

Ejemplo:

- Desarrollo e igualdad social e inclusión en comunidades marginadas a través del acceso mejorado a servicios básicos.
- Seguridad alimentaria en comunidades marginadas a través de la mejora de las condiciones de vivienda.
- Desarrollo y crecimiento inclusivo en comunidades marginadas a través de la creación de oportunidades y recursos.

Objetivo Central

El objetivo central o principal **se refiere al logro más importante que se espera alcanzar a través del programa.** Este objetivo se encuentra en un nivel intermedio en la jerarquía de resultados, entre el fin superior (objetivo general) y los objetivos específicos o resultados directos. El objetivo central debe expresar como mínimo:

Población objetivo + verbo + palabras clave del objetivo.

Está directamente relacionado con la solución del problema central identificado y define el propósito fundamental de la intervención. Es una declaración clara y específica sobre el cambio deseado que se espera lograr como resultado de la implementación del programa, por lo cual se formula de manera que sea medible y alcanzable en el período de tiempo establecido para la ejecución del programa.

Ejemplo:

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 apoyos de infraestructura social básica para la vivienda y espacios de servicios comunitarios.

Como podemos ver en este ejemplo, se cumplen las tres características principales del objetivo central, si bien no es obligatorio que estrictamente se cumpla en el orden anteriormente señalado, debe contener estas tres características para ser comprensible. Podemos modificar la manera u orden de expresarlo, manteniendo las mismas características anteriormente mencionadas.

Medios Directos

Los medios directos o principales se refieren a las acciones o actividades específicas que se llevan a cabo como parte del programa para alcanzar los objetivos establecidos.

Estos medios directos son los recursos, acciones o intervenciones inmediatas que se implementan de manera directa y deliberada para producir cambios o resultados específicos en la población objetivo. **Son los elementos más tangibles y concretos del diseño de un programa o proyecto.**

Están directamente relacionados con los resultados que se esperan lograr y representan los medios o recursos necesarios para alcanzar los objetivos del programa.

Ejemplo:

- Contratación de equipos de construcción para llevar a cabo la construcción de pisos firmes, techos firmes y cuartos con baño en viviendas con hacinamiento.
- Adquisición e instalación de sistemas fotovoltaicos para suministro de energía eléctrica en viviendas.
- Implementación de programas de capacitación para la construcción y rehabilitación de espacios públicos para la realización de actividades comunitarias.

Medios Indirectos

Los medios indirectos deben ser los objetivos secundarios para cumplir mediante los cuales se logrará proporcionar los bienes o servicios del programa. Estos lograrán que el medio directo se cumpla, por lo cual deben estar estrechamente vinculados a uno.

- Construcción de pisos firmes
- Rehabilitación de techos firmes
- Construcción de cuartos con baño en viviendas con hacinamiento.
- Acciones para suministrar energía eléctrica mediante sistemas fotovoltaicos aislados.
- Acciones para equipar viviendas con estufas ecológicas.
- Implementación de sistemas para la captación de agua pluvial para uso doméstico.
- Ejecución de proyectos de construcción, rehabilitación, remodelación o conservación de espacios públicos como parques, plazas y centros comunitarios.

SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Junto a la visualización de la situación futura que será alcanzada mediante la solución del problema principal, se plantea la definición y comparación de posibles alternativas para el Programa.

Para ello, se desarrolla el Análisis de Alternativas que permite:

- a) Identificar soluciones alternativas que puedan llegar a ser estrategias del programa o proyecto.
- b) Evaluar las posibles estrategias.
- c) Determinar la estrategia a ser adoptada por el programa o proyecto.

Las alternativas se deducen del **Árbol de Objetivos**, donde se trata de configurar alternativas de solución viables, pertinentes y comparables, escogiendo la “mejor” de acuerdo con los criterios que se definan.

Para cada base del **Árbol de Objetivos**, se busca creativamente al menos una acción que permita lograr el medio respectivo.

Para realizar la selección de alternativas, se deberán de analizar los medios directos e indirectos, mediante la ponderación y calificación de los mismos, de acuerdo con el siguiente cuadro provisto por la Secretaría de Finanzas y Planeación, a través del Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES):

PROGRAMA PRESUPUESTARIO:

S – Programa Obras del Bienestar

MML-04

Selección de Alternativas

Objetivo del Programa Presupuestario:

Identificación y Análisis de Alternativas de Solución

Descripción de la Alternativa	Probabilidad			Impacto			Calificación de la Alternativa	Prioridad
	Baja (1)	Media (5)	Alta (9)	Bajo (2)	Medio (5)	Alto (10)		
	Baja (1)	Media (5)	Alta (9)	Bajo (2)	Medio (5)	Alto (10)		
	Baja (1)	Media (5)	Alta (9)	Bajo (2)	Medio (5)	Alto (10)		
	Baja (1)	Media (5)	Alta (9)	Bajo (2)	Medio (5)	Alto (10)		
	Baja (1)	Media (5)	Alta (9)	Bajo (2)	Medio (5)	Alto (10)		
	Baja (1)	Media (5)	Alta (9)	Bajo (2)	Medio (5)	Alto (10)		
	Baja (1)	Media (5)	Alta (9)	Bajo (2)	Medio (5)	Alto (10)		

Fuente: Reporte MML-04 - Selección de Alternativas extraído del SIPPRES

En este apartado retomaremos el objetivo central de nuestro programa presupuestario, para este caso sería el siguiente:

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 apoyos de infraestructura social básica para la vivienda y espacios de servicios comunitarios.

Descripción de la Alternativa

Se deben identificar las alternativas que pudieran resolver el problema, las cuales se derivan del Árbol de Objetivos, asimismo, considerar algunas preguntas como: ¿Esta alternativa impacta sobre el medio analizado?, ¿Aporta de alguna forma al objetivo central?, ¿Llevaría al cumplimiento de uno o más fines del árbol de objetivos?

Lo ideal es que se consideren como alternativas todos nuestros medios directos e indirectos y de esta manera, realizar su análisis de Probabilidad e Impacto de cada uno.

En este ejemplo, nuestra primera alternativa sería:

Contratación de equipos de construcción para llevar a cabo la construcción de pisos firmes, techos firmes y cuartos con baño en viviendas con hacinamiento

Probabilidad

Se debe señalar por cada alternativa la posibilidad de que ocurra o no cada una de ellas. Cuanto mayor sea la probabilidad significa que se trabajará en ello para que ocurra. Para esto, se deberán tomar en cuenta factores económicos, materiales, recursos humanos, entre otros.

Lo más habitual es que los medios directos e indirectos que estamos planteando en el Árbol de objetivos se consideren en la MIR, por lo tanto, deben tener una Probabilidad Media o Alta, en caso de no considerarse en

la MIR es porque es complicado llegar a ese objetivo y su probabilidad será Baja.

Impacto

Señalar por cada alternativa el nivel de afectación hacia los resultados de manera positiva. Algunos de los criterios que se pueden considerar para saber si el impacto contribuye al objetivo del programa, pueden ser: eficacia, eficiencia, sostenibilidad, costos, riesgos, beneficios sociales.

Los medios directos por lo general deben tener un impacto alto y los medios indirectos un impacto medio o alto. Así mismo, pueden existir medios directos o indirectos que tengan un impacto bajo, y se debe entender por esto, que no deberían figurar en la MIR.

Calificación de la Alternativa

Es el resultado de la multiplicación del nivel de probabilidad seleccionada por el impacto que se considera tendrá cada alternativa.

Prioridad

Se debe enumerar cada alternativa, priorizando por importancia y viabilidad para contribuir con el programa. Esta prioridad debe ser el resultado de la probabilidad y el impacto analizado y de esta manera, debemos conocer cuales alternativas son las prioritarias para nuestro programa.

Como una guía de apoyo al proceso de seleccionar la mejor alternativa, hemos diseñado el siguiente cuadro, el cual señala las recomendaciones que podrás aplicar a tus resultados.

Antes que nada, recordemos que los medios directos serán los que se convertirán en componentes, mientras que los indirectos se volverán actividades. Sin embargo, primero hay que elegir cuáles serán aquellas que finalmente se traducirán como componentes y/o actividades.

Analicemos el siguiente cuadro:

Alternativa	Probabilidad	Impacto	Calificación	Recomendación
Medio Directo	Alta (9) Medio (5)	Alto (10) Alto (50)	90 50	Componente
Medio Indirecto	Alta (9)	Medio (5)	45	Actividad
Medio Directo/ Indirecto	Medio (5)	Medio (5)	25	Decido si lo realizo o no
Medio Directo/ Indirecto	Alto (9)	Bajo (2)	18	Decido si lo realizo o no
Medio Directo/ Indirecto	Baja (1)	Alto (10)	10	Si es posible replanteo, si no descarto
Medio Directo/ Indirecto	Bajo (1)	Bajo (2)	2	Descarto

Como primer punto rescataremos el hecho que los medios directos, deben ser los que mayor impacten a la solución del problema, por lo tanto, su impacto siempre se posicionará entre alto y medio impacto. Mientras

que los medios indirectos, tendrán un impacto medio y, quizás, impacto bajo. Por ende, las calificaciones para elegir los medios que se convertirán en componentes y/o actividades estarán entre 45, 50 y 90 puntos.

Más abajo, podemos ver calificaciones de 18 y 25 puntos, en donde se recomienda analizar la conveniencia de llevar a cabo estos medios, al ser de impacto bajo y medio.

Y, por último, con calificaciones de 2 y 10, en el primer caso, se recomienda descartar por completo la realización del medio por no ser de gran relevancia y de difícil ejecución; mientras que, en el segundo caso, se recomienda analizar la posibilidad de modificar la forma de realizar el medio, de tal forma que incremente la probabilidad de lograrse para aprovechar el gran impacto que tendría si se llevase a cabo. Al final debemos obtener un cuadro como el siguiente:

Descripción de la Alternativa	Probabilidad			Impacto			Calificación de la Alternativa	Prioridad
	Baja (1)	Media (5)	Alta (9) X	Bajo (2)	Medio (5)	Alto (10) X		
Contratación de equipos de construcción para llevar a cabo la construcción de pisos firmes, techos firmes y cuartos con baño en viviendas con hacinamiento.	Baja (1)	Media (5)	Alta (9) X	Bajo (2)	Medio (5)	Alto (10) X	90	1
Ejecución de proyectos de construcción, rehabilitación, remodelación o conservación de espacios públicos como parques, plazas y centros comunitarios.	Baja (1)	Media (5)	Alta (9) X	Bajo (2)	Medio (5)	Alto (10) X	90	2

Descripción de la Alternativa	Probabilidad			Impacto			Calificación de la Alternativa	Prioridad
	Baja (1)	Media (5) X	Alta (9)	Bajo (2)	Medio (5)	Alto (10) X		
Adquisición e instalación de sistemas fotovoltaicos para suministro de energía eléctrica en viviendas.	Baja (1)	Media (5) X	Alta (9)	Bajo (2)	Medio (5)	Alto (10) X	50	3
Sensibilización y educación sobre el uso eficiente de los recursos naturales y la importancia de la conservación del medio ambiente entre los beneficiarios y la comunidad en general.	Baja (1)	Media (5) X	Alta (9)	Bajo (2)	Medio (5)	Alto (10) X	50	4
Implementación de programas de capacitación para la construcción y rehabilitación de espacios públicos para la realización de actividades comunitarias.	Baja (1)	Media (5)	Alta (9) X	Bajo (2)	Medio (5) X	Alto (10)	45	5
Capacitación de la mano de obra local en técnicas de construcción adecuadas y sostenibles.	Baja (1)	Media (5)	Alta (9) X	Bajo (2)	Medio (5) X	Alto (10)	45	6

ESTRUCTURA ANALÍTICA POR PROGRAMA PRESUPUESTARIO

La Estructura Analítica del Programa Presupuestario (Estructura EAPP) es la herramienta que explica la razón de ser de un programa, mediante la descripción de la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad

identificado (incluyendo sus causas y efectos) y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica (vertical) entre los mismos.

La estructura EAPP se elabora con base en el **Árbol del Problemas** y el **Árbol de Objetivos**. Una vez concluidos los árboles y seleccionada una alternativa viable que puede constituirse en un programa, se conforma la EAPP, la cual compara la cadena de medios-objetivos-fines seleccionada (del Árbol de Objetivos), con la cadena de causas-problema-efectos que le corresponde (del Árbol de Problemas). A partir de la EAPP, se perfilan los niveles del resumen narrativo de la MIR.

Con este análisis se busca identificar los resultados claves que se alcanzarán con la implementación de cada acción proyectada en la MIR, es decir, se **valida la congruencia que existe entre los árboles y la MIR, la cual, finalmente proyectará las acciones que realizará el programa presupuestario.**

Para llevar a cabo este análisis, se deben contrastar los diferentes niveles de los árboles y su transformación en algún elemento de la MIR, destacando el resultado clave que esto conlleva, como medida de apoyo para realizar esta tarea, la Secretaría de Finanzas y Planeación, a través del Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES) le solicitará completar el llenado del siguiente formato:

PROGRAMA PRESUPUESTARIO:	S – Programa Obras del Bienestar
---------------------------------	---

MML-05	Estructura Analítica por Programa Presupuestario
---------------	---

Estructura Analítica del Programa Presupuestario		Lógica Vertical MIR de Programa Presupuestario		Resultado Clave
Problemática	Solución	Nivel	Resumen Narrativo	Factor Relevante

EFFECTOS	FINES	Fin	F -	
1 (Efecto Directo)	1 (Fin Directo)			
1.1 (Efecto Indirecto)	1.1 (Fin Indirecto)			
PROBLEMA	OBJETIVO	Propósito	P -	
CAUSAS DIRECTAS 1.	MEDIOS DIRECTOS 1.	Componente	C01 -	
CAUSAS INDIRECTAS 1.1	MEDIOS INDIRECTOS 1.1	Actividad	C01.A01 -	
CAUSAS INDIRECTAS 1.2.	MEDIOS INDIRECTOS 1.2.	Actividad	C01.A02 -	
CAUSAS INDIRECTAS 1.3.	MEDIOS INDIRECTOS 1.3.	Actividad	C01.A03 -	

Fuente: Reporte MML-05 - Estructura Analítica por Programa Presupuestario extraído del SIPPRES

Efectos-Fines-Fin MIR

En primera instancia debe verificarse que se cumpla como regla principal la congruencia directa entre Problemática-Solución-a nivel que corresponda de la MIR. En este primer caso, debe existir congruencia directa entre EFECTOS-FINES-y el nivel Fin de la MIR.

Para el caso del traslado de los efectos y fines directos se verán reflejados únicamente a nivel Fin de la MIR; los efectos y fines indirectos no tendrán una correlación específica en la MIR.

El nivel Fin de la MIR debe responder a la pregunta: **¿A qué objetivo estratégico contribuye el programa?**

El resultado clave en este nivel de la MIR, debe ser el factor más relevante por lograr, es decir el cambio esperando en la situación que se desea mejorar o atender, por ejemplo:

- Mejorar la calidad de vida y el bienestar de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad en Quintana Roo
- Mejorar las condiciones habitacionales de las familias en situación de pobreza y vulnerabilidad en Quintana Roo.
- Reducir la dependencia de fuentes de energía contaminantes y costosa

Problema Central-Objetivo Central-Propósito MIR

En este nivel debe existir congruencia directa entre Problemática-Solución a nivel Propósito de la MIR. Es decir, el problema central del árbol de problemas debe solucionarse a través del objetivo central del árbol de objetivos, el cual debe trasladarse a la MIR como el Propósito.

Como regla principal debe responder a la pregunta: **¿Qué resultado se espera lograr con el programa?**

El resultado clave en este nivel de la MIR, debe ser el factor más relevante por lograr, es decir el cambio esperado en la población objetivo, por ejemplo:

Mejorar las condiciones de vida y promover el desarrollo integral de las comunidades en situación de pobreza y vulnerabilidad en Quintana Roo

Causas Directas-Medios Directos-Componentes MIR

En este nivel debe existir congruencia directa entre Problemática-Solución a nivel Componente de la MIR. Es decir, **las causas directas del árbol de problemas, debe solucionarse a través de los medios directos del árbol de objetivos, el cual debe trasladarse a la MIR como Componentes.**

Como regla principal debe responder a la pregunta: **¿Qué beneficios se espera entregar con el programa?**

El resultado clave en este nivel de la MIR, debe ser el factor más relevante a lograr, es decir la solución otorgada al problema, por ejemplo:

baño en viviendas con nacimiento.

- Suministro de energía eléctrica en viviendas.
- Capacitación para la construcción y rehabilitación de espacios públicos para la realización de actividades comunitarias.
-

Causas Indirectas-Medios Indirectos-Actividades MIR

En este nivel debe existir congruencia directa entre Problemática-Solución a nivel Actividad de la MIR. Es decir, las causas indirectas del árbol de problemas, debe solucionarse a través de los medios indirectos del árbol de objetivos, el cual debe trasladarse a la MIR como Actividades.

Como regla principal debe responder a la pregunta: **¿Cómo se generarán los bienes o servicios que debe producir o entregar el programa?**

El resultado clave en este nivel de la MIR, debe ser el factor más relevante por lograr, es decir las principales acciones implementadas para dar lugar a la solución del problema, por ejemplo:

- Mejoramiento de viviendas mediante la rehabilitación de techos firmes
- Mejoramiento de viviendas mediante la construcción de cuartos con baño en viviendas con hacinamiento.
- Aseguramiento del suministro de energía eléctrica mediante sistemas fotovoltaicos aislados.
- Mejoramiento de viviendas mediante el equipamiento de estufas ecológicas
- Aseguramiento del suministro de agua potable mediante la implementación de sistemas para la captación de agua pluvial para uso doméstico.
- Fortalecimiento del tejido social y comunitario mediante la rehabilitación de espacios públicos

MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) **es un instrumento 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).**

Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica:

- Establece con claridad los objetivos del Pp y su alineación con los objetivos de la planeación nacional, estatal y sectorial;
- Incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación;
- Identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores;
- Describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos; e
- Incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

La MIR organiza los objetivos, indicadores y metas en la estructura programática, vinculados al Programa presupuestario (Pp).

Para completar el llenado de la MIR, es importante identificar los siguientes elementos, mismos que la Secretaría de Finanzas y Planeación, a través del Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES) le requerirá:

PROGRAMA PRESUPUESTARIO:	S – Programa Obras del Bienestar
---------------------------------	---

MML-06	Matriz de Indicadores para Resultados
---------------	--

Formato 4 x 4				
Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de Verificación	Supuesto
Fin	F -			
Propósito	P -			
Componente	C01 -			
Actividad	C01.A01 -			
Actividad	C01.A02 -			
Actividad	C01.A03 -			

Fuente: Reporte MML-05 - Estructura Analítica por Programa Presupuestario extraído del SIPPRES

Resumen Narrativo Nivel Fin

El Fin indica la forma en que el programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior con el que está alineado. La manera de expresarlo debe ser congruente con la estructura siguiente:

Contribuir + **Objetivo del Programa del PED** + **mediante** + (estrategia del Programa)

La diferencia principal entre el nivel de fin de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de un Programa tipo S - Sujeto a Reglas de Operación y otros programas radica en la naturaleza específica de los objetivos y las directrices del programa en cuestión. Siguiendo con el ejemplo, S – Programa Obras del Bienestar, su fin sería:

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 adecuado a servicios básicos en la vivienda y la mejora de la calidad y condiciones de la vivienda

Resumen Narrativo Nivel Propósito

El 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 o área de enfoque.

La manera de expresarlo correctamente debe ser la siguiente:

Sujeto + verbo + complemento

Sin embargo, la base para construirlo radica en la naturaleza y objetivos plasmados en las reglas de operación del programa en cuestión, en lugar del objetivo del programa de desarrollo.

Por tal motivo, al momento de construir el propósito es importante considerar las siguientes cuestiones claves:

- **Propósito del Programa:**

En un programa sujeto a reglas de operación, el nivel de "propósito" estará estrechamente alineado con los objetivos establecidos por las reglas de operación específicas del programa. Estos objetivos estarán diseñados para cumplir con los requisitos y criterios definidos por la entidad responsable del programa y pueden ser más específicos y vinculados a los resultados esperados establecidos en las reglas de operación.

En otros programas que no están sujetos a reglas de operación, el nivel de "propósito" puede ser más flexible y adaptable a las necesidades y prioridades específicas del programa. Estos propósitos pueden ser más amplios y generales, y pueden estar sujetos a diferentes criterios de evaluación.

- **Enfoque de Implementación:**

En un programa sujeto a reglas de operación, el nivel de "propósito" puede estar más estandarizado y enfocado en los procedimientos y requisitos establecidos por las reglas de operación. Esto puede implicar un enfoque más estructurado y formal en la implementación del programa, con procedimientos específicos para la selección de beneficiarios, la ejecución de actividades y el seguimiento de resultados.

En otros programas, el nivel de "propósito" puede ser más flexible y permitir una mayor autonomía en la toma de decisiones por parte de los responsables del programa. Esto puede resultar en una mayor diversidad de enfoques de implementación y una mayor capacidad para adaptarse a las condiciones y necesidades locales.

- **Medición de Resultados:**

En un programa sujeto a reglas de operación, la medición de resultados puede estar más estandarizada y enfocada en los indicadores específicos establecidos por las reglas de operación. Esto puede implicar el seguimiento de ciertos indicadores clave que son obligatorios para la rendición de cuentas y la evaluación del desempeño del programa.

En otros programas, la medición de resultados puede ser más flexible y adaptarse a los objetivos y necesidades específicas del programa. Esto puede permitir una mayor diversidad en los

indicadores utilizados y una mayor capacidad para personalizar la medición de resultados según el contexto y las circunstancias particulares del programa.

Es decir, los programas sujetos a reglas de operación deben de apegarse en lo más estricto posible a lo que señalan sus propias reglas de operación. Sin embargo, esto no significa que salirse de la Metodología de Marco Lógico, sino que la armonización de los elementos que componen a dicha metodología tendrán un insumo diferente al acostumbrado, siendo las reglas de operación este insumo en lugar de los programas de desarrollo.

Siguiendo con el ejemplo, S – Programa Obras del Bienestar, su propósito sería:

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 apoyos de infraestructura social básica para la vivienda y espacios de servicios comunitarios.**

Resumen Narrativo Nivel Componente

En un programa con clasificación programática de tipo S – Sujetos a Reglas de Operación, los componentes son los bienes que serán entregados directamente a la población durante la ejecución del programa, para el logro de su propósito.

La manera correcta de expresarlos en la siguiente:

Bienes terminados + **verbo en participio.**

Se guarda congruencia con las líneas de acción del Programa de Desarrollo (o programa derivado) y para la redacción se toma en cuenta el apartado 9.5 de nominado “Características, tipos y monto de los apoyos del programa”

Ejemplo:

- Viviendas mejoradas
- Viviendas equipadas
- Desarrollo comunitario otorgado

Resumen Narrativo Nivel Actividad

En un programa con clasificación programática de tipo S – Sujetos a Reglas de Operación, las Actividades son las principales acciones y recursos asignados para producir cada uno de los bienes que se entrega directamente a la población (componentes).

La manera correcta de expresarlas es la siguiente:

Sustantivo derivado de un verbo + complemento.

Se guarda congruencia con los objetivos específicos del programa, ejemplo:

- 1.1 Construcción **de pisos firmes en viviendas**
- 1.2 Rehabilitación **de techos firmes en viviendas**
- 1.3 Construcción **de cuartos con baño en viviendas con hacinamiento.**
- 2.1 Instalación **de sistemas fotovoltaicos aislados.**
- 2.2 Equipamiento **de estufas ecológicas**
- 2.3 Implementación **de sistemas para la captación de agua pluvial para uso doméstico.**
- 3.1 Rehabilitación **de espacios públicos**

Como se puede apreciar, estas acciones derivan de cada una de las modalidades del programa (que en este caso particular estamos considerando componentes) y guardan congruencia con los objetivos específicos de las reglas de operación.

Indicador Nivel Fin

Para el nivel más alto de la MIR, **se debe utilizar indicadores que permiten verificar los efectos sociales y económicos a los que contribuye el programa con clasificación programática de tipo S.** El indicador a nivel Fin se tomará del PED de acuerdo con la alineación correspondiente o su defecto el que se haya establecido en el nivel superior de las Reglas de Operación.

A nivel de Fin, los indicadores se utilizan para medir la eficacia o efectividad del programa en relación con objetivos de desarrollo superiores, es decir, debe ser un indicador de nivel estratégico. Un tipo de indicador comúnmente utilizado para este nivel es el Índice.

En el entendido que los problemas públicos pueden tener causas multifactoriales y soluciones multidimensionales, para el Fin de la MIR, siempre es recomendable usar indicadores con aporte marginal, es decir, el o los indicadores que mejor midan el cambio esperado, por ejemplo:

Porcentaje de población en situación de pobreza.

Indicador Nivel Propósito

Para nivel Propósito de la MIR, se deben utilizar indicadores que permitan verificar la solución de la problemática concreta en la población objetivo del programa con clasificación programática de tipo S. Es decir, indicadores que permiten medir resultados (cambios directos) del programa en la población o área de enfoque, así como de cobertura respecto de esta.

En este nivel de la MIR, el indicador plasmado en el tema del PD (programa de desarrollo o derivado) o en su defecto el que se haya establecido en las Reglas de Operación. Para este nivel de la MIR, siempre es recomendable usar indicadores con aporte marginal, es decir el o los indicadores que mejor midan el cambio esperado en la población objetivo, por ejemplo:

Porcentaje de Población Vulnerable por Carencias Sociales.

Indicador Nivel Componente

Para el nivel de Componentes en la MIR en un programa con clasificación programática de tipo S, **esta información corresponde a lo establecido en la sección 7.3 de la Guía Metodológica de las Reglas de Operación.**

Para un componente es recomendable agregar más de un indicador si identificamos que con uno solo estamos limitados de información para la toma de decisiones acerca de nuestro servicio y de esta manera generar aporte marginal, es decir seleccionar los indicadores que mejor midan la cobertura de los bienes directamente a la población objetivo del programa.

Al ser un nivel intermedio de la MIR, pueden utilizarse indicadores estratégicos o de gestión, según se requiera para obtener la información necesaria de los resultados. **Estos pueden ser promedios, porcentajes, tasas de variaciones, entre otros.**

Para un componente es recomendable agregar más de un indicador si identificamos que con uno solo estamos limitados de información para la toma de decisiones acerca de la entrega del bien y de esta manera generar aporte marginal, es decir seleccionar los indicadores que mejor midan la cobertura del bien entregado.

Por ejemplo, para el S - Programa Obras del Bienestar el indicador a nivel componente sería:

Porcentaje de viviendas mejoradas

Porcentaje de viviendas equipadas

Nota: Para mayor información, ejemplos y recomendaciones relacionados con los indicadores, podrán consultar la Guía para la Construcción de Indicadores de Desempeño del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Indicador Nivel Actividad

Para el nivel de Actividades en la MIR en un programa con clasificación programática de tipo S, esta información corresponde a lo establecido en el apartado 7.3 de la Guía Metodológica de las Reglas de Operación.

No obstante, la recomendación es plantear indicadores que permitan verificar la gestión de los procesos del programa. Es decir, deben utilizarse indicadores 100% de gestión.

Estos indicadores ayudan a la medición de los procesos propios del ente público que los crea y los reporta, de esta manera medimos la forma en la que trabaja el programa.

Por ejemplo, para el S - Programa Obras del Bienestar el indicador a nivel actividad sería:

- Porcentaje de techos firmes construidos
- Porcentaje de estufas ecológicas entregadas
- Tasa de variación de acciones para garantizar el suministro de energía eléctrica mediante sistemas fotovoltaicos aislados

Nota: para mayor información, ejemplos y recomendaciones relacionados con los indicadores, podrán consultarlos en la Guía para la Construcción de Indicadores de Desempeño del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Medio de Verificación Nivel Fin

Los medios de verificación **son las fuentes de información** que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos a través del cálculo de los indicadores. **Pueden incluir:** estadísticas, material publicado, inspección, encuestas, informes de auditoría, registros contables, entre otros. **Deben proporcionar la información necesaria para que cualquier persona pueda tener acceso a los datos.**

La existencia de esta columna en la MIR tiene la ventaja de obligar a quien formula el programa y define los indicadores, a identificar fuentes existentes de información. Si éstas no están disponibles, lo obliga a incluir, en el diseño del programa, actividades orientadas a recoger la información requerida. De esta manera, debe cumplir con tres requisitos mínimos, Nombre específico, Responsable y Liga de acceso.

Por ejemplo, en el nivel Fin de la MIR del S – Programa Obras del Bienestar, sería de la siguiente manera:

realizada por el CONEVAL disponible en
https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/QuintanaRoo/Paginas/Pobreza_2020.aspx

Medio de Verificación Nivel Propósito

Los medios de verificación **son las fuentes de información** que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos a través del cálculo de los indicadores.

Pueden incluir: estadísticas, material publicado, inspección, encuestas, informes de auditoría, registros contables, entre otros. **Deben proporcionar la información necesaria para que cualquier persona pueda tener acceso a los datos.**

La existencia de esta columna en la MIR tiene la ventaja de obligar a quien formula el programa y define los indicadores, a identificar fuentes existentes de información. Si éstas no están disponibles, lo obliga a incluir, en el diseño del programa, actividades orientadas a recoger la información requerida. De esta manera, debe cumplir con tres requisitos mínimos, Nombre específico, Responsable y Liga de acceso.

Adicionalmente, **en el caso de un programa tipo S – Sujetos a Reglas de Operación, estos deben considerar los siguientes aspectos:**

- **Rendición de cuentas y transparencia:** Los medios de verificación proporcionan evidencia objetiva y verificable del progreso y los resultados alcanzados en relación con los propósitos establecidos del programa. Esto facilita la rendición de cuentas ante las partes interesadas, incluidos los financiadores, los responsables de la toma de decisiones y el público en general.

- **Evaluación del desempeño:** Los medios de verificación permiten evaluar el desempeño del programa en relación con sus objetivos y propósitos. Al proporcionar datos concretos y verificables, los medios de verificación facilitan la evaluación de la eficacia y eficiencia del programa, identificando áreas de éxito y áreas que requieren mejoras.
- **Toma de decisiones informadas:** La disponibilidad de medios de verificación confiables y sólidos proporciona a los responsables del programa la información necesaria para tomar decisiones informadas sobre el diseño, la implementación y la gestión del programa. Esto incluye ajustar estrategias, asignar recursos de manera óptima y realizar mejoras continuas en el programa.
- **Aprendizaje organizacional:** Al recopilar y analizar regularmente los datos de los medios de verificación, el equipo del programa puede aprender de las experiencias pasadas, identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas, y aplicar estos conocimientos para mejorar la efectividad y la eficiencia del programa en el futuro.
- **Validación de los resultados:** Los medios de verificación ayudan a validar los resultados declarados del programa, lo que aumenta la confianza en la efectividad y el impacto del programa. Esto es especialmente importante para ganar apoyo público y garantizar la continuidad y la sostenibilidad del programa a largo plazo.

Por ejemplo, en el nivel Propósito de la MIR del S – Programa Obras del Bienestar, sería de la siguiente manera:

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Medición multidimensional de la pobreza, Quintana Roo. Porcentaje, número de personas y carencias promedio por indicador de pobreza, 2018 – 2020. Liga de consulta:
https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/QuintanaRoo/Paginas/Pobreza_2020.aspx

Medio de Verificación Nivel Componente

Los medios de verificación **son las fuentes de información** que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos a través del cálculo de los indicadores. **Pueden incluir: estadísticas, material publicado, inspección, encuestas, informes de auditoría, registros contables, entre otros. Deben proporcionar la información necesaria para que cualquier persona pueda tener acceso a los datos.**

La existencia de esta columna en la MIR tiene la ventaja de obligar a quien formula el programa y define los indicadores, a identificar fuentes existentes de información. Si éstas no están disponibles, lo obliga a incluir, en el diseño del programa, actividades orientadas a recoger la información requerida. De esta manera, debe cumplir con tres requisitos mínimos, Nombre específico, Responsable y Liga de acceso.

En el caso de un programa tipo S – Sujetos a Reglas de Operación, los medios de verificación a nivel componente **deben estar relacionado de forma directa con la información contenida en el apartado 7.3 de la Guía Metodológica para las Reglas de Operación de los Programas.**

Por ejemplo, en el nivel Componente de la MIR del S – Programa Obras del Bienestar, sería de la siguiente manera:

- Registro oficial de construcción de viviendas, de la Secretaría de bienestar, disponible en <https://qroo.gob.mx/sebien/wp-content/sebien>
- Censos de vivienda y encuestas de satisfacción de los beneficiarios, de la Secretaría de bienestar, disponible en <https://qroo.gob.mx/sebien/wp-content/sebien>
- Inspección de sistemas de captación y análisis de calidad del agua, de la Secretaría de bienestar, disponible en <https://qroo.gob.mx/sebien/wp-content/sebien>

Medio de Verificación Nivel Actividad

Los medios de verificación **son las fuentes de información** que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos a través del cálculo de los indicadores. **Pueden incluir:** estadísticas, material publicado, inspección, encuestas, informes de auditoría, registros contables, entre otros. **Deben proporcionar la información necesaria para que cualquier persona pueda tener acceso a los datos.**

La existencia de esta columna en la MIR tiene la ventaja de obligar a quien formula el programa y define los indicadores, a identificar fuentes existentes de información. Si éstas no están disponibles, lo obliga a incluir, en el diseño del programa, actividades orientadas a recoger la información requerida. De esta manera, debe cumplir con tres requisitos mínimos,

Nombre específico, Responsable y Liga de acceso.

En el caso de un programa tipo S – Sujetos a Reglas de Operación, **los medios de verificación a nivel actividad deben estar relacionado de forma directa con la información contenida en el apartado 7.3 de la Guía Metodológica para las Reglas de Operación de los Programas.**

Por ejemplo, en el nivel Actividad de la MIR del S – Programa Obras del Bienestar, sería de la siguiente manera:

- Reportes oficiales de obra realizada, de la Secretaría de bienestar, disponible en <https://qroo.gob.mx/sebien/wp-content/sebien>

Supuesto Nivel Fin

Al preparar un programa, así como al planificar su ejecución y evaluarlo, es necesario recurrir a una serie de supuestos. Esto es consecuencia del hecho de trabajar sobre un futuro hipotético.

A cada objetivo le corresponde un riesgo que podría derivar en un incumplimiento que se describe en la columna de supuestos. Dependiendo del impacto del riesgo, el programa puede demorarse, incrementar su costo, cumplir parcialmente sus objetivos, o puede fracasar del todo.

Se deben de identificar los riesgos que comprometan el logro de un objetivo de nivel superior, aun cuando se haya logrado el de nivel inferior.

Por ello, estos riesgos se expresan como supuestos que tienen que cumplirse para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.

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

Supuesto a nivel Fin:

Las familias beneficiadas evidencian un mejoramiento en el nivel de calidad de vida.

Supuesto Nivel Propósito

Al preparar un programa, así como al planificar su ejecución y evaluarlo, es necesario recurrir a una serie de supuestos. Esto es consecuencia del hecho de trabajar sobre un futuro hipotético.

A cada objetivo le corresponde un riesgo que podría derivar en un incumplimiento que se describe en la columna de supuestos. Dependiendo del impacto del riesgo, el programa puede demorarse, incrementar su costo, cumplir parcialmente sus objetivos, o puede fracasar del todo.

Se deben de identificar los riesgos que comprometan el logro de un objetivo de nivel superior, aun cuando se haya logrado el de nivel inferior.

Por ello, estos riesgos se expresan como supuestos que tienen que cumplirse para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. El supuesto tiene que estar redactado en relación directa con el cumplimiento del indicador.

Supuesto a nivel Propósito:

Las familias con alto o muy alto grado de marginación y desventaja social del estado de Quintana Roo, se interesan en recibir las acciones sociales que se programan para mejoramiento de su calidad de vida.

Supuesto Nivel Componente

Al preparar un programa, así como al planificar su ejecución y evaluarlo, es necesario recurrir a una serie de supuestos. Esto es consecuencia del hecho de trabajar sobre un futuro hipotético.

A cada objetivo le corresponde un riesgo que podría derivar en un incumplimiento que se describe en la columna de supuestos. Dependiendo del impacto del riesgo, el programa puede demorarse, incrementar su costo, cumplir parcialmente sus objetivos, o puede fracasar del todo.

Se deben de identificar los riesgos que comprometan el logro de un objetivo de nivel superior, aun cuando se haya logrado el de nivel inferior.

Por ello, estos riesgos se expresan como supuestos que tienen que cumplirse para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. El supuesto tiene que estar redactado en relación directa con el cumplimiento del indicador.

Supuesto a nivel Componente:

Las personas beneficiarias cumplen con los criterios de elegibilidad y con las obligaciones establecidas en las reglas de operación del programa.

Supuesto Nivel Actividad

Al preparar un programa, así como al planificar su ejecución y evaluarlo, es necesario recurrir a una serie de supuestos. Esto es consecuencia del hecho de trabajar sobre un futuro hipotético.

A cada objetivo le corresponde un riesgo que podría derivar en un incumplimiento que se describe en la columna de supuestos. Dependiendo del impacto del riesgo, el programa puede demorarse, incrementar su costo, cumplir parcialmente sus objetivos, o puede fracasar del todo.

Se deben de identificar los riesgos que comprometan el logro de un objetivo de nivel superior, aun cuando se haya logrado el de nivel inferior.

Por ello, estos riesgos se expresan como supuestos que tienen que cumplirse para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. El supuesto tiene que estar redactado en relación directa con el cumplimiento del indicador.

Supuesto a nivel Actividad:

Las empresas constructoras terminan en tiempo y forma el mejoramiento de vivienda.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [CPEUM] (1917). Diario Oficial de la Federación, 05 de febrero de 1917. H. Congreso de la Unión de los Estados Unidos Mexicanos.

Ley General de Contabilidad Gubernamental [LGCG] (2008). Diario Oficial de la Federación, 31 de diciembre de 2008. H. Congreso de la Unión de los Estados Unidos Mexicanos.

Acuerdo por el que se emite la Clasificación Programática (2013). Diario Oficial de la Federación, 08 de agosto de 2013. Consejo Nacional de Armonización Contable.

Anexo VIII. Clasificación Programática para el ejercicio fiscal 2024 (2023). Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo, 20 de septiembre de 2023. Secretaría de Finanzas y Planeación.

Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados (2016). Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Recuperado de: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-la-matriz-de-indicadores-para-resultados>

Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (2013). Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Recuperado de: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo para el ejercicio fiscal 2024 (2023). Secretaría de Finanzas y Planeación. Recuperado de: https://sefiplan.qroo.gob.mx/pbr/SIPPRES/2024/GUIA_CONSTRUCCION_MATRIZ_INDICADORES_RESULTADOS_GOBIERNO_QROO.pdf

Guía metodológica para el diseño, elaboración, revisión, evaluación, modificación y publicación de las reglas de operación de los programas sociales a cargo de las dependencias, sus órganos administrativos desconcentrados y entidades descentralizadas del Poder Ejecutivo del Estado de Quintana Roo (2024). Secretaría de Finanzas y Planeación. Recuperado de: http://148.235.173.216:8081/pbr/SIPPRES/2024/GUIA_METODOLOGICA_RO_P20240219173226108.pdf

Aldunate E. y Córdova J. Manual 68 Formulación de programas con la Metodología del Marco Lógico. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/3a461d89-8650-4dc1-acb9-127fa65bc97f/content>

REVISÓ

VALIDÓ

L.E.F. JOSÉ EMMANUEL MUÑOZ CRUZ
DIRECTOR DE POLÍTICA Y
PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL DE
LA SECRETARÍA DE FINANZAS Y
PLANEACIÓN

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