QUINTANA ROO
GOBIERNO DEL ESTADO

QUINTANA ROO UNIDOS PARA TRANSFORMAR

SUBSECRETARÍA DE POLÍTICA HACENDARIA Y CONTROL PRESUPUESTAL
Oficio Número: SEFIPLAN/SSPHCP/DPPP/DISP/010725-001/VII/2025
Asunto: Notificación de las Guías metodológicas para la Construcción de Programas Presupuestarios
Chetumal, Quintana Roo a 01 de Julio de 2025.
"2025, Año del 50 Aniversario de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Quintana Roo"

ESTIMADOS TITULARES DE LAS DEPENDENCIAS, ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS DESCONCENTRADOS, ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARAESTATAL, ÓRGANOS AUTÓNOMOS, DEL H. CONGRESO DEL ESTADO, DE LA AUDITORÍA SUPERIOR DEL ESTADO Y DEL PODER JUDICIAL DEL ESTADO
P R E S E N T E S.

Con fundamento en lo dispuesto en los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 166 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano del Estado de Quintana Roo, 33 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo; los artículos 2 ,3 ,4 y 18 de la Ley de Presupuesto y Gasto Público del Estado de Quintana Roo; las Fracciones I y VII del Artículo 41, las Fracciones I y IV del Artículo 44 ambas del Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Planeación, en los cuales se faculta a esta Secretaría para emitir los conceptos y metodologías de la Gestión para Resultados y del Presupuesto basado en Resultados para la aprobación de la Estructura Programática en la que se basará el Presupuesto de Egresos de cada ejercicio fiscal. Sirva el presente oficio para **notificar la actualización de las guías metodológicas** que a continuación se mencionan:

1. **Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo.**
2. **Guía para la Construcción de Indicadores de Desempeño del Gobierno del Estado de Quintana Roo.**

Mismas que están publicadas en el apartado de publicaciones 2026, de la página de la SEFIPLAN, en el siguiente enlace https://sefiplan.aroo.gob.mx/pbr/normatividad.php.

Sin otro asunto en particular, me despido de usted enviando un cordial saludo.

ATENTAMENTE
SUBSECRETARIO DE POLÍTICA HACENDARIA Y CONTROL PRESUPUESTAL

MTRO. ÁNGEL SERVANDO CANTO AKÉ

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
GOBIERNO DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE QUINTANA ROO
SECRETARIA DE FINANZAS Y PLANEACION
SUBSECRETARIA DE POLITICA HACENDARIA Y CONTROL PRESUPUESTAL

Expediente/Minutario.
ASCA/JEMC/MADG

QUINTANA ROO

QUINTANA ROO UNIDOS PARA TRANSFORMAR 2022|2027

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

EJERCICIO FISCAL 2026

SEFIPLAN
SECRETARÍA DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

Contenido

Abreviaturas y Siglas ____ ***3***

Glosario de Términos ____ ***3***

Presentación ____ ***8***

Contexto ____ ***9***

Gestión para Resultados ____ **11**

Alineación de la Programación con la Planeación estratégica ____ ***13***

Esquema de temas de Atención Transversal en el Estado de Quintana Roo ____ **17**

Metodología de Marco Lógico ____ ***19***

Fase 1 Definición del Problema (Diagnóstico) ____ **21**

El problema y la magnitud del problema ____ 23

Mecanismos de focalización ____ 24

Identificación de Involucrados ____ 26

Fase 2 Análisis del problema (Árbol del problema) ____ **29**

Fase 3 Definición del objetivo (Árbol de Objetivos) ____ **31**

Fase 4 Análisis de Alternativas ____ **34**

Fase 5 Estructura Analítica del Programa presupuestario (EAPp) ____ **36**

Fase 6 Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados ____ **38**

Descripción de contenido de la MIR ____ 38

Los Indicadores de Desempeño ____ 42

El medio de verificación ____ 43

Los Supuestos ____ 44

Personas Beneficiarias en el Programa presupuestario ____ 46

Lógica vertical- objetivos y supuestos ____ ***47***

Lógica horizontal- Indicadores y Medios de Verificación ____ ***49***

Modelo Quintanarroense: Metodología a la Inversa ____ ***50***

Programas presupuestarios ____ ***53***

Tipos de Programa presupuestarios ____ 54

Clasificación Programática de los Programas presupuestarios ____ 54

Programas Sociales con Reglas de Operación ____ 60

Cédula de Revisión de los Programas presupuestarios para conocer la calidad de los contenidos en las Fases de la Metodología de Marco Lógico. ***63***

Política de Igualdad de Género ***65***

Política Estatal Anticorrupción ***66***

Anexo 1: Formatos para elaborar un Programa presupuestario con Metodología de Marco Lógico ***67***

MML 01- Definición del Problema 68
MML 02- Análisis del problema (Árbol del problema) 69
MML 03- Definición del objetivo (Árbol de Objetivos) 70
MML 04- Selección de Alternativas 71
MML 05- Estructura Analítica por Programa Presupuestario 72
MML 06- Matriz de Indicadores para Resultados 73

Anexo 2: Formatos para la revisión de cada fase Metodológica de los Programas presupuestarios-Criterios evaluados. ***74***

Fase no. 1. Identificación del Problema e Involucrados 74
Fase no. 2. Relación Causal en el Árbol de Problemas 76
Fase no. 3. Relación Causal en el Árbol de Objetivos 77
Fase no. 4. Selección de Alternativas 78
Fase no. 5. Estructura Analítica 80
Fase no. 6. Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios 82

Anexo 3: Catálogo de Personas Beneficiarias ***90***

Anexo 4: Catálogo de Unidad de Medida ***93***

Abreviaturas y Siglas

GpR	Gestión para Resultados
MIR	Matriz de Indicadores de Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
PbR	Presupuesto basado en Resultados
PED	Programa Estatal de Desarrollo
PD	Programas Derivados
PS	Programa Sectorial
PI	Programa Institucional
PE	Programa Especial
Pp	Programa presupuestario
SEFIPLAN	Secretaría de Finanzas y Planeación

Glosario de Términos

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

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

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

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

Ejecutor de Gasto: A las Dependencias, Entidades Paraestatales, Órganos Autónomos, al Poder Legislativo y Poder Judicial, que administran y ejercen el Presupuesto de Egresos del Estado de Quintana Roo.

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

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

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

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

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

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

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

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

Lógica Vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados: A la revisión y análisis de la congruencia entre objetivos (fin, propósito, componentes y actividades), y sus supuestos, asegurando la relación de causalidad en cumplimiento de la Metodología de Marco Lógico.

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

PED: Al Plan Estatal de Desarrollo 2023 - 2027;

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

PbR: Al Presupuesto basado en Resultados, que es la estrategia para asignar recursos en función del cumplimiento de objetivos previamente definidos, determinados por la identificación

de demandas a satisfacer, así como por la evaluación periódica que se haga de su ejecución con base en indicadores;

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

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

Proyecto: A la intervención estratégica en una frecuencia de tiempo definida que cumple con un objetivo concreto, se lleva a cabo para crear un producto o servicio y se vincula a los Componentes de los Programas Presupuestarios del Ejecutor del Gasto; estos se clasifican conforme a la clasificación de Proyectos y Acciones Específicas como Institucionales, de Inversión Pública o de Gasto Social;

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

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

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

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

Programa Institucional: Al instrumento normativo que deberá elaborarse por las entidades paraestatales y los Órganos Autónomos, que concretan los lineamientos de la planeación sectorial, en su caso, y se sujetarán a las previsiones contenidas en el Plan Estatal y en el programa sectorial correspondiente, en el ámbito de sus respectivas competencias.

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

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

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

SEFIPLAN: A la Secretaría de Finanzas y Planeación;

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

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

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

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

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

Presentación

El presente documento es una Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Gobierno del Estado de Quintana Roo. En el mismo, se detalla de forma práctica la metodología y los elementos que integran la MIR de los Programas Presupuestarios (Pp) y tiene como finalidad brindar las herramientas para realizar de forma adecuada cada fase metodológica de un Programa presupuestario.

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

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

Contexto

Un cambio normativo crucial a nivel nacional fue la reforma de 2008 al artículo 134 de la Constitución. Dicha reforma compromete a los tres niveles de gobierno de México (federal, estatal y municipal) a administrar los recursos públicos bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, con el fin de asegurar que se logren los objetivos a los que están destinados.

Pero es a partir de 2016, que México inició la implementación del Modelo de Gestión para Resultados (GpR), una estrategia que transformó la administración pública cuyo objetivo principal es dejar de lado los procesos para enfocarse en los resultados y el valor público que se genera con los recursos, asegurando que los programas cumplan sus metas y objetivos, siendo un modelo clave de cultura organizacional, ya que prioriza los resultados y su impacto en el bienestar de la población. Esto representa un cambio del enfoque tradicional, que se centraba en los procesos, hacia uno que busca la creación de valor público.

La adopción de la GpR se reflejó en cambios a la normativa en áreas como el desarrollo social y la presupuestación, lo que permitió establecer herramientas de monitoreo y evaluación para medir el desempeño.

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

Como miembro de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), México ha adoptado los criterios del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES). Esto ha permitido la implementación del Modelo de Gestión para Resultados (GpR) y sus herramientas clave: el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) ha emitido sus propias guías para la elaboración de los programas presupuestarios de los

Ejecutores de Gasto, tomando como base los conceptos y aplicaciones de los manuales emitidos por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

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

En el 2019, se emite la "Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados del Gobierno del Estado de Quintana Roo" así como la "Guía para la Construcción de Indicadores de Desempeño para el Gobierno del Estado de Quintana Roo", las cuales año con año han sufrido actualizaciones derivado de las experiencias en la aplicación práctica del Modelo, como es el caso del diseño inverso de la Matriz de Indicadores para Resultados, el cual se usa comúnmente en la administración pública, cuando ya se tienen programas establecidos y se necesita justificar su existencia y la cantidad de recursos que se invierten en estos.

Como marco Normativo General se enlistan los siguientes documentos rectores:

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

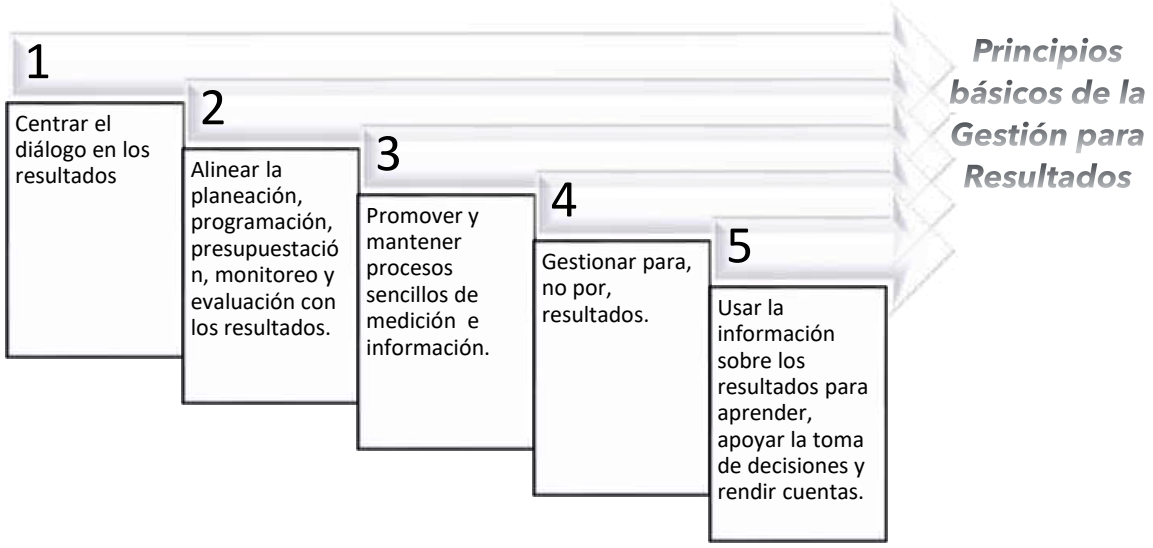
En este contexto cobra importancia la Metodología del Marco Lógico (MML) y la herramienta sustantiva para el diseño, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos, mediante la cual se describen los objetivos del Programa, así como los indicadores, las metas, los

medios de verificación y supuestos para cada uno de los niveles de objetivos denominada Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) que es una herramienta de planeación, esencial para que un Programa tenga un diseño coherente y estratégico.

Gestión para Resultados

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

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



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

La Gestión para Resultados (GpR) y la cadena de valor son conceptos complementarios que se usan en la administración pública para mejorar la eficiencia y la efectividad del gasto. Juntas, estas herramientas ayudan a que las entidades de gobierno no solo se centren en lo que gastan, sino en lo que logran con ese gasto para beneficiar a la población.

La cadena de valor, aplicada a la administración pública, es una herramienta que organiza el proceso de producción de un bien o servicio. Muestra la relación secuencial y lógica entre diferentes componentes para generar **valor público.**

Los elementos de la cadena de valor son:

- **Insumos**: Los recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios para llevar a cabo un programa o proyecto.
- **Procesos** (actividades): Las acciones o tareas que transforman los insumos en productos.
- **Productos**: Los bienes y servicios directos que el gobierno entrega a la población.
- **Resultados intermedios**: Los cambios inmediatos que se logran en la población objetivo.
- **Resultados finales** (Impactos): Los cambios a largo plazo en la sociedad, es decir, la solución del problema público.

Fuente: ILPES-CEPAL

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

Alineación de la Programación con la Planeación estratégica

Un modelo de desarrollo de alcance nacional es esencial para fomentar una verdadera **coordinación entre los diferentes niveles de gobierno**, facilitando la consecución de metas de desarrollo a mediano y largo plazo. La **trazabilidad** de las políticas públicas se convierte en un pilar que trasciende los ciclos políticos, asegurando que los esfuerzos y recursos se dirijan consistentemente hacia la misma visión de futuro. Esto no solo previene la interrupción de proyectos clave, sino que también **optimiza el uso del presupuesto** al evitar la pérdida de inversión asociada a la cancelación de iniciativas inter sexenales.

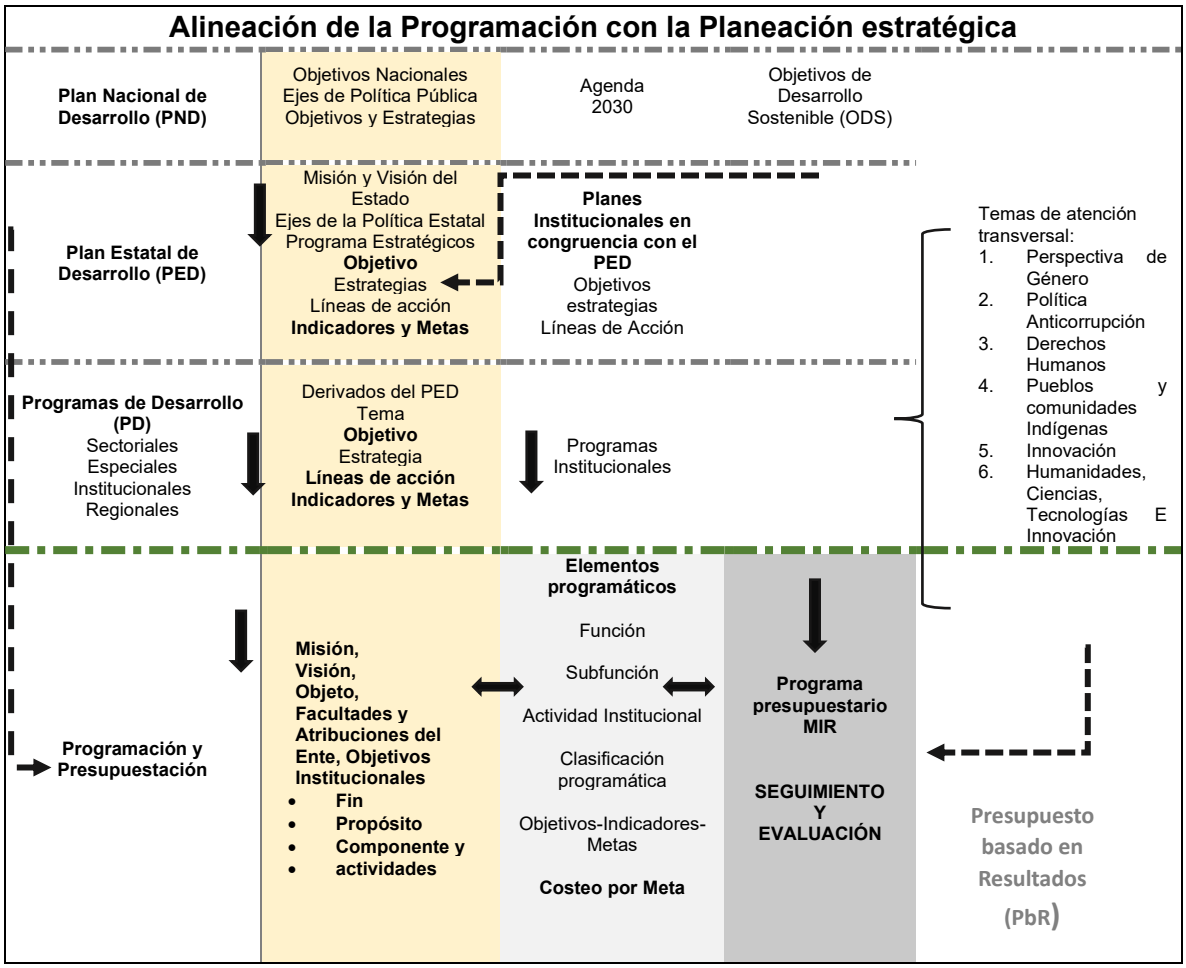
El Plan Estatal de Desarrollo (PED) define con precisión objetivos, estrategias y metas que son fundamentales para la estructura programática y la asignación presupuestal. Esta ejecución responsable de los recursos públicos permite dar a conocer a los ciudadanos en qué, por qué, cómo, con quién, cuándo y en dónde se realizarán las inversiones públicas para el beneficio de los quintanarroenses.

A través de la alineación entre el PED y los Programas de Desarrollo que de éste emanan, se busca coordinar el trabajo de las dependencias y entidades, y enfocarlo a la consecución de los objetivos y metas nacionales. De esta manera, cada dependencia y entidad dentro de la Administración Pública Estatal debe tener claridad sobre cómo contribuye al logro de lo planteado en el PED, de manera que todos los programas constituyan un esfuerzo coordinado en torno a prioridades claras y estratégicas.

La etapa de programación se debe apegar a directrices que los Ejecutores de Gasto deberán considerar en el diseño e integración de sus Programas Presupuestarios,

alineándose congruentemente con el Plan Estatal de Desarrollo y al Programa de Desarrollo (sectorial, regional, institucional o especial), para el logro de los objetivos y metas de mediano y largo alcance; y cumpliendo cabalmente a las facultades y atribuciones del Ejecutor de Gasto, lo que permite justificar programáticamente y operativamente la razón de ser institucional.

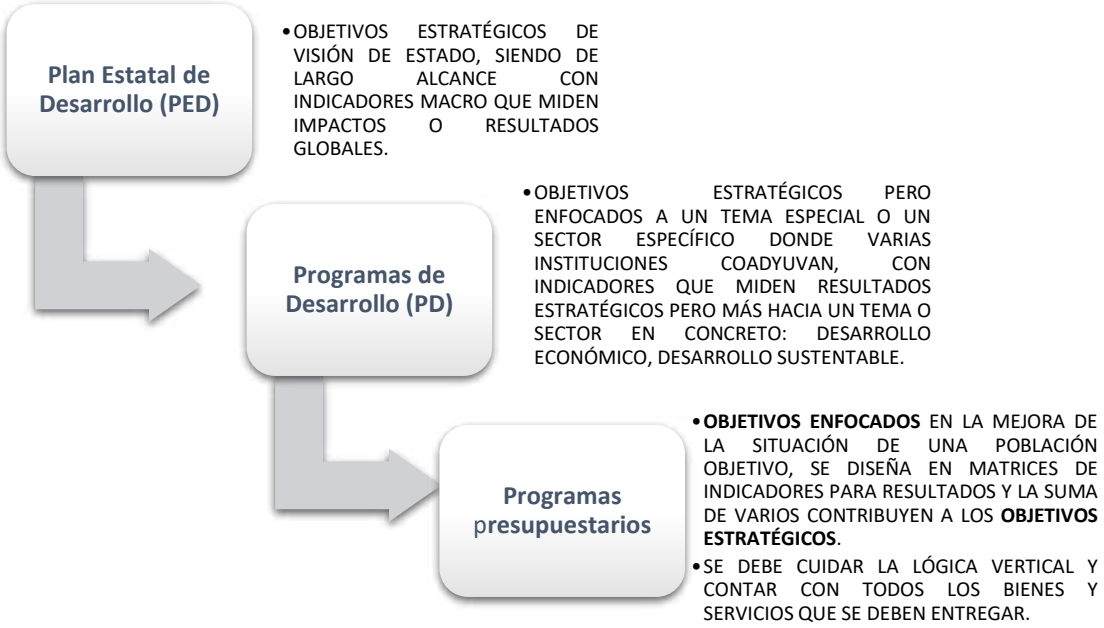
El esquema siguiente ilustra la alineación de los Instrumentos de planeación estratégica con la programación y presupuestación aplicando el Presupuesto basado en Resultados y atendiendo el enfoque de Gestión para Resultados, incorporando la relación existente con el Plan Nacional de Desarrollo (PND), sus objetivos de política pública, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 y la Planeación Estatal.



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se describe el modelo de alineación que se deberá aplicar para cada Programa presupuestario en sus Matrices de Indicadores para Resultados y con base en la Metodología de Marco Lógico.

Jerarquías que se deben cuidar:



Fuente: Elaboración propia.

Es necesario que la **alineación de los Programas presupuestarios** se ejecute con estricto respeto a la jerarquía de la planeación. Cualquier desviación de este principio, que equipare los objetivos de acción con las metas estratégicas de los documentos rectores, compromete la coherencia del diseño de las políticas públicas y diluye la efectividad del gasto. Por ello, la correcta formulación de los Programas presupuestarios debe asegurar una contribución directa y medible a los objetivos de los Programas de Desarrollo, garantizando así que cada recurso asignado fortalezca la visión del Plan Estatal de Desarrollo y optimice el cumplimiento de los resultados establecidos.

Alineación de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa presupuestario.

Planeación Estratégica del Estado de Quintana Roo		Estructura Programática Programa presupuestario con Marco Lógico	
Plan Estatal de Desarrollo 2023-2027	Objetivo Indicador	**Fin** Resumen narrativo Indicador	Relacionado a un Objetivo de desarrollo/ en este nivel se alinea al PED, pero esto no significa que debe pasar a la literalidad pues sólo debe verse **a qué logro superior contribuye**
Programa de Desarrollo Derivado del PED. • **Programa Sectorial** • **Programa Especial** • **Programa Institucional** • **Programa Regional**	**Tema** Objetivo Indicador	**Propósito** Resumen narrativo Indicador	Relacionado a un Objetivo de desarrollo/ en este nivel se alinea al PD, pero esto no significa que debe pasar a la literalidad, pues se debe priorizar la **congruencia y logro del Programa y la lógica vertical**.
	Líneas de Acción	**Componentes** Bien o servicio	Deberá reflejar claramente el **entregable**.
	Se puede alinear a la misma Línea de Acción de su Componente	**Actividades** Las principales para entregar el bien y servicio. En orden cronológico. Deberán ser sustantivas, necesarias, costeables y evidenciables	Se deberá considerar que estas son la unidad de presupuestación en el Modelo de **Costeo por Meta.**

Esquema de temas de Atención Transversal en el Estado de Quintana Roo

Los **temas de atención transversal** son políticas o enfoques que se aplican de manera coordinada y sistémica. No son un área de trabajo aislada, sino una lente a través de la cual se diseñan y ejecutan las acciones en distintos sectores como salud, educación, seguridad, y desarrollo económico.

El Estado guarda el compromiso de atender temas de Interés nacional que cuentan con marco normativo que los regula y los cuales deben verse reflejados en la planeación normativa y estratégica para que puedan bajar a una estructura programática, en ese sentido, el Estado de Quintana Roo considera Programas Especiales de temas transversales que derivan del Plan Estatal de Desarrollo, siendo los siguientes:

- **Protección de los Derechos Humanos:** Consiste en asegurar que la protección y garantía de los derechos humanos sea un pilar en toda la administración pública. Esto se refleja en la impartición de justicia, la seguridad ciudadana y en la atención a grupos vulnerables.

- **Política Anticorrupción:** Busca fortalecer la rendición de cuentas, el acceso a la información y la integridad en el servicio público. Es un tema transversal porque afecta la credibilidad y la eficacia de todas las dependencias y programas, promoviendo una gobernanza honesta y cercana a la gente.

- **Perspectiva De Género:** Busca la paridad de oportunidades y el empoderamiento de las mujeres, así como la erradicación de la violencia de género. Esto implica, por ejemplo, que las acciones en salud consideren las necesidades específicas de las mujeres, que los programas educativos promuevan la no discriminación y que las políticas de seguridad incluyan la prevención de la violencia contra las mujeres y niñas.

Fuente: Elaboración propia.

- **Pueblos y Comunidades Indígenas:** Consiste en valorar la riqueza de sus pueblos originarios y afromexicanos, respetando su cosmovisión y garantizando su bienestar en el marco de la justicia y la inclusión social.
- **Humanidades, Ciencias, Tecnologías E Innovación:** Busca Garantizar el ejercicio del derecho humano a la ciencia conforme a los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad, con el fin de que toda persona goce de los beneficios del desarrollo de la ciencia y la innovación tecnológica, así como de los derechos humanos en general.

Para dar cumplimiento a estos temas transversales, se asignan Entes Públicos coordinadores por facultades inherentes a su naturaleza desde su creación los cuales deberán vigilar la aplicación de acciones, así como la transversalidad en el Estado. El Ejecutor de Gasto que sea responsable de algún tema de atención transversal, se le recomienda contar con un Programa presupuestario de modalidad P: Planeación, Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas, así mismo, contar con uno o más Programas presupuestarios macro de corte transversal en donde se puedan desarrollar todas las acciones de los Ejecutores de Gasto que coadyuvan en cumplimiento de estos temas y al alcance de este.

El siguiente esquema, expresa los temas transversales, en el Programa Especial que desarrolla su atención, así como quien coordina.

No.	Programa de Desarrollo	Dependencia Responsable
1	Programa Especial de Protección de los Derechos Humanos	SEGOB
2	Programa Especial de Anticorrupción	SESAEQROO
3	Programa Especial Para El Fortalecimiento De La Transversalidad De La Perspectiva De Género	SEMUJERES
4	Programa Especial de Pueblos y Comunidades Indígenas	INMAYA
5	Programa Especial Para El Fomento E Impulso De Las Humanidades, Ciencias, Tecnologías E Innovación	COQHCYT

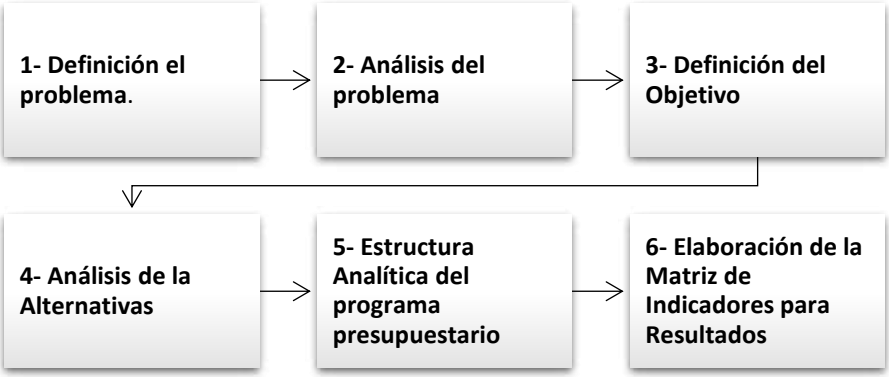
Fuente: Elaboración propia.

Metodología de Marco Lógico

La Metodología de Marco Lógico (MML), es una herramienta de planificación, gestión y evaluación de programas y proyectos que se utiliza para estructurar y clarificar las ideas, objetivos, resultados, actividades y riesgos, y permite asegurar que la planificación sea coherente y que los resultados sean medibles.

Para la integración del Presupuesto de Egresos del Estado, los Programas presupuestarios deben elaborarse con la Metodología de Marco Lógico. Por ello, es indispensable contar con guías que se adapten a las necesidades específicas del Estado, asegurando que su diseño cumpla con todas las fases de elaboración y contenga la información mínima necesaria. En este sentido, la presente guía explica las seis fases de análisis que dirigen este proceso.

Fases analíticas de la Metodológica de Marco Lógico:



Fuente: Elaboración propia.

1. **Definición el problema:** Se debe establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema que origina o motiva la necesidad de la intervención gubernamental.

2. **Análisis del problema:** En esta fase se analiza el origen, comportamiento y consecuencias del problema definido, a fin de establecer las diversas causas y su dinámica, así como sus efectos, y tendencias de cambio. (árbol del problema)

3. **Definición del Objetivo:** Esta fase es para definir la situación futura a lograr que solventará las necesidades o problemas identificados en el análisis del problema. (árbol de objetivos)

4. **Análisis de Alternativas:** Determinar las medidas que constituirán la intervención gubernamental.

5. **Estructura Analítica del Programa presupuestario:** Permite la coherencia interna del programa, así como la definición de los factores relevantes para orientar la construcción de indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados de la intervención gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación.

6. **Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados:** Sintetizar en un diagrama muy sencillo y homogéneo, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite darle sentido a la intervención gubernamental.

Fase 1 Definición del Problema (Diagnóstico)

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

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

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

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

Fase 1 Criterios en la Definición del Problema

	CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
1.	**Diagnóstico-identifica el problema**	Contexto con soporte de información cualitativa y cuantitativa.
2.	**¿Qué problema es el que origina el programa?**	Un problema es una condición o situación desfavorable que afecta negativamente el bienestar de un grupo de personas o de toda una sociedad (o área de enfoque en algunos casos).
3.	**¿Cuál es la magnitud del problema?**	Se refiere a su tamaño, extensión o frecuencia, que se puede medir por la cantidad de personas o áreas afectadas. Datos duros que fundamentan el concepto clave o verbo que enfatiza el problema.
4.	**¿Cuál es la necesidad por satisfacer en la población objetivo/área de enfoque?**	Es la ausencia de un producto, servicio o bien porque no está siendo cubierto o que está siendo cubierto de forma inadecuada o insatisfactoria. Estas necesidades representan oportunidades para la atención y la creación de valor público.
5.	**Mecanismos de focalización**	En este criterio debe verse la descripción y análisis de las herramientas y métodos estadísticos (En algunos casos podría aplicarse el Marco Normativo) para identificar la población objetivo. ¿Cómo se identifica la población de referencia, potencial y objetivo?
6.	**Población de Referencia (Universo)**	Se refiere a un universo determinado que puede o no verse afectado por la problemática, sirve para establecer una referencia en cuanto a la magnitud de la problemática y el alcance del Programa.
7.	**Población Potencial.**	Se refiere a la población que se ve afectada por la problemática, la cual de fortalecer las capacidades institucionales pudiera llegar a atenderse.
8.	**Población Objetivo.**	La población objetivo es un subgrupo de la población potencial que, por sus características o necesidades, el programa le ha dado prioridad de atención, pues cumple con los criterios de elegibilidad establecidos y la capacitad Institucional lo permite.

Fuente: Elaboración propia.

El problema y la magnitud del problema

Los Programas presupuestarios buscan solucionar problemas que una determinada población o área de enfoque enfrenta, para ello es primordial identificar plenamente a dicha población y la magnitud en que ésta enfrenta el problema definido.

Un Problema se debe diseñar en una frase sencilla considerando los siguientes elementos:

población o área de enfoque		**verbo que señala el problema**		**contexto que permite entender el problema**
La población mayor de 18 años que habita en el Estado de Quintana Roo	**+**	**padece** de bajos ingresos económicos	**+**	Para resolver sus necesidades básicas.
Magnitud del problema				
Según el "Programa Sectorial De Bienestar Social", publicado en el Periódico Oficial del Estado de Quintana Roo en una edición del 23 de mayo de 2023, el ingreso promedio de los trabajadores quintanarroenses, al mes de diciembre de 2022, fue de 12 mil 701 pesos mientras que el promedio nacional fue de 15 mil 602 pesos, lo cual representa una brecha de 2 mil 901 pesos" (*Secretaría del Trabajo y Previsión Social con datos del IMSS al mes de diciembre de 2022*).				

Fuente: Elaboración propia.

Recomendación metodológica:

> ***Un problema no es la ausencia de su solución, sino un estado existente negativo. Se debe identificar problemas existentes o de origen y escribir un solo problema por recuadro***

Mecanismos de focalización

Los mecanismos de focalización son herramientas metodológicas y operativas esenciales y su finalidad es dirigir los recursos y beneficios de los programas gubernamentales hacia la población que, de acuerdo con criterios preestablecidos, se encuentra en una situación o problema que se debe atender. La eficacia de estos mecanismos radica en su capacidad para minimizar las filtraciones (beneficios otorgados a quienes no los necesitan) y la subcobertura (personas elegibles que no reciben la ayuda). Los mecanismos de focalización o selección pueden ser: categóricos, geográficos y por comprobación de medios de vida.

Focalización Categórica

Este mecanismo se centra en rasgos demográficos o condiciones específicas. Es una forma sencilla de identificar a un grupo en necesidad. Por ejemplo, un programa podría dirigirse a:

- Adultos mayores, basándose en la edad, para proporcionar pensiones o servicios de salud.
- Mujeres embarazadas, para asegurar el acceso a la atención prenatal.
- Personas con discapacidad, para ofrecerles un apoyo específico.

La principal ventaja de este enfoque es su simplicidad y su costo administrativo relativamente bajo, ya que no requiere evaluaciones individuales complejas.

Focalización Geográfica

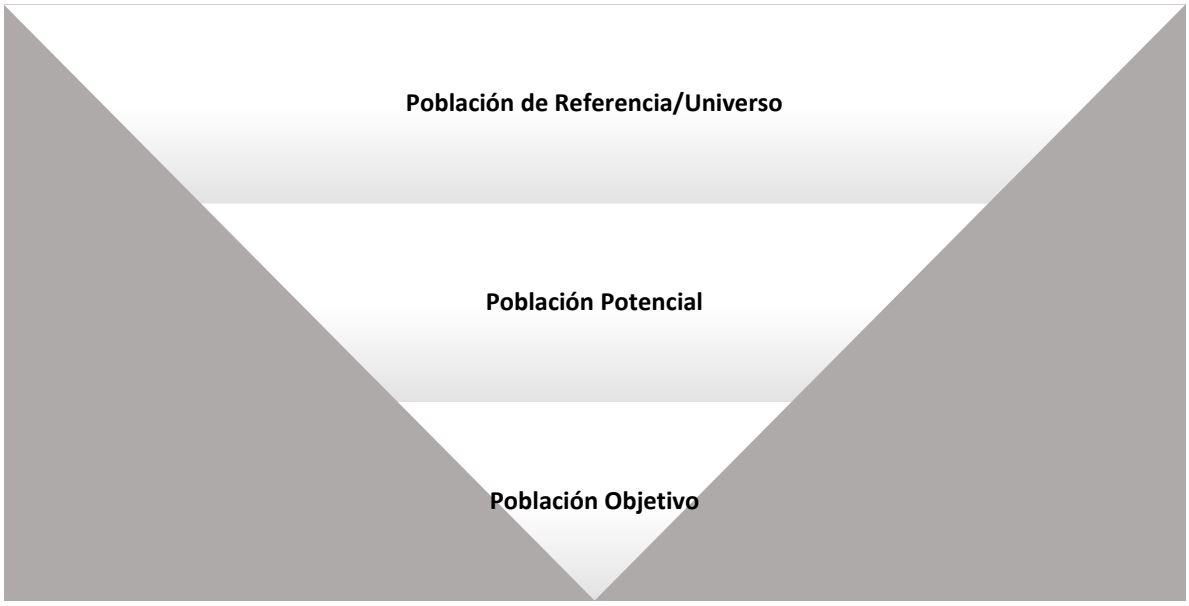
Este mecanismo dirige los recursos a regiones, comunidades o incluso barrios específicos que se han identificado, por ejemplo, con una alta concentración de pobreza como es el caso de Zonas de Atención Prioritaria (ZAP) en Quintana Roo.

Este método funciona bien, en este ejemplo, cuando la pobreza no está distribuida uniformemente, sino que se concentra en áreas específicas. Es una forma eficiente de canalizar recursos sin la necesidad de encuestas a hogares individuales en todo el país.

Focalización por comprobación de Medios de Vida

Este es el mecanismo más directo para identificar a la población vulnerable económicamente. Implica verificar los ingresos, activos o el consumo de un hogar para determinar si cumple con los requisitos para recibir asistencia, existen indicadores y fuentes de información oficial que ayudan a este análisis.

Focalización para la definición de la población Objetivo:



Fuente: Elaboración propia.

La combinación de estos mecanismos es una estrategia poderosa, por ejemplo, un programa podría usar la focalización geográfica para delimitar una región de intervención, y luego aplicar la focalización categórica dentro de esa zona. Este enfoque de múltiples capas garantiza que los recursos lleguen a las personas adecuadas de manera más eficiente y precisa.

Para que la focalización sea efectiva, es fundamental contar con información oficial, datos estadísticos e indicadores confiables. Estos datos, junto con el marco normativo de cada programa, establecen las directrices para su implementación y deben estar publicados y disponibles a través de los organismos públicos.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Mecanismos de focalización	Descripción y análisis de las herramientas, métodos estadísticos y econométricos para identificar la población objetivo. Pueden ser modelos de análisis o el método más eficiente con el que se identifica la población de referencia, potencial y objetivo. En algunos casos podría aplicarse criterios de focalización o selección de la población objetivo en Marco Normativo.
Población de Referencia (Universo):	Quienes comparten ciertas características como territorio, sexo, edad, entre otros, en contexto al programa. Se refiere a un universo determinado que puede o no verse afectado por la problemática, sirve para establecer una referencia en cuanto a la magnitud de la problemática y el alcance del Programa.
Población Potencial:	Son las afectadas directamente con el problema identificado por el programa. Se refiere a la población que se ve afectada por la problemática, la cual de fortalecer las capacidades institucionales pudiera llegar a atenderse.
Población Objetivo o área de enfoque:	La población objetivo es un subgrupo de la población potencial que, por sus características o necesidades, el programa le ha dado prioridad de atención. Se refiere a la población que el programa tiene planeado o programado atender y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos.

Fuente: Elaboración propia.

Identificación de Involucrados

La identificación de involucrados es un proceso crítico que va más allá de un simple listado de nombres. Se trata de entender las relaciones, intereses, niveles de influencia y posibles roles de cada actor con respecto al programa. Esta identificación temprana y minuciosa permite anticipar tanto los apoyos como las posibles resistencias.

Para un análisis sistemático, los actores pueden clasificarse según su grado de implicación en el programa.

- **Actores Primarios:** Son el núcleo del programa e incluyen a los beneficiarios directos o al grupo objetivo a quien el programa está destinado a impactar de forma fundamental.
    - Por ejemplo, en un programa de apoyo a la vivienda, los actores primarios serían las familias de bajos ingresos que reciben el subsidio.
- **Actores Secundarios:** Comprenden a las organizaciones e instituciones que participan o facilitan la ejecución del programa. Su función es operativa o de apoyo.
    - Ejemplos de estos actores son las Instituciones de gobierno responsables de la implementación, organizaciones no gubernamentales (ONG) que colaboran en la distribución de la ayuda, o entidades financiadoras como bancos de desarrollo y donantes internacionales.
- **Actores Externos:** Son individuos o grupos que, sin participar directamente en la ejecución, tienen la capacidad de influir significativamente en el entorno del programa.
    - Este grupo incluye a legisladores que aprueban los presupuestos, medios de comunicación que moldean la opinión pública, competidores que ofrecen programas similares y grupos de presión que defienden intereses específicos como sindicatos.

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

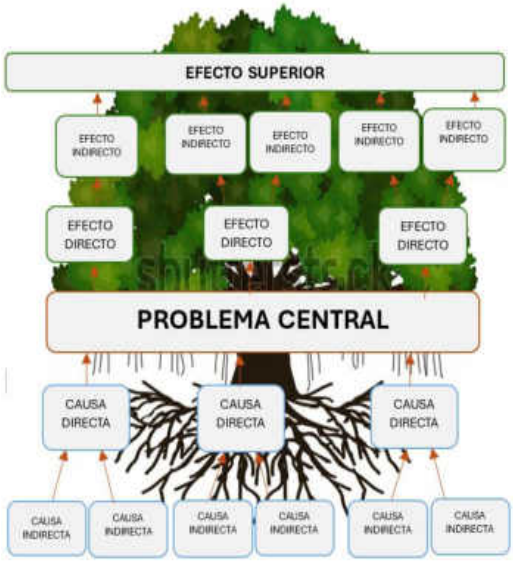
Esta identificación debe estar cuidadosamente estudiada en tres principales aspectos: el interés, el valor y el peso. El siguiente cuadro, es el instrumento que se utiliza en la aplicación de la metodología para la identificación de involucrados.

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

Fuente: Elaboración propia.

Fase 2 Análisis del problema (Árbol del problema)

La segunda fase analítica en la Metodología de Marco Lógico es realizar el análisis del problema, problema que previamente se había definido, en esta fase se utiliza un instrumento metodológico llamado **árbol del problema** el cual permite identificar a partir del problema definido, su origen, comportamiento y consecuencias, con el objeto de establecer las diversas causas que lo originaron y los efectos que genera. El "árbol del problema" es una herramienta de análisis que se basa en el principio de causalidad para visualizar y desglosar una situación compleja. Al igual que un árbol, tiene tres partes principales que representan las relaciones de causa y efecto:

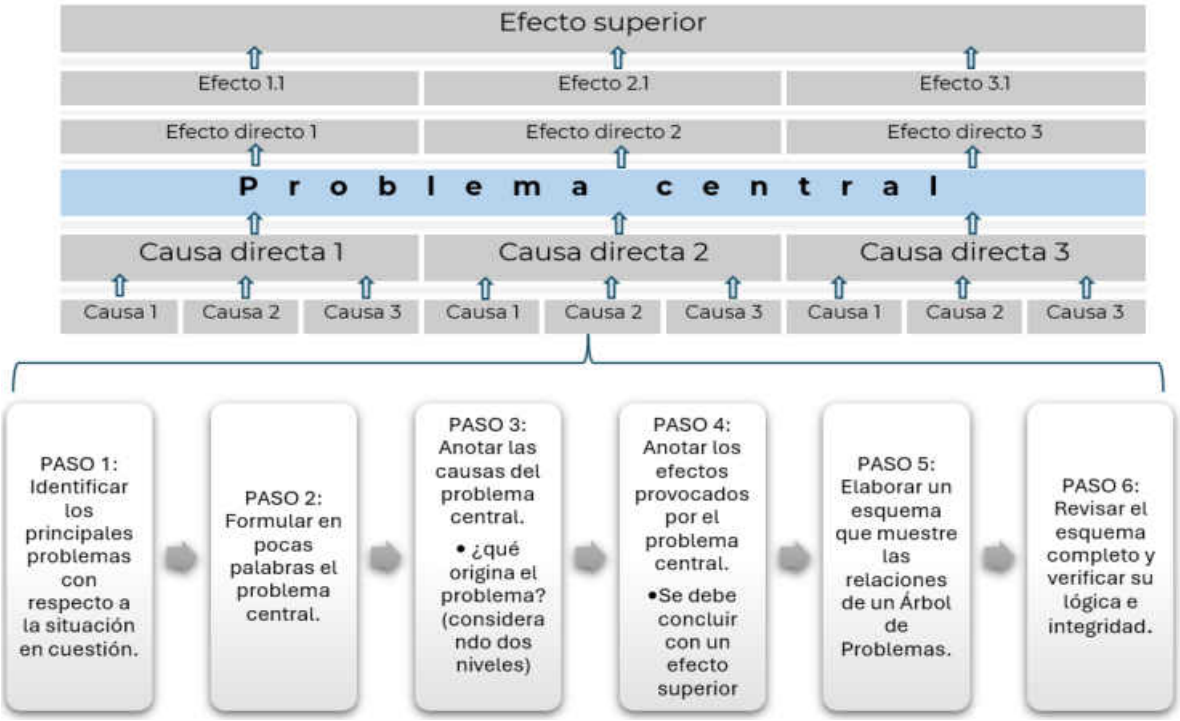


- **Las ramas y las hojas:** Representan los **efectos** o consecuencias del problema. Se sitúan encima del tronco porque son el resultado o la manifestación visible del problema.
- **El tronco:** Representa el **problema central**. Es la situación negativa que queremos resolver. Para presentar el problema central, se debe tomar en cuenta el presentado en la definición del problema.
- **Las raíces:** Simbolizan las **causas** del problema. Se ubican debajo del tronco porque son la base, la raíz de lo que está sucediendo.

El objetivo de esta herramienta es no solo identificar las causas y los efectos, sino también entender cómo se interconectan. Al desglosar un problema complejo en sus componentes más simples, es mucho más fácil identificar las causas raíz y, a partir de ellas, desarrollar

soluciones efectivas. La lógica es que, si se atacan y resuelven las causas, los efectos negativos disminuirán o desaparecerán.

Pasos para elaborar el ÁRBOL DEL PROBLEMA



Fuente: Elaboración propia.

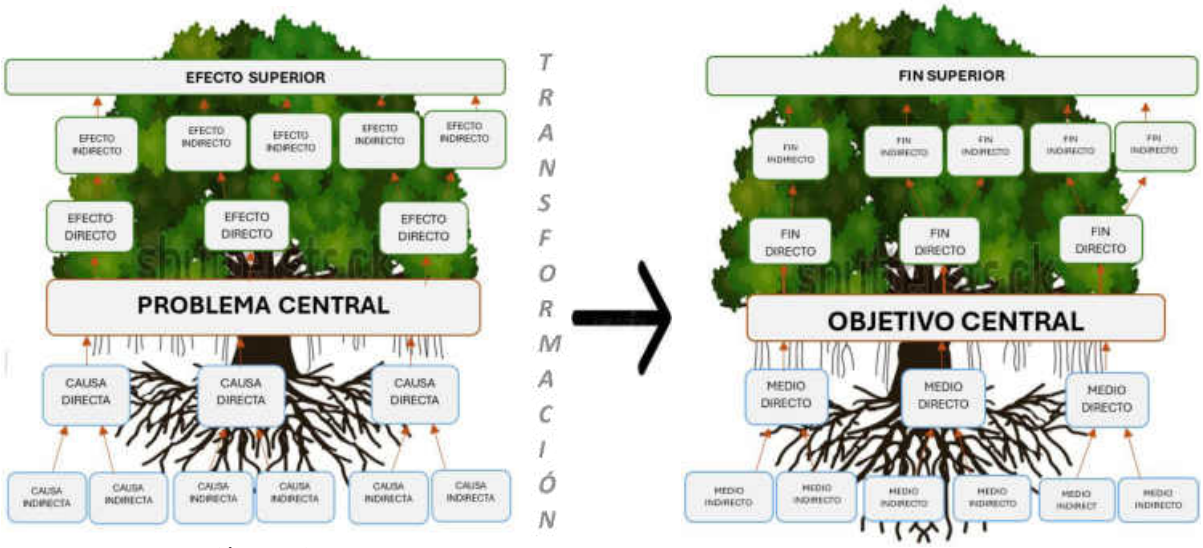
Para la elaboración del árbol del problema se debe tomar la información y datos estadísticos desarrollados en la fase anterior, puesto que ya se debió identificar la situación actual contraponiéndola con la situación potencial (deseada), identificando la presencia de los obstáculos o barreras que impiden que la **situación actual** evolucione a dicha **situación potencial**. Es importante considerar los intereses y expectativas de los involucrados en los problemas detectados (análisis de involucrados), estos pueden ser coincidentes, complementarios o incluso antagónicos, considerar estos intereses disminuirá la oposición de los involucrados con intereses opuestos al programa y servirá de utilidad para conseguir el apoyo de los indiferentes.

Fase 3 Definición del objetivo (Árbol de Objetivos)

Una vez construido el árbol del problema, se procede a construir el de objetivos, el cual, permite pasar de un análisis de la situación negativa actual (árbol del problema) a una descripción de la situación deseada (árbol de objetivos), con una lógica clara de medios y fines entorno al objetivo central.

Análisis del Problema
Árbol del problema

Definición del Objetivo
Árbol de objetivos

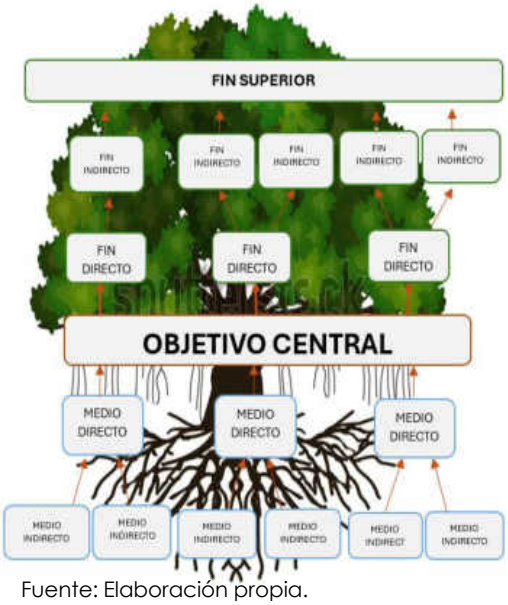


Fuente: Elaboración propia.

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

- **Las ramas y las hojas:** Representan los **fines/impactos**. Se sitúan encima del tronco porque son el resultado o la manifestación visible del **objetivo central.**

- **El tronco:** Representa el **objetivo central**. Es la situación deseada y se define a partir del problema central identificado anteriormente. En la expresión del objetivo central debe establecerse: la Población o área de enfoque y la descripción del resultado esperado o de la solución precisa del problema a la cual se debe llegar.



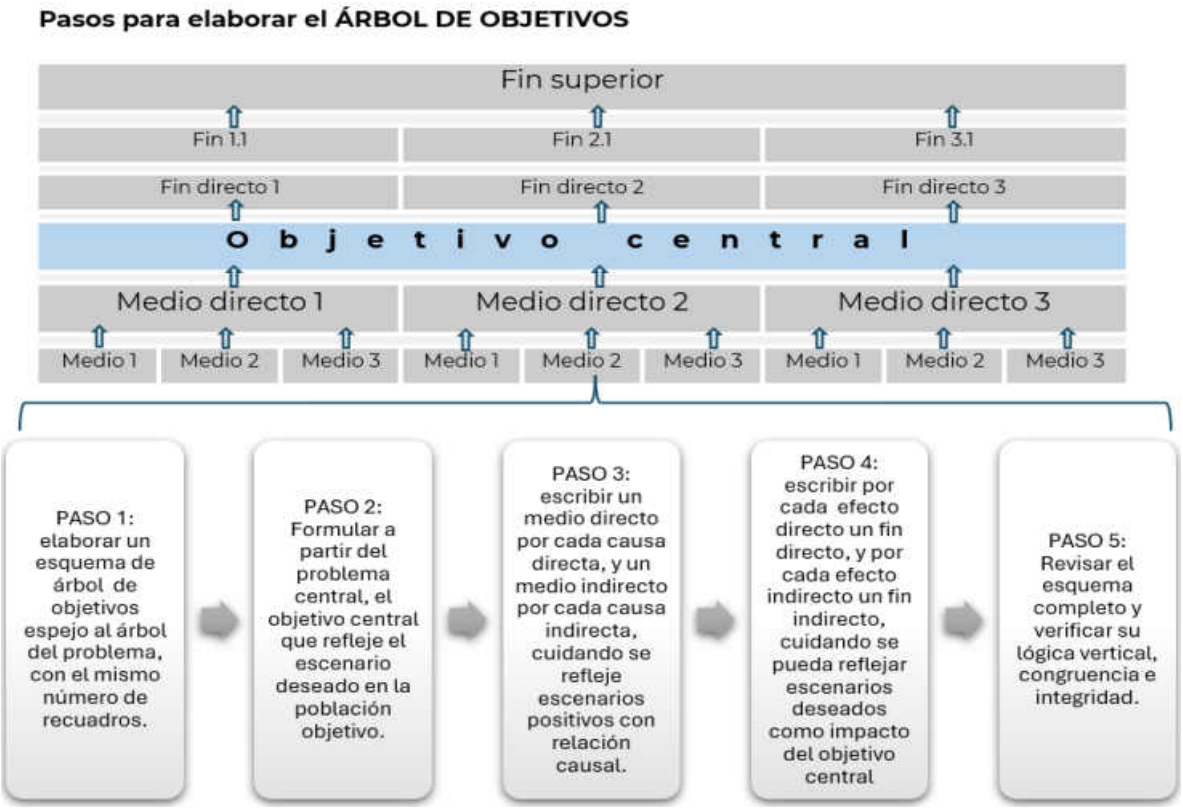
Fuente: Elaboración propia.

- **Las raíces:** Simbolizan los medios directos e indirectos del objetivo central. Se ubican debajo del tronco porque son la base, la intervención de lo que se está logrando.

Se sugiere considerar en esta fase la **MML a la Inversa**, ya que pone un fuerte énfasis en la coherencia vertical de un Programa presupuestario (Pp) con los documentos rectores de la planeación, como el Plan Estatal de Desarrollo (PED) y sus Programas Derivados (PD), pues permite:

- Asegurar la Contribución: El Pp (las soluciones) debe estar diseñado de tal manera que, al lograr sus metas, contribuya directamente al cumplimiento de los objetivos y metas superiores establecidos en el PED y sus PD.

- Maximizar el Valor Público: Al alinear las acciones con las prioridades de la planeación de alto nivel, se asegura que el gasto público se oriente a resolver los problemas públicos definidos como prioritarios, generando mayor valor para la población.



Fuente: Elaboración propia.

A partir del árbol de objetivos se pueden identificar y seleccionar las alternativas de solución más viables para que se trasladen a la primera columna de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), producto final de la MML. En resumen, es la herramienta clave que guía la planificación-programación, asegurando que el Programa presupuestario se centre en resolver la problemática identificada.

Fase 4 Análisis de Alternativas

La Fase 4 de la Metodología del Marco Lógico (MML) es el análisis de alternativas o estrategia de intervención. Esta fase se encarga de seleccionar la mejor manera de abordar el problema identificado, basándose en el árbol de objetivos. No es necesario que la totalidad de medios del Árbol de Objetivos se traslade a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). La inclusión de objetivos (medios) se limita estrictamente al ámbito de acción, las facultades y atribuciones del Ejecutor de Gasto responsable. Esto exige el reconocimiento de la corresponsabilidad y las intervenciones que otros Ejecutores de Gasto ya están ejecutando dentro de sus respectivas competencias.

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

Aspecto de Factibilidad	Definición y Alcance
Viabilidad Técnica	Evaluar si la solución puede ser construida, implementada o empleada con el conocimiento, la infraestructura y la tecnología disponibles.
Aceptabilidad Social	Determinar el nivel de aceptación, apropiación y apoyo de la población objetivo y de los grupos de interés relevantes.
Sostenibilidad Financiera	Contrastar el financiamiento requerido para la implementación y operación a largo plazo frente a los recursos presupuestarios disponibles y potenciales.
Capacidad Institucional	Analizar si el Ejecutor de Gasto posee la capacidad operativa, administrativa y humana para ejecutar y gestionar eficazmente la alternativa.
Impacto Ambiental	Valorar las consecuencias positivas o negativas de la alternativa sobre el medio ambiente y los recursos naturales.
Viabilidad Regulatoria	Asegurar el cumplimiento de todas las leyes, reglamentos y normatividades vigentes a nivel local, nacional o sectorial.

Fuente: Elaboración propia.

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

Descripción de la Alternativa	Probabilidad			Impacto			Calificación alternativa	Orden de Prioridad
	baja	media	alta	baja	medio	alto		
	1	**5**	**9**	**2**	**5**	**10**		
Medio directo 1			**x**		**x**		45	**2**
Medio indirecto 1.1		**x**			**x**		25	**3**
Medio Indirecto 1.2	**x**				**x**		5	**4**
Medio directo 2		**x**				**x**	50	**1**
Medio indirecto 2.1		**x**			**x**		25	**3**
Medio indirecto 2.2	**x**			**x**			2	**5**
Formula:				*Lo redactado es solo el ejemplo de lo que debería ponerse de acuerdo con el árbol de objetivos en la parte de medios. Este análisis permite identificar los componentes y sus actividades que integrarán la MIR.*				
Probabilidad x Impacto= Calificación								

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, la selección de la alternativa viable no solo define qué se hará, sino también cómo se ordenarán jerárquicamente los objetivos del programa, proporcionando la base para el diseño final de la Lógica Vertical de la MIR.

Fase 5 Estructura Analítica del Programa presupuestario (EAPp)

La fase 5 es la estructura analítica del Programa presupuestario (EAPp), herramienta de análisis que forma parte de la metodología de marco lógico, es de suma importancia porque esquematiza la solución más viable del programa de manera organizada, mostrando la coherencia entre el problema identificado, sus causas y efectos, y los objetivos y medios para solucionarlo. Básicamente, explica la lógica interna del programa y su relación con la problemática que busca atender.

A partir del análisis y selección de las alternativas en donde la calificación determinará lo que será parte de la MIR y lo que solo quedará como parte del análisis de las primeras fases analíticas. Sirve como punto de quiebre o verificación para asegurar la congruencia y coherencia vertical del diseño del programa (la lógica vertical que indica que al completar las actividades se obtienen los componentes, al tener todos los componentes se logra el propósito, y este a su vez contribuye al fin), es así que:

- Se compara la cadena de medios-objetivo-fines seleccionada, con la cadena de causas-problema-efectos que le corresponde.
- Se define el resumen narrativo de los objetivos de cada nivel de la MIR, y
- Se identifican los factores relevantes (resultado clave), que ayudan a definir los indicadores más adecuados de cada nivel.

El formato anterior es un esquema que representa el contenido de la estructura analítica y el siguiente es un ejemplo

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

Estructura Analítica del Programa presupuestario				**Resultado clave**
Problemática	**Solución**	**Nivel**	**Resumen narrativo**	**Factor relevante**
Efectos:	Fines	**FIN**	Contribuir + Objetivo Estratégico	
Problema	**Objetivo**	**Propósito**	*Población Objetivo O Área de Enfoque* **+** *Verbo en presente (Cambio)* **+** *Contexto/complemento.*	Concepto o expresión corta y precisa.
Población Objetivo + problema	Población Objetivo + resultado esperado			
• Magnitud (estadística/Línea base)	• Magnitud (resultado esperado)			
Causas Directas	Medios Directos	**Componente**		
1.- Causa directa	1.- Medio directo		1.- Bien o servicio (entregable)	
Causas Indirectas	Medios Indirectos	**Actividades**		
1.1.- Causa indirecta	1.1.- Medio indirecto		1.1.- Actividad Sustantiva	
Descripción				
La primera columna se toma del árbol de problemas, se identifica las causas directas e indirectas y los efectos que dan origen a los medios y fines elegidos para la MIR.	*La segunda columna se toma del árbol de objetivos y con base en el análisis de las alternativas, son las elegidas para que sean parte del programa y deben estar en la MIR, como componentes y actividades, así mismo, en el nivel de fin, será tomado el efecto y fin superior.*	*La tercera columna solo marca el nivel de objetivo de la lógica vertical en la que aparecerán en la MIR.*	*La cuarta columna es el resumen narrativo redactado con base en lo que dicta la Metodología de Marco Lógico para cada nivel de objetivo, esta columna debe evidenciar de forma clara la cadena de valor a la que responde el Programa en construcción.*	*La quinta columna debe señalar el resultado clave o factor relevante de cada nivel de objetivo (FIN, COMPONENTE, PROPÓSITO Y ACTIVIDADES), esta columna permitirá elegir* ***el indicador más adecuado*** *de acuerdo con el nivel. Por ejemplo:* ***"Productividad del sector primario", "Competencias profesionales****", etc.*

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

Fase 6 Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados

En la fase 6 se construye la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) la cual es una herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación-programación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico (MML). El objetivo de la MIR es sintetizar en un **diagrama muy sencillo y homogéneo (4X4)**, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite darle sentido a la intervención gubernamental a la que se asignan recursos presupuestarios.

Descripción de contenido de la MIR

En el Estado de Quintana Roo, la información que debe ser integrada en el formato de la MIR se desglosa a continuación:

1. **Datos de Identificación de la MIR**
   - Se incluye el nombre del Programa presupuestario iniciando con su clasificación programática, y la Unidad Responsable para su operatividad.
2. **Alineación Estratégica (PED y sus programas derivados)**
   - Eje, programa, objetivo y estrategia de la política pública del PED al cual está vinculada la MIR.
   - Programa, tipo de PD, Tema, objetivo y estrategia del Programa Derivado (PD) del PED donde se alinea el Programa presupuestario (MIR).
3. **Alineación Funcional**
   - Finalidad, función, subfunción y actividad institucional a los que se alinea el Pp, según la naturaleza de los bienes y/o servicios que prestan a la población.
4. **Alineación Institucional**
   - Considera la misión, visión y objeto del Ejecutor de Gasto, establecidos en su marco normativo Institucional y proporcionan contexto sobre la razón de ser y así la congruencia del Programa presupuestario.

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

5. **Filas**
   - **Fin:** Indica la forma en que el programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior.
   - **Propósito:** Es el objetivo central del programa, la razón de ser del mismo. Indica el efecto directo que el programa se propone alcanzar sobre la población objetivo o área de enfoque.
   - **Componentes:** Son los productos, bienes o servicios que deben ser entregados durante la ejecución del programa para el logro de su propósito.
   - **Actividades:** Son las acciones sustantivas y necesarias para la producción de un bien o servicio. Como elemento fundamental del diseño lógico, conectan los insumos (recursos) con los productos (componentes) a través de los procesos requeridos, sirviendo como base para el seguimiento financiero y la evaluación de la gestión del programa. Su definición, expresada mediante un sustantivo derivado de un verbo, las convierte en la ***unidad de presupuestación en el Modelo de Costeo por Meta.***
6. **Columnas**
   - **Resumen narrativo:** En la primera columna se registran los objetivos por cada nivel de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades). Los términos "resumen narrativo u objetivos" pueden ser usados de manera indistinta para cada nivel de la MIR.
   - **Indicadores:** En la segunda columna se registran los indicadores, que son un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.
   - **Medios de verificación:** En la tercera columna se registran las fuentes de información para el cálculo de los indicadores. Dan confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada.
   - **Supuestos:** En la cuarta columna se registran los supuestos, que son condiciones necesarias, pero externas al programa y Ejecutor de Gasto, que al suceder permiten el logro del objetivo del siguiente nivel hacia arriba: Por

ejemplo: -Si se realizan las actividades y sucede el supuesto = Se logran los componentes. -Si se entregan los componentes y sucede el supuesto = Se logra el propósito

Todos los elementos ya explicados, se pueden ejemplificar en el siguiente esquema de contenido de la MIR:

Información que permite contextualizar en un Sector y en un Marco Normativo Institucional al Programa presupuestario.	**1.- Datos de Identificación de la MIR**
	2.- Alineación Estratégica (PED y sus Programas Derivados)
	3.- Alineación Funcional (del Clasificador Funcional del Gasto.)
	4.-Alineación Institucional (facultades y atribuciones)

Programa presupuestario elaborado con base en la Metodología de Marco Lógico

MIR (4x4)	**6.- Columnas**			
5.-Filas	**Resumen Narrativo**	**Indicador**	**Medio de Verificación**	**Supuesto**
Fin				
Propósito				
Componente				
Actividades				

ZONA DE DESPLIEGUE DE LA INFORMACIÓN, LA CUAL SE ESTABLECE CON BASE EN LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

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

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

que como se aprecia en los siguientes ejemplos, la redacción es totalmente distinta uno del otro.

La sintaxis en la Metodología de Marco Lógico			
FIN	**Contribuir a**	**Objetivo estratégico de desarrollo**	
Ejemplo:	*Contribuir a*	*garantizar el bienestar social de las y los quintanarroenses en situación de pobreza, marginación y vulnerabilidad.*	
PROPÓSITO	**Sujeto = Población Objetivo/área de enfoque**	**Verbo en presente**	**Complemento**
Ejemplo:	*Las personas en situación de pobreza de localidades con alto o muy alto grado de marginación y rezago social del estado de Quintana Roo*	*mejoran*	*sus viviendas y espacios de servicios comunitarios.*
COMPONENTE	**Productos terminados: bien o servicios proporcionados**	**Verbo en participio pasado**	
Ejemplo:	*Apoyo de Cuarto Dormitorio*	*Entregado*	
ACTIVIDADES	**Sustantivo derivado de un verbo**	**Complemento**	
Ejemplo:	*Construcción*	*de Cuarto Dormitorio para el Mejoramiento de la Vivienda.*	

Fuente: Elaboración propia.

Los Indicadores de Desempeño

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

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

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

Es necesario recalcar la importancia de que los indicadores consideren los siguientes elementos:

a) *Nombre del indicador;*
b) *Programa, proyecto, actividad o fondo al que corresponde;*

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

El medio de verificación

Están conformados por las fuentes de información que vuelven fidedigno los resultados del indicador. Debe entenderse como el medio por el cual, cualquier ciudadano, puede consultar y tener disponible la información necesaria para comprobar que se han cumplido las metas.

Dichos medios pueden ser de fuentes oficiales externos al Ejecutor del Gasto, así como, documentos o reportes oficiales internos que genera el programa, complementados con bases de datos procesadas, estadística, evidencia fotográfica, controles de seguimiento, entre otros. Dado que éstos pueden ser vastos, en la MIR es conveniente diseñar un documento que informe lo siguiente:

I. Nombre completo del documento que sustenta la información.
II. Nombre de la Unidad Responsable que genera o publica la información. Se recomienda incorporar firmas para ratificar el contenido de dicho documento.
III. Periodicidad con que se genera el documento (debe coincidir con la frecuencia de medición del indicador).
IV. Liga a la página de la que se obtiene la información (si es el caso).

Los Supuestos

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

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

Fuente de Riesgo	Riesgo	Supuesto
Desconocimiento y falta de costumbre del uso sistema de agua potable	Desinterés o resistencia al uso del sistema instalado	Las familias adoptan el sistema de agua potable como solución permanente
Rotación de miembros clave del comité	Desconocimiento y falta de liderazgo de miembros clave del comité	El comité local de agua mantiene su funcionamiento activo y bajo liderazgo.
Las personas beneficiarias tienen ocupaciones que consideran más prioritarias	Baja participación por desinterés o conflictos de horario	Los beneficiarios participan activamente en las actividades de formación
Las personas no valoran los beneficios recibidos	Desvío o mal uso de los kits distribuidos	Los beneficiarios utilizan los kits conforme a lo previsto

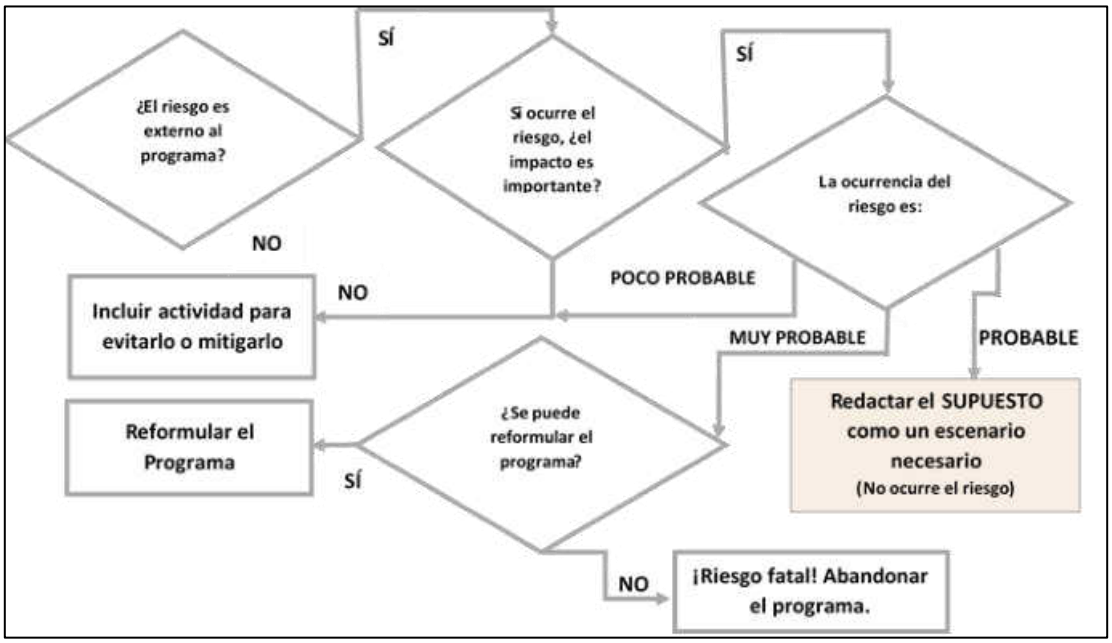
Fuente: Elaboración propia.

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

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

- La falta de acción de otras instituciones que deben generar bienes o servicios, o realizar acciones o procesos, que son necesarios para que el programa logre producir sus componentes, o que son necesarios para que se cumpla el Propósito.

- Inestabilidad política, ya que cambios de autoridades pueden conllevar cambios en las prioridades.
- Problemas con el suministro de insumos, siempre y cuando estos problemas sean totalmente externos al control del Ente que opera el programa en diseño.
- Conflictos internacionales que puedan afectar los insumos en el financiamiento del programa.
- La respuesta esperada de cierto grupo de personas que guardan relación con la operación del programa, y que esta sea relevante para el éxito de este.
- Fenómenos naturales y causas de fuerza mayor.



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

Personas Beneficiarias en el Programa presupuestario

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

PROGRAMA PRESUPUESTARIO													
POBLACIÓN OBJETIVO/ ÁREA DE ENFOQUE													
COMPONENTE													
UNIDAD RESPONSABLE													
TIPO DE PERSONA BENEFICIARIA													
LIGA DE ACCESO													
BENEFICIARIOS	ENE	FEB	MARZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
HOMBRES													
MUJERES													
OTROS													
TOTAL POR MES													

Fuente: Elaboración propia

Todos los Componentes que están orientados a otorgar un bien o servicio a la población objetivo o área de enfoque, deberán registrar a las personas beneficiarias para que en el seguimiento que se da durante el ejercicio fiscal, sea posible reportar el avance según la calendarización asignada. Es de suma importancia que esta información sea congruente con el padrón de beneficiarios cuando se trata de Programas Sociales.

Lógica vertical- objetivos y supuestos

La lógica vertical constituye un elemento central en el diseño de Programas presupuestarios con base en la metodología de marco lógico. Esta lógica describe la relación jerárquica y causal entre los distintos niveles de intervención, desde las actividades hasta el objetivo estratégico que está a nivel fin. Su propósito es asegurar la coherencia interna del programa, demostrando cómo las acciones planificadas contribuirán progresivamente al logro de resultados esperados.

Los niveles que componen la lógica vertical son: **actividades, componentes (también denominados productos, bienes o servicios, propósito (objetivo central) y fin (objetivo estratégico al que se contribuye)**. Cada uno de estos niveles está formulado como un objetivo, expresado de manera positiva y verificable.

La estructura de la lógica vertical se basa en una cadena de causa y efecto y en este contexto, los **supuestos** son factores externos al control directo del Programa presupuestario y Ejecutor de Gasto, y que pueden influir significativamente en la consecución de los objetivos en cada nivel. Identificarlos adecuadamente permite evaluar los riesgos y tomar decisiones estratégicas que aumenten la viabilidad y éxito por lo que su formulación debe ser realista, relevante y verificable.

En resumen, la lógica vertical permite articular claramente cómo las acciones del proyecto están orientadas a la consecución de objetivos concretos, dentro de un marco de condiciones externas que también deben ser consideradas. Esta herramienta es esencial tanto para la planificación como para el monitoreo y la evaluación del impacto de las intervenciones.

Verificación de la Lógica vertical

FIN	Si se logra el Fin, contribuyendo a un objetivo mayor, y se cumple el supuesto de este nivel, **¿se genera un logro sostenible?**	SUPUESTO
PROPÓSITO	Si se logra el propósito, se da el cambio/mejora en la población objetivo, y se cumple el supuesto de este nivel, **¿se logrará contribuir al Fin?**	SUPUESTO
COMPONENTES	Si se logra el componente (bien o servicio entregado) y se cumple el supuesto de este nivel, entonces **¿se logra el Propósito?**	SUPUESTO
ACTIVIDADES	Si se realizan las actividades y se cumple el supuesto, **¿el componente se puede lograr?**	SUPUESTO
De abajo hacia arriba, integrando en la lectura el supuesto de cada nivel de objetivo, la verificación deberá darse a manera de cuestionamiento.		

Fuente: Elaboración propia.

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

Lógica horizontal- Indicadores y Medios de Verificación

La lógica horizontal se puede entender como el mecanismo que establece cómo se controlará y medirá el logro de cada nivel de la matriz y de dónde se obtendrá la información necesaria, constituye la base para el seguimiento, el control y la evaluación del programa. La lógica horizontal del programa incorpora los indicadores y sus fuentes de verificación.

El análisis de la lógica horizontal se realiza de Derecha a Izquierda por cada nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados, la revisión de la lógica horizontal se resume en dos preguntas:

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuesto
FIN			
PROPÓSITO			
COMPONENTE			
ACTIVIDADES			

Fuente: Elaboración propia.

1. **¿Las fuentes de información en los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores?**

2. **¿Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos?**

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

Modelo Quintanarroense: Metodología a la Inversa

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

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

Por lo ya expuesto, el Modelo Quintanarroense de la MML Inversa toma como base el PED y sus PD, en busca de responder las siguientes dos preguntas:

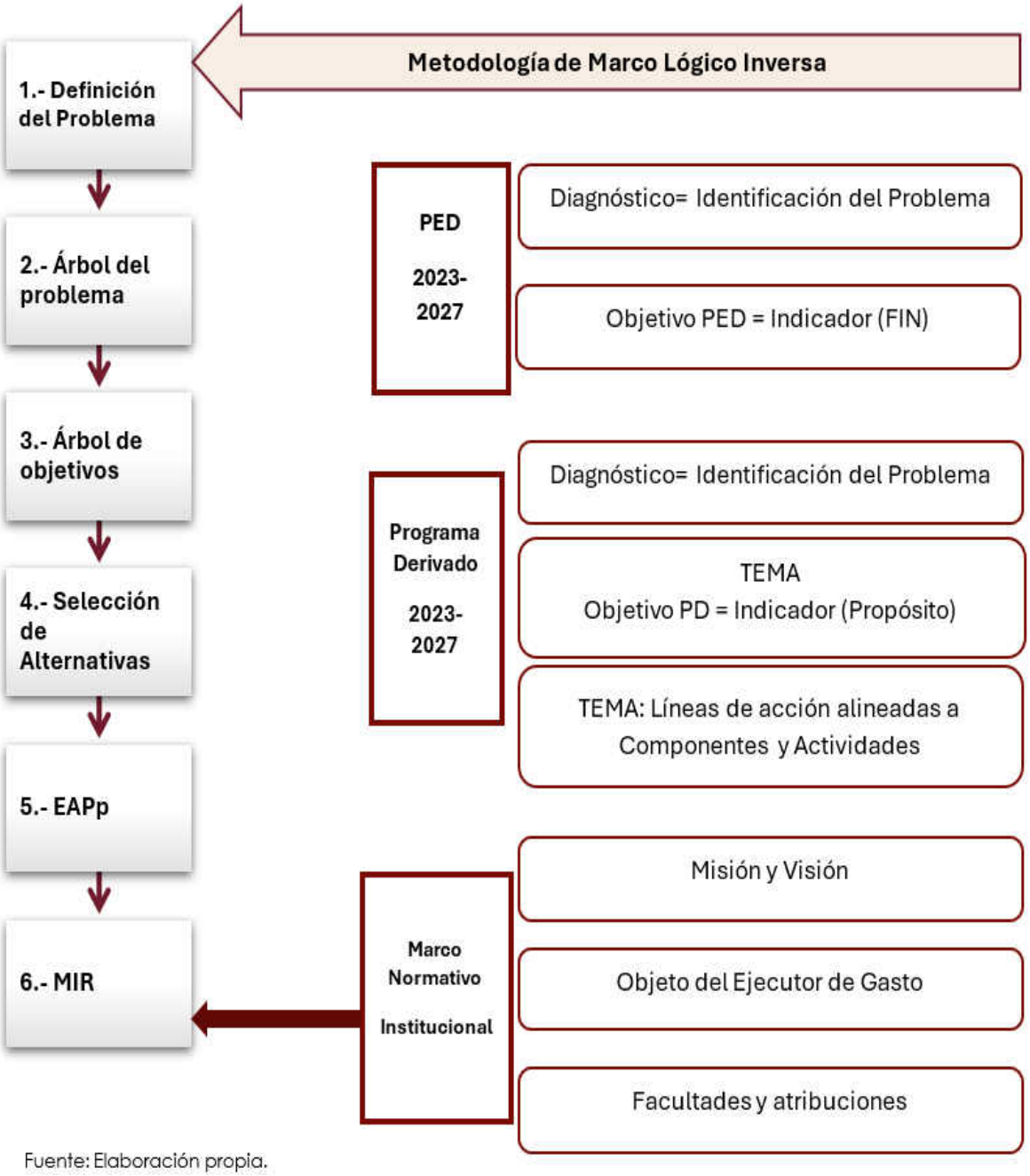
¿Qué problema se trata de resolver?

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

¿Cómo se resolverá el problema?

En esta segunda pregunta se establecen los medios para resolver el problema y los fines a los que se pretende impactar con la resolución del mismo, por lo que se toma como base

los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidos en el PED y sus Programas Derivados.



Fuente: Elaboración propia.

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

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

Programas presupuestarios

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

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS				
OBJETIVOS		**INDICADORES**	**MEDIOS DE VERIFICACIÓN**	**SUPUESTOS**
FIN	CONTRIBUIR + LOGRO ESTRATÉGICO SUPERIOR DE AMPLIO ALCANCE	INDICADOR ESTRATÉGICO MIDE EL IMPACTO EFICACIA	NOMBRE DEL DOCUMENTO + FUENTE DE LA INFORMACIÓN + LIGA DE ACCESO /UBICACIÓN +UNIDAD RESPONSABLE	SE LOGRA LA CONTRIBUCIÓN + SUCEDE EL SUPUESTO = SE PERMITE LA SOSTENIBILIDAD DE LA CONTRIBUCIÓN
PROPÓSITO	POBLACIÓN OBJETIVO O ÁREA DE ENFOQUE + VERBO EN PRESENTE (CAMBIO) + CONTEXTO/COMPLEMENTO	INDICADOR ESTRATÉGICO MIDE EL RESULTADO EFICACIA Y EFICIENCIA	NOMBRE DEL DOCUMENTO + FUENTE DE LA INFORMACIÓN + LIGA DE ACCESO /UBICACIÓN +UNIDAD RESPONSABLE	SE LOGRA EL PROPÓSITO + SUCEDE EL SUPUESTO = SE LOGRA LA CONTRIBUCIÓN EN EL FIN.
COMPONENTES	BIENES Y SERVICIOS (PRODUCTO TERMINADO: BIEN O SERVICIO PROPORCIONADO + VERBO EN PARTICIPIO PASADO	INDICADOR ESTRATÉGICO/ GESTIÓN MIDE EL BIEN O SERVICIO EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD	NOMBRE DEL DOCUMENTO + FUENTE DE LA INFORMACIÓN + LIGA DE ACCESO /UBICACIÓN +UNIDAD RESPONSABLE	SE ENTREGAN LOS COMPONENTES + SUCEDE EL SUPUESTO = SE LOGRA EL PROPÓSITO
ACTIVIDADES	LAS SUSTANTIVAS, NECESARIAS, COSTEABLES Y EVIDENCIABLES, PARA GENERAR EL BIEN O SERVICIO SUSTANTIVO DERIVADO DE UN VERBO + COMPLEMENTO	INDICADOR DE GESTIÓN MIDE LAS ACTIVIDADES/PROCESOS EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA	NOMBRE DEL DOCUMENTO + FUENTE DE LA INFORMACIÓN + LIGA DE ACCESO /UBICACIÓN +UNIDAD RESPONSABLE	SE REALIZAN LAS ACTIVIDADES + SUCEDE EL SUPUESTO = SE LOGRAN LOS COMPONENTES

Fuente: Elaboración propia.

Tipos de Programa presupuestarios

En el Estado de Quintana Roo, se distinguen tres tipos de Programas presupuestarios, estos responden al contexto para operar, el primero es de tipo específico, el segundo es de tipo interinstitucional y el tercero es de tipo transversal; y los Ejecutores de Gasto deberán identificar de que tipo es el Programa presupuestario que deberán elaborar o si cuenta con más de un tipo, y el criterio principal para definir en este sentido su estructura programática, es su razón de ser institucional considerando sus facultades, atribuciones y obligaciones establecidos en su Marco Normativo.

- **Programas presupuestarios específicos**: Las Instituciones que no compartan logros o temas transversales o interinstitucionales con otras instituciones podrán elaborar sus Programas presupuestarios específicos y en cabal cumplimiento de sus objetivos, facultades, atribuciones y obligaciones.
- **Programas presupuestarios interinstitucionales:** Cuando Instituciones de un mismo sector deberán operar y dar cumplimiento a los mismos objetivos, así como alcanzar una meta y reportar mediante los mismos indicadores (ejemplo: instituciones de oferta educativa).
- **Programas Transversales:** Las Instituciones de diferentes sectores, que tengan en sus competencias y obligaciones atender temas de cumplimiento transversal.

Clasificación Programática de los Programas presupuestarios

La Clasificación Programática ayuda a identificar las características de los Programas presupuestarios en función de su naturaleza y objetivos, y a los cuales se les asigna presupuesto para el logro de sus metas. El tipo de Programa presupuestario se clasifican de acuerdo con lo establecido por la CONAC y considerado en el catálogo de clasificación Programática publicado por el Estado, así mismo el nombre del Programa presupuestario deberá definirse en congruencia al objetivo establecido en su propósito.

Como criterio general, cada Ejecutor de Gasto al diseñar su Programa presupuestario deberá identificar la modalidad que corresponda con base en la presente clasificación

Fuente: Elaboración propia.

programática; éstas podrán ser de naturaleza programable y no programable y están ordenadas acorde a los rubros siguientes: subsidios, desempeño de las funciones, administrativos y de apoyo, compromisos, obligaciones, entre otros.

El Consejo Nacional de Armonización Contable con fundamento en los artículos 6, 7, 9, 41 y 46 fracción II, inciso b, de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, aprobó y publicó, el 08 de agosto de 2013, el Acuerdo por el que se emite la clasificación programática (tipología general), y el 13 de junio de 2025, Acuerdo por el que se reforma y adiciona la Clasificación Programática (Tipología General), el cual tiene como objeto "establecer la clasificación de los Programas presupuestarios de los entes públicos, que permitirá organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los Programas presupuestarios"[1] .

La Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado de Quintana Roo emite la Clasificación Programática, Con fundamento en los artículos 46 fracción III, 47, 61 fracción II inciso C, de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; en el acuerdo por el cual el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) reforma y adiciona la clasificación programática, artículo 33 fracciones II, y VII de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo; artículos 18 y 22 de la Ley de Presupuesto y Gasto Público del Estado de Quintana Roo; y artículos 10 fracciones I, II Y III, 41 fracciones II,III, IV, VI, VII; y 44 fracción I, III, V, VI, IX del Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado de Quintana Roo; Que apoyará los trabajos de integración del Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Quintana Roo de cada ejercicio fiscal.

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

La clasificación programática, se presenta a continuación:

TIPOS DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS		
MODALIDAD	**CLASIFICACIÓN PROGRAMÁTICA (CONAC)**	**DESCRIPCIÓN**
Subsidios: Sector Social y Privado o Entidades Federativas y Municipios		
Subsidios sujetos a Reglas de Operación	**S**	Considera transferencias entregadas directamente a la población para garantizar el ejercicio de derechos fundamentales o fomentar el desarrollo de actividades prioritarias de interés general, y se encuentran sujetos a Reglas de Operación que se publican anualmente con el objetivo de transparentar y asegurar la aplicación eficiente, eficaz, oportuna y equitativa de los recursos públicos asignados.
Subsidios sujetos a Lineamientos de Operación	**U**	Considera actividades para la entrega de subsidios entre diferentes órdenes de gobierno, asociaciones civiles y sector privado u otra figura jurídica aplicable, entregados mediante convenios u otro instrumento aplicable, para fomentar el desarrollo de actividades sociales o económicas prioritarias.
Bienes, Servicios e Infraestructura Pública		
Provisión de Bienes Públicos	**B**	Considera actividades que se realizan para crear, fabricar y/o elaborar bienes tangibles que son competencia del Sector Público, para satisfacer demandas de interés general, incluyendo las actividades relacionadas con la transformación mediante un proceso productivo y que contribuyen al bienestar de la población y, en casos excepcionales, destinados al sector privado, vía comercialización. No considera insumos y bienes finales necesarios para la prestación de un servicio público, dichos insumos y bienes son parte de las intervenciones públicas clasificadas con la modalidad E.
Prestación de Servicios Públicos	**E**	Considera actividades que realiza el sector público en forma directa, regular y continua, para satisfacer demandas y necesidades de la sociedad, en atención a los derechos fundamentales de la población. Entre otras intervenciones con estas características, de forma enunciativa más no

TIPOS DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS		
MODALIDAD	**CLASIFICACIÓN PROGRAMÁTICA (CONAC)**	**DESCRIPCIÓN**
		limitativa de los casos particulares que existan en los tres niveles de gobierno, se encuentran la prestación de servicios educativos, recreación, deportivos, culturales, protección y atención a la salud, asistencia social, seguridad pública y ciudadana, transporte público, legales, trámites y servicios básicos.
Proyectos de inversión en Infraestructura y Obra Pública	**K**	Considera actividades destinadas a la construcción y mantenimiento mayor de infraestructura social, económica o gubernamental en materia de construcción de obras de impacto social, y que contemplan las distintas etapas de las obras: elaboración de estudios de preinversión, ejecución de proyectos de impacto socioeconómico, construcción y mantenimiento mayor de la infraestructura para asegurar su viabilidad, funcionamiento y conservación. Considera todo el flujo del ciclo de proyectos de inversión desde la presupuestación y provisión de recursos necesarios, los estudios necesarios para el registro en cartera, la implementación, seguimiento y conclusión de los proyectos en todos los sectores.
Desempeño de las Funciones de Gobierno		
Funciones de las Fuerzas Armadas	**A**	Considera actividades relacionadas con la planificación y operación del Ejército, Armada, la Fuerza Aérea de México y la Guardia Nacional, así como la administración de los asuntos militares inherentes a la garantía de la soberanía nacional.
Fomento, Promoción y Servicios para el Desarrollo Económico y Social	**F**	Considera actividades destinadas a la promoción y fomento de actividades económicas, del sector social de la economía, los sectores económicos y de actores estratégicos para potenciar su crecimiento y desarrollo, así como para proporcionar y facilitar el desarrollo económico de la producción y comercialización.
Regulación y supervisión	**G**	Considera actividades destinadas a la reglamentación, verificación e inspección de las

TIPOS DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS		
MODALIDAD	**CLASIFICACIÓN PROGRAMÁTICA (CONAC)**	**DESCRIPCIÓN**
		actividades económicas, sanitarias, de consumo y de los agentes del sector privado, social y público.
Atención a desastres por eventos naturales	**N**	Considera actividades para la prevención y atención de emergencias y desastres ocasionados por eventos naturales.
Articulación, coordinación e instrumentación de políticas públicas	**P**	Considera actividades de planeación, coordinación, evaluación, seguimiento, y emisión de directrices y otros instrumentos de política pública que permitan la conducción e implementación de los programas, proyectos y acciones, entre otras intervenciones con estas características que se lleven a cabo en los tres niveles de gobierno.
Investigación y desarrollo	**Q**	Considera actividades para impulsar el desarrollo de la innovación, transformación tecnológica, la investigación y la ciencia aplicada para la toma de decisiones, así como para la mejora de los procesos gubernamentales y productivos.
Servicios de protección y conservación ambiental	**V**	Considera actividades orientadas a la protección, conservación, conocimiento, desarrollo y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, ecosistemas, especies y vida silvestre y que, en última instancia, permiten la regulación y soporte de la vida.
Administrativos y de Apoyo a la Gestión Presupuestaria		
Apoyo para el desarrollo de las funciones de gobierno	**M**	Considera actividades encaminadas a generar las condiciones materiales, técnicas, humanas, tecnológicas y financieras, necesarias para la prestación de un servicio y/o bien público, o alguna otra actividad encaminada al beneficio de la ciudadanía a través de otro Programa presupuestario. Esta modalidad permite identificar los elementos necesarios para la operación de las instituciones públicas fuera de las operaciones sustantivas, y en donde los destinatarios son los entes públicos.
Apoyo al buen gobierno y mejoramiento de la gestión	**O**	Considera actividades de control, fiscalización y evaluación interna de la gestión gubernamental

TIPOS DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS		
MODALIDAD	**CLASIFICACIÓN PROGRAMÁTICA (CONAC)**	**DESCRIPCIÓN**
		para asegurar la eficacia, eficiencia, economía, transparencia y honradez del servicio público para el mejoramiento de la gestión.
Provisiones y reasignaciones presupuestarias específicas	**R**	Considera las aportaciones a fideicomisos, provisiones salariales y económicas, y para aportaciones a la seguridad social, así como, de manera excepcional, actividades específicas que no pueden ser clasificadas en las demás modalidades presupuestarias, debido a su carácter particular o requerimientos operativos especiales.
Operaciones ajenas	**W**	Considera asignaciones a erogaciones recuperables y a favor de terceros por importes retenidos derivados de relaciones contractuales y legales.
Compromisos, Cumplimiento de Obligaciones y otras Aportaciones		
Participaciones a entidades federativas y municipios	**C**	Asignaciones presupuestales establecidas en la Ley de Coordinación Fiscal que prevén las participaciones a entidades federativas y municipios, y en la legislación local equivalente.
Costo financiero, deuda o apoyos a deudores y ahorradores de la banca	**D**	Asignaciones destinadas a cubrir los compromisos financieros del Estado.
Adeudos de ejercicios fiscales anteriores (ADEFAS)	**H**	Considera obligaciones devengadas y pendientes de pago por parte de los entes públicos al cierre del ejercicio fiscal anterior, para las cuales existió asignación presupuestal con saldo disponible al cierre del ejercicio fiscal en que se devengaron.
Aportaciones Federales	**I**	Considera aportaciones federales realizadas a las entidades federativas y municipios a través del Ramo 33, así como gasto federal reasignado a entidades federativas, conforme a la Ley de Coordinación Fiscal.
Pensiones y jubilaciones	**J**	Considera obligaciones de ley relacionadas con el pago de pensiones y jubilaciones, que realizan diversos entes públicos a nivel federal o estatal, tales como el Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los

TIPOS DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS		
MODALIDAD	**CLASIFICACIÓN PROGRAMÁTICA (CONAC)**	**DESCRIPCIÓN**
		Trabajadores del Estado, Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas, Petróleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad, entre otras.
Obligaciones de cumplimiento de resolución jurisdiccional	**L**	Considera obligaciones relacionadas con indemnizaciones y obligaciones que se derivan de resoluciones definitivas emitidas por autoridad competente.
Aportaciones a la seguridad social	**T**	Considera obligaciones de ley relacionadas con el pago de aportaciones de seguridad social.
Aportaciones a fondos de estabilización	**Y**	Considera aportaciones previstas en la fracción IV del artículo 19 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria o su equivalente conforme a la normatividad local aplicable a nivel estatal.
Aportaciones a fondos de inversión y reestructura de pensiones	**Z**	Considera aportaciones previstas en el artículo 19 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, distintas a la modalidad “Y”.

Fuente: Elaboración propia, con base en la clasificación programática emitida por la CONAC.

Programas Sociales con Reglas de Operación

Los programas sociales son iniciativas estructuradas que buscan resolver problemas sociales en **áreas geográficas específicas**, dirigidos a **poblaciones con características particulares**. Su propósito fundamental es **mejorar el bienestar social de los beneficiarios**, en concordancia con la política social y los principios del Plan Estatal de Desarrollo de Quintana Roo 2023 – 2027, a través de metas y estrategias definidas.

Estos programas establecen **criterios de elegibilidad y prioridad** con el fin de reducir las brechas de desigualdad, promoviendo el ejercicio de los derechos humanos y económicos. Además, fomentan la participación de la sociedad en la construcción de un desarrollo sostenible, basado en valores de solidaridad y transparencia. La corresponsabilidad social es un aspecto central, implicando que la sociedad también tiene un papel en el éxito de estos programas, colaborando en su implementación y seguimiento.

La verificación de la congruencia entre los documentos en referencia deberá realizarse a través de la vinculación de los elementos de diseño conforme se presenta en la siguiente tabla:

Vinculación directa de los elementos de diseño MIR-ROP

Elemento Vinculatorio	**Instrumento Jurídico**	**Instrumento Metodológico/Programa Presupuestario**
	ROP ⟷	**MIR**
1.- Considerandos/Diagnóstico	-Identificación de Impacto esperado	FIN-Contribución/impacto
2.- Objetivo principal de la intervención	-Objetivo General-logro esperado en la Población objetivo -Cobertura	Propósito
3.- Objetivos Específicos, Intervención (**Apoyos**)	-Objetivos específicos -Tipos de apoyos	Componentes
4.- Mecánica de operación	-Mecánica de operación (Procesos, tiempos y contextos)	Actividades
5.- Criterios de elegibilidad	-Población Objetivo -Criterios de elegibilidad	Personas beneficiarias
6.- Seguimiento/Indicadores de desempeño	-Seguimiento/ Indicadores	Indicadores/Metas
7.- Intervención (**Apoyos**), Gastos de Operación	-Presupuesto del Programa y Montos por Apoyo -Gasto de Operación	Presupuesto del Programa Presupuestario total y por componente

Fuente: Elaboración propia.

Es importante establecer mecanismos de vinculación entre los elementos de diseño de los Programas presupuestarios (Pp) que se establecen en las Reglas de Operación y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) generada a partir de la aplicación de la Metodología de Marco Lógico; siendo los Ejecutores de Gasto responsables quienes deberán garantizar la congruencia entre las Reglas de Operación y la MIR desde el proceso de programación y presupuestación así como durante el ejercicio fiscal de cada año.

Para cuidar que los elementos de vinculación se logren de forma consistente y congruente, se debe considerar que ambos instrumentos sean diseñados en concordancia bajo el mismo contexto e información, el siguiente esquema **mapea los elementos de mayor importancia** para la programación, presupuestación y ejercicio del gasto:

CONGRUENCIA Y CONSISTENCIA ENTRE LAS REGLAS DE OPERACIÓN Y EL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

ESTRUCTURA ANÁLIZADA DE REGLAS DE OPERACIÓN

- Diagnóstico
- Datos de Identificación del programa
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Población Objetivo
- Cobertura
- Modalidad y Tipos de Apoyos
- Criterios de elegibilidad
- Mecánica de operación (Procesos, tiempos y contextos)
- Seguimiento/ Indicadores

Impacto Social

Objetivo General-logro esperado en la Población objetivo

Objetivos específicos por tipo de apoyo	Modalidad (económica/ especie)	Tipo de apoyo	Monto por apoyo Capítulo 4000	Cantidad de beneficiarios
Se deben redactar guardando relación con **cada tipo de apoyo** que se entregará.	La modalidad se define como característica central del tipo de apoyo. Sólo son dos: **Económica y Especie.**	El tipo de apoyo es el bien que se le entrega la persona que se le define como beneficiaria. Se debe reflejar el **total que se proyecta entregar.**	Es necesario definir el **monto unitario de cada tipo de apoyo y en suma total de lo que se proyecta entregar,** de manera que de claridad para los siguientes procesos como es el seguimiento, la contraloría, auditorías y rendición de cuentas.	Se debe definir **cuántas personas beneficiarias se tiene programado atender por tipo de apoyo** de manera que este dato cuadre con el total de apoyos programados a entregar y a su vez con el monto considerado para le entrega de los apoyos.

ESTRUCTURA DE PROGRAMA PRESUPUESTARIO "S"

1. Definición el problema (Diagnóstico)
2. Análisis del problema
3. Definición del Objetivo
4. Selección de la Alternativa
5. Estructura Analítica del programa presupuestario
6. Matriz de Indicadores para Resultados
   a. Fin
   b. Propósito
   c. Componentes
   d. Actividades

FIN-Contribución a un objetivo estratégico (impacto)

Propósito- logro esperado en la Población objetivo

Componentes (tipo de apoyo)	Beneficiarios	Actividades	Indicador
Los componentes de este programa deben estar estrechamente vinculados a cada **tipo de apoyo**, por ejemplo: Apoyo Económico a madres trabajadoras, entregado. Apoyo de canasta básica a mujeres jefas de hogar, entregado.	El tipo y total registrado en este apartado debe ser congruente con la información que se presenta en **población objetivo y criterios de elegibilidad** en las ROP.	En las actividades debe desarrollarse los procesos principales para la entrega del apoyo, debiendo guardar relación con los **criterios de elegibilidad y mecánica operativa** principalmente.	Se identifica el **Factor relevante** para construir indicadores. Debe guardar congruencia con el **Seguimiento/ Indicadores** en las ROP.

Fuente: Elaboración propia.

Cédula de Revisión de los Programas presupuestarios para conocer la calidad de los contenidos en las Fases de la Metodología de Marco Lógico.

En la etapa de integración programática de cada ejercicio fiscal, se realiza análisis y revisión de los Programas presupuestarios que los Ejecutores de Gasto registran, aplicando una cédula que permite evaluar las seis fases de la Metodología del Marco Lógico y muestra los resultados del avance durante el Proceso de Programación – Presupuestación del ejercicio fiscal correspondiente, de tal forma que la Secretaría de Finanzas y Planeación podrá identificar a los Ejecutores de Gasto y sus Programas presupuestarios que reúnen los elementos suficientes, claros y relevantes sobre la aplicación de la MML, lo cual deriva en Pps integrados de forma consistente, así como aquellos en cuya integración requieren moderado y especial apoyo debido a que no reúnen los aspectos mínimos necesarios señalados por la MML.

La evaluación y cualificación se ha categorizado a partir de umbrales que agrupan a los Programas presupuestarios en semaforizaciones de color rojo (0 < 70 puntos), amarillo (70 < 85 Puntos) y verde (85-100 puntos). Para poder dar atención a todas las consideraciones que metodológicamente requiere evaluar y cualificar las MIR de todos los Programas presupuestarios de la Administración Pública Estatal de Quintana Roo, se construyó el Instrumento de Evaluación denominado Cédula de Cualificación de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios con base en las etapas de la metodología. La cédula de cualificación se integra de temas y criterios a valorar, basado en preguntas guía en cada uno de ellos.

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

Fuente: Elaboración propia

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

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

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

Fuente: Colegio de Economistas de Quintana Roo

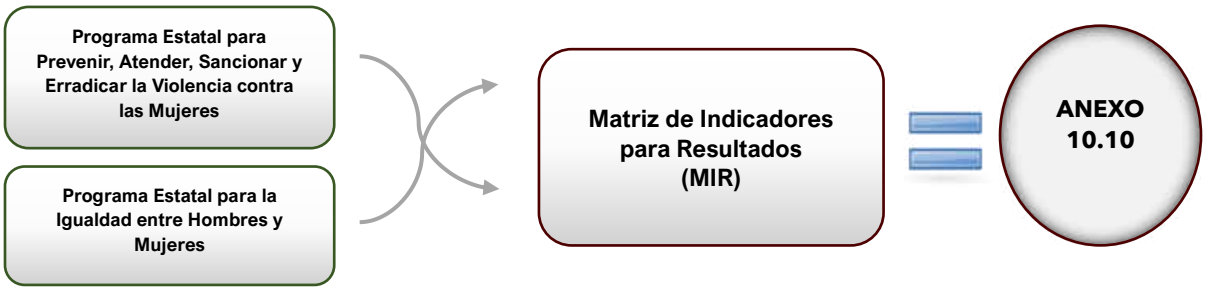
Se debe destacar que los Entes Públicos, contarán con los resultados de la cédula aplicada a sus Programas presupuestarios, así como el espacio para atender sus recomendaciones de mejora, y así proceder a la aplicación de una segunda cédula para la verificación de la atención de estas recomendaciones;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

Política de Igualdad de Género

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

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

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



Fuente: Elaboración propia

Política Estatal Anticorrupción

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

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

En este sentido, la SEFIPLAN ha puesto a disposición de todos los Ejecutores de Gasto relacionados con la ejecución del PI de la PAEQROO, la interfaz del Sistema de Planeación Estratégica y el Sistema de Integración Programática Presupuestal (SIPPRES) para que las líneas de acción estratégicas que son reportadas dentro del PI de la PAEQROO puedan verse reflejadas también dentro de la estructura programática de la MIR, mediante la vinculación de estas con las líneas de acción contenidas en el Programa de Desarrollo correspondiente.

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

Fuente: Elaboración propia

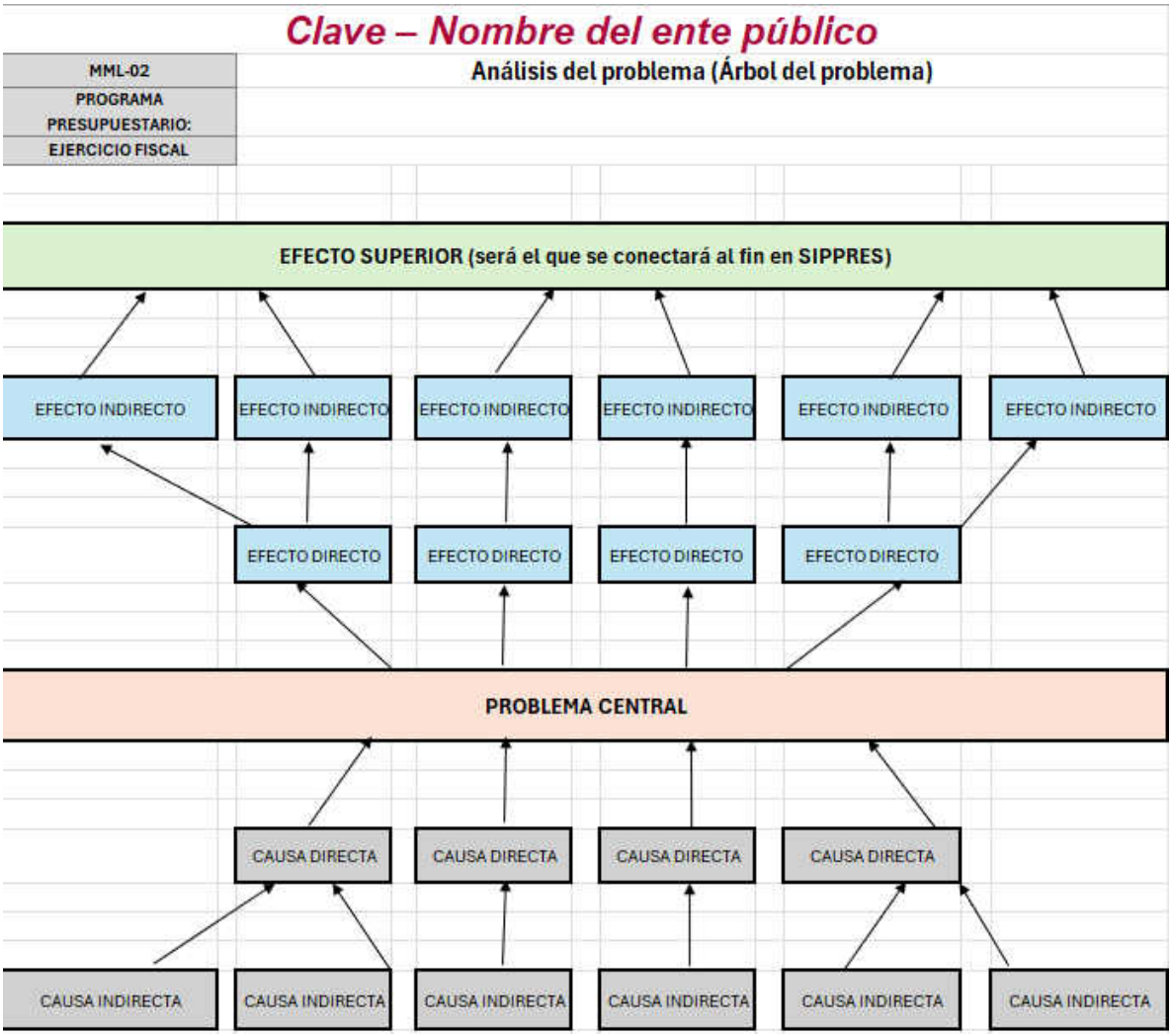
Anexo 1: Formatos para elaborar un Programa presupuestario con Metodología de Marco Lógico

MML 01- Definición del Problema

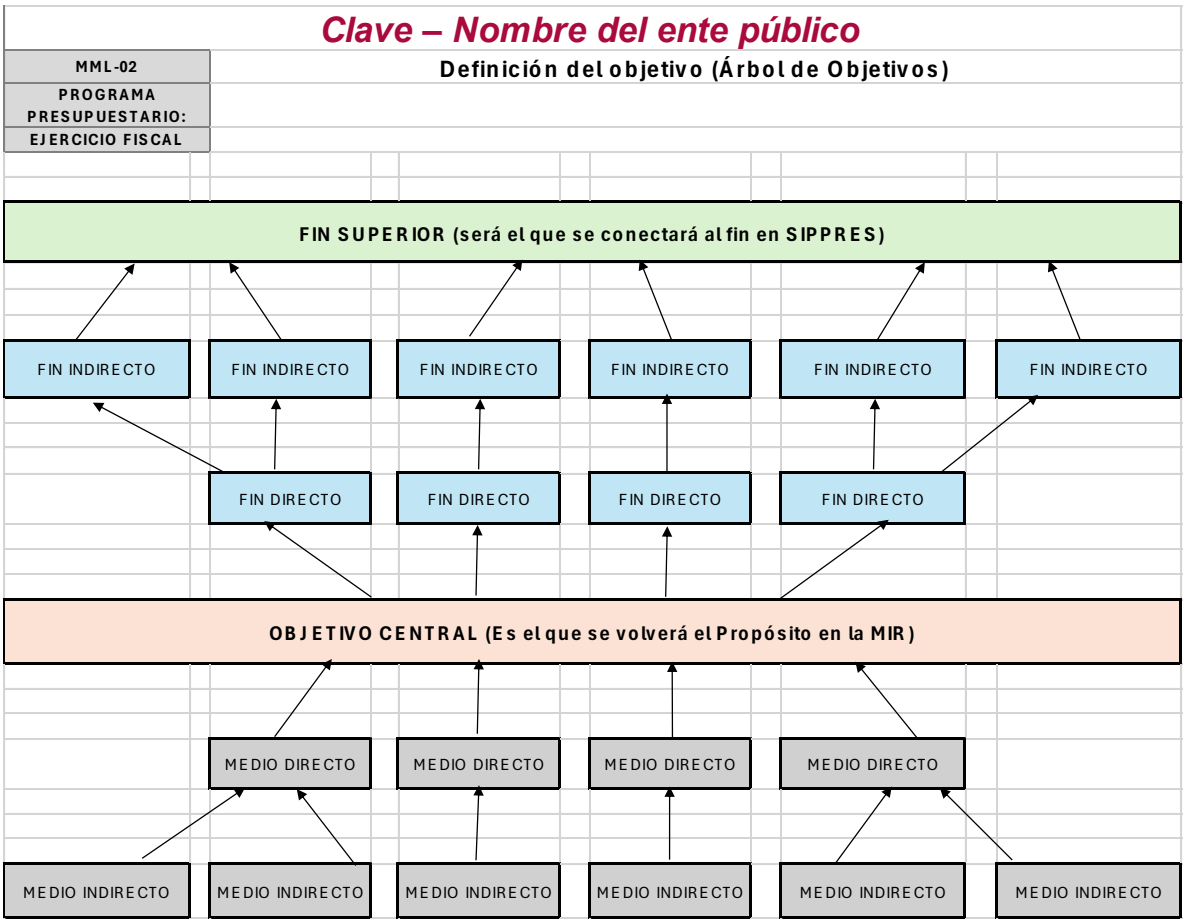
Clave – Nombre del ente público	
MML-01	Definición del Problema
PROGRAMA PRESUPUESTARIO:	
EJERCICIO FISCAL	
Diagnóstico.	
¿Qué problema es el que origina el programa?	
¿Cuál es la magnitud del problema?: (estadística que sustenta)	
¿Cuál es la necesidad por satisfacer en la población objetivo/área de enfoque?:	
Mecanismos de focalización: (qué método y/o fórmula utiliza para identificar las poblaciones abajo descritas)	
Población de Referencia (Universo):	
Población Potencial:	
Población Objetivo/área de enfoque:	

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

MML 02- Análisis del problema (Árbol del problema)



MML 03- Definición del objetivo (Árbol de Objetivos)



MML 04- Selección de Alternativas

Parte 1.-

Clave – Nombre del ente público	
MML-04	Selección de Alternativas
PROGRAMA PRESUPUESTARIO:	
EJERCICIO FISCAL:	
El análisis de alternativas será a partir de los medios establecidos en el árbol de objetivos	

Identificación y análisis de alternativas de solución								
Descripción de la Alternativa	Probabilidad			Impacto			Calificación alternativa (Probabilidad x Impacto) = Calificación	Órden de Prioridad (Según los resultados obtenidos en la calificación)
	baja	media	alta	baja	medio	alto		
	1	5	9	2	5	10		
Medio directo								
Medio indirecto								
Medio Indirecto								
Medio directo								
Medio indirecto								
Medio indirecto								

Parte 2.-

Clave – Nombre del ente público	
MML-04	Selección de Alternativas
PROGRAMA PRESUPUESTARIO:	
EJERCICIO FISCAL:	

Tratamiento de Alternativas Detectadas					
Alternativa	Medidas para Administrar la Alternativa ¿Qué se hará?	Responsable (s) ¿Quién(es)?	Plazo para su Realización	Beneficios esperados de las acciones tomadas respecto a la alternativa	Evidencias/ Registros

MML 05- Estructura Analítica por Programa Presupuestario

Clave – Nombre del ente público				
MML-05	Estructura Analítica por Programa Presupuestario			
PROGRAMA PRESUPUESTARIO:				
EJERCICIO FISCAL:				
Estructura Analítica del Programa presupuestario		**Lógica vertical MIR de Programa Presupuestario**		**Resultado clave**
Problemática	Solución	Nivel	Resumen narrativo	Factor relevante
Efectos: 1.- EFECTO SUPERIOR 2.- EFECTO INDIRECTO 3.- EFECTO DIRECTO	Fines 1.- FIN SUPERIOR 2.- FIN INDIRECTO 3.- FIN DIRECTO	FIN	Se elimina el "mediante" en el resumen narrativo quedando: Contribuir + logro superior (Objetivo de desarrollo/se Alinea al PED).	1.- 2.- 3.-
Problema • Población Objetivo: _____ • Descripción del problema: _____ • Magnitud (Línea base)	Objetivo • Población Objetivo: _____ • Descripción del resultado esperado: _____ • Magnitud (resultado esperado)	Propósito	Se mantiene la estructura del Resumen narrativo: Población Objetivo O Área de Enfoque + Verbo en presente (Cambio) + Contexto/complemento. (Se alinea al objetivo del PD)	1.-
Causas Directas 1	Medios Directos 1	Componente	C1 Se deberán eliminar descripciones y contextos, quedando en el resumen narrativo exclusivamente como: Producto Terminado O Servicio Proporcionado +Verbo en Participio Pasado.	1
Causas Indirectas 1.1 1.2 1.3	Medios Indirectos 1.1 1.2 1.3	Actividades	C1.A1 Sustantivo derivado de un verbo + Complemento C1.A2 C1.A3	1.1 1.2 1.3
Causas Directas 2	Medios Directos 2	Componente	C2	2
Causas Indirectas 2.1 2.2 2.3	Medios Indirectos 2.1 2.2 2.3	Actividades	C2.A1 C2.A2 C2.A3	2.1 2.2 2.3
Causas Directas 3	Medios Directos 3	Componente	C3	3
Causas Indirectas 3.1 3.2 3.3	Medios Indirectos 3.1 3.2 3.3	Actividades	C3.A1 C3.A2 C3.A3	3.1 3.2 3.3

MML 06- Matriz de Indicadores para Resultados

Clave – Nombre del ente público				
MML6	Matriz de Indicadores para Resultados			
Tipo de Programa Presupuestario:		Programa Presupuestario Transversal:	SI/NO	
PROGRAMA PRESUPUESTARIO:				
Ente Responsable (Unidad Responsable):		EJERCICIO FISCAL:		
Alineación al Plan Estatal de Desarrollo (P.E.D.)				
Eje	Programa del	Objetivo	Estrategia	
Alineación al Programa de Desarrollo (P.D.)				
Programa de Desarrollo	Tipo de P.D.	Tema	Objetivo	Estrategia
Alineación Funcional				
Finalidad:		Función:		
Tipo de Alineación:		Actividad Institucional:		
Misión				
Basado en Marco Normativo				
Visión				
Basado en Marco Normativo				
Objeto del Ente				
Basado en Marco Normativo				
Formato 4 x 4				
Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de	Supuesto
Fin				
Propósito				
Componente 01				
Actividad C01.A01				
Actividad C01.A02				
Componente 2				
Actividad C02.A01				

Los formatos para diseño de Programas presupuestarios se encuentran publicados en: https://www.sefiplan.qroo.gob.mx/pbr/

Anexo 2: Formatos para la revisión de cada fase Metodológica de los Programas presupuestarios-Criterios evaluados.

Fase no. 1. Identificación del Problema e Involucrados

CRITERIOS DE REVISIÓN DE LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA El problema identificado cumple con la correcta definición en sus apartados:	RECOMENDACIÓN
Diagnóstico.	El diagnóstico sirve para tener una visión clara del estado actual de una situación que determina la existencia de un problema que vive un sector, estrato de la población o área de enfoque, y que además facilita la planificación y toma de decisiones al respecto, por lo que se debe cuidar el enfoque y claridad de los conceptos y datos utilizados. Se debe considerar formular y robustecer con datos históricos y estadísticos.
¿Qué problema es el que origina el programa?	Un problema es una condición o situación desfavorable que afecta negativamente el bienestar de un grupo de personas o de toda una sociedad (o área de enfoque en algunos casos). POBLACIÓN (CON CARACTERÍSTICA) + VERBO (QUE ENFATIZA EL PROBLEMA) + CONTEXTO CLARO Y PRECISO Definir el problema debe realizarse con base en realidad y contexto.
¿Cuál es la magnitud del problema?	Se recomienda presentar exclusivamente los datos duros que fundamentan el concepto clave o verbo que enfatiza el problema.
¿Cuál es la necesidad por satisfacer en la población objetivo/área de enfoque?	Es fundamental identificar las necesidades entorno al problema central para diseñar soluciones efectivas que beneficien directamente a los individuos afectados, permitiendo así cumplir los objetivos y asegurar la relevancia de la intervención. Estas necesidades representan oportunidades para la atención y la creación de valor público, y pueden ser tanto necesidades básicas de desarrollo humano, como la alimentación o la vivienda, como necesidades de mercado que las empresas no han logrado resolver, así como necesidades que las mismas Instituciones/Organizaciones tienen para lograr algo en concreto.
Mecanismos de focalización.	En este apartado debe verse la descripción y análisis de las herramientas y métodos estadísticos para identificar la población objetivo. ¿Cómo se identifica la población de referencia, potencial y objetivo? En algunos casos podría aplicarse criterios de focalización o selección de la población objetivo en Marco Normativo.
Población de Referencia (Universo).	Se refiere a un universo determinado que puede o no verse afectado por la problemática, sirve para establecer una referencia en cuanto a la magnitud de la problemática y el alcance del Programa. Se debe definir: Cantidad + característica de la población

Población Potencial.	Se refiere a la población que se ve afectada por la problemática, la cual de fortalecer las capacidades institucionales pudiera llegar a atenderse. Se debe definir: Cantidad + característica de la población.
Población Objetivo.	La población objetivo es un **subgrupo de la población potencial** que, por sus características o necesidades, **el programa le ha dado prioridad de atención**, pues cumple con los criterios de elegibilidad establecidos y la capacitad Institucional lo permite. Se debe definir: Cantidad + característica de la población
Liga de Acceso.	En este apartado figuran la liga de acceso o ligas de acceso, deben ser las que se tengan y requieran para ir directo a la fuente de información presentada en este Diagnóstico, entre éstas pueden ser página web institucional de Ejecutor de Gasto y páginas web oficiales de instancias proveedoras de estadísticas.
CRITERIOS DE REVISIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN DE INVOLUCRADOS **El análisis de involucrados cumple con la correcta definición en sus apartados:**	**RECOMENDACIÓN**
Identificación.	Es importante considerar a todos los actores involucrados, dígase personas o grupos, pues al tener identificados a todos los actores, así como su tipo de relación con el Programa presupuestario, dota de congruencia y consistencia al diseño. En la Identificación se plasma a todos los actores por rasgos o características o en su caso por nombre si el actor es un organismo, ente, empresa, entidad, área, entre otros.
Expectativas.	En este apartado, se debe expresar las expectativas que se tienen con respecto a la operación del programa que se está elaborando, y deberá ser por cada actor identificado.
Obligaciones/derechos	En términos de obligaciones y derechos, es importante distinguir los actores, de qué manera están incidiendo en torno al programa, es decir, si el actor tiene derechos, si tiene obligaciones, o si tiene ambos.
Prioridades.	En este rubro se debería poder reflejar con respecto al rol del actor, el nivel de importancia de su nivel de interacción. Y así sea posible priorizar con base en su aportación y corresponsabilidad. (1, 2, 3, 4, 5,).

Fase no. 2. Relación Causal en el Árbol de Problemas

CRITERIOS DE REVISIÓN PROBLEMA CENTRAL Y SUS CAUSAS	RECOMENDACIÓN
El problema central se encuentra definido conforme al diagnóstico planteado.	Para presentar el Problema Central, se debe tomar en cuenta el presentado en la definición del problema. Un problema es una condición o situación desfavorable que afecta negativamente el bienestar de un grupo de personas o de toda una sociedad (o área de enfoque en algunos casos). POBLACIÓN (CON CARACTERÍSTICA) +VERBO (QUE ENFATIZA EL PROBLEMA) + CONTEXTO CLARO Y PRECISO
El problema central tiene relación con las causas directas.	Las causas directas en el árbol del problema son condiciones o situaciones concretas que generan o dan origen al problema central. Se ubican en las raíces del árbol y deben conectarse directamente al problema principal, con la posibilidad de desglosarse en causas más profundas (causas indirectas). Para identificar las causas directas del problema central se debe hacer la pregunta ¿QUÉ ORIGINA EL PROBLEMA?
El problema central tiene relación con las causas indirectas.	Las causas indirectas en un árbol de problemas son situaciones, factores o eventos aún más específicos y subyacentes que generan las causas directas, es decir, son las “causas de las causas”, más profundas que se ubican en los niveles más bajos del diagrama del árbol.
CRITERIOS DE REVISIÓN **PROBLEMA CENTRAL Y SUS EFECTOS**	**RECOMENDACIÓN**
Los efectos directos derivan del problema central y contribuyen al efecto superior.	Los efectos del problema central son las consecuencias negativas o situaciones que se derivan directamente de la existencia de un problema central dentro de un análisis. ¿CUÁLES SON LAS CONSECUENCIAS DE QUE EXISTA DICHO PROBLEMA?
Los efectos indirectos derivan del problema central y contribuyen al efecto superior.	Los Efectos indirectos deben ser siempre consecuencias y situaciones negativas de un segundo o más nivel que se generan a través de los efectos directos, y derivan hacia un efecto superior.

Fase no. 3. Relación Causal en el Árbol de Objetivos

CRITERIOS DE REVISIÓN OBJETIVO CENTRAL Y SUS MEDIOS	RECOMENDACIÓN
El objetivo central es la solución del problema central.	Se deberá redactar en un escenario óptimo de cada sentencia que estaba presentada como un problema. El objetivo central es el: LOGRO ESPERADO EN LA POBLACIÓN OBJETIVO. ¿QUÉ CAMBIO ESPERAS VER EN LA POBLACIÓN OBJETIVO?
El objetivo central tiene relación con los medios directos.	Los medios directos surgen de transformar las causas directas del problema central en soluciones positivas para que mediante estas se logre el objetivo central. Si estos medios directos se cumplen, se espera el cumplimiento del objetivo central. Es así que, con la selección de alternativas, los medios directos podrán pasar como componentes para lograr el propósito.
El objetivo central tiene relación con los medios indirectos.	Se debe considerar que, en un análisis de relación causal, los medios indirectos son un nivel inferior en la jerarquía de objetivos (árbol de objetivos) y corresponden a los medios necesarios para obtener los resultados concretos a nivel de “entregable” que son los medios directos. Es así que, con la selección de alternativas, los medios indirectos podrán pasar como actividades para lograr el componente.
CRITERIOS DE REVISIÓN **OBJETIVO CENTRAL Y SUS FINES**	**RECOMENDACIÓN**
Los fines directos derivan del objetivo central y contribuyen al fin superior.	Los fines directos, son escenarios positivos que representan aspiraciones más amplias que requieren compromiso y planificación a lo largo de varios años, y que suceden a partir del logro del objetivo central más el logro de otros objetivos que impactan positivamente a manera de contribución. En una relación causal, se puede preguntar: ¿CUÁLES SON LOS IMPACTOS POSITIVOS AL LOGRAR EL OBJETIVO PLANTEADO? -SÓLO SE DEBE COLOCAR LOS MÁS RELACIONADOS Y DIRECTOS.
Los fines indirectos derivan del objetivo central y contribuyen al fin superior.	Los Fines indirectos son a partir de los fines directos y son objetivos también de largo plazo y alcance. Es por ello que representan una visión global, es decir,

	representan escenarios deseados identificados en objetivos de desarrollo y son impactos positivos en la ciudadanía o entorno. -SÓLO SE DEBE COLOCAR LOS MÁS RELACIONADOS Y DIRECTOS POR CADA FIN DIRECTO Y SE CONECTAN HACIA UN FIN SUPERIOR.

Fase no. 4. Selección de Alternativas

CRITERIOS DE REVISIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN **La identificación y análisis de alternativas de solución cumple con la correcta definición en sus apartados:**	**RECOMENDACIÓN**
Descripción de la alternativa.	No necesariamente todo el árbol de objetivos se debe trasladar a la MIR, esto depende del ámbito de acción del Ejecutor del Gasto encargado de diseñar y operar el programa para solucionar el problema, establecido en las facultades y atribuciones, así como de conocer y reconocer que existen otros Entes desde sus competencias, que ya están interviniendo en la solución del mismo problema, pero en un enfoque e intervención distinta.
Probabilidad (Baja, media, alta).	En un análisis de alternativas, el nivel de probabilidad cuantifica la posibilidad de que ocurra un evento o acción y se puede expresar en escalas cualitativas (como bajo, medio, alto) o cuantitativas (mediante valores numéricos). Permite enfocar esfuerzos en aquellos con alta probabilidad, y monitorear o “descartar” los de baja probabilidad.
Impacto (Baja, media, alta).	El análisis de impacto proporciona la información necesaria para que las partes interesadas tomen decisiones sobre cuál alternativa es la más adecuada. Permite enfocar esfuerzos en aquellos con alto impacto, y monitorear o “descartar” los de bajo impacto.

Calificación de la alternativa.	En este apartado se permite identificar los componentes y actividades que, por su ponderación resultante, se deberían integrar a la Matriz de Indicadores de Desempeño. El dato de cada alternativa analizada resulta de la siguiente formula: Probabilidad x Impacto= Calificación
Orden de prioridad.	El "orden de prioridad de alternativas" implica determinar y clasificar un orden cronológico para realizar las intervenciones, medios directos e indirectos, que ahora son alternativas de solución, según su importancia o urgencia en un contexto específico hacia el logro del objetivo.
CRITERIOS DE REVISIÓN DEL TRATAMIENTO DE ALTERNATIVAS DETECTADAS **El tratamiento de alternativas detectadas cumple con la correcta definición en sus apartados:**	**RECOMENDACIÓN**
Alternativa.	Aquí se desarrolla sólo la Alternativa que cuenta con alta probabilidad y alto impacto y que se ha elegido para insumir en la Matriz de Indicadores para Resultados, ya que el ejecutor del Gasto está en posibilidades de llevar a cabo, considerando sus capacidades físicas, operativas, económicas y normativas. Traduciendo en la forma concreta de cómo se va a operar la Alternativa.
Medidas para administrar la alternativa.	Las medidas para Administrar es la manera en que se va a atender operativamente cada Alternativa y se debe responder ¿Qué se hará para concretar en su totalidad la alternativa?, aquí ya está implícito que existe estructura, recursos y capacidad operativa para poder llevarla a cabo, en este sentido debe guardar relación muy estrecha con todo lo que se desarrollará en la Matriz, desde su resumen narrativo, indicador, frecuencia de medición y medio de verificación.
Responsables.	El responsable de la alternativa debe ser el mismo que se encargará de lograr y reportar el componente o actividad que está relacionado con dicha alternativa.

Plazo para su realización.	Se deberá plasmar el plazo en el que se realizarán las alternativas, por ejemplo, si se hará cada dos meses (bimestral), cada alternativa deberá tener un plazo para su realización, que considera: cuánto tiempo tarda en realizarse y cada cuando se hace.
Beneficios esperados de las acciones tomadas respecto a la alternativa.	Estos están relacionados con la meta que se espera lograr en el componente o actividad que deriva de esta alternativa. Así mismo debe sumar y ser congruente con todo el análisis desarrollado para el programa presupuestario.
Evidencias/registros.	Las evidencias y registros de la Alternativa refieren a los controles que el Ejecutor de Gasto y programa deben tener en la operatividad de sus acciones, y tienen total relación con el indicador, el medio de verificación presentado.

Fase no. 5. Estructura Analítica

CRITERIOS DE REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA ANALÍTICA VERTICAL DE LA MIR	RECOMENDACIÓN
La Estructura Analítica Vertical de la MIR cumple con la correcta definición en sus apartados:	
Efectos - Problema - Causas Directas - Causas Indirectas.	La primera columna se toma del árbol de problemas, se identifica las causas directas e indirectas y los efectos que dan origen a los medios y fines elegidos para la MIR.
Fines - Objetivo - Medios Directos - Medios Indirectos.	La segunda columna se toma del árbol de objetivos y con base en el análisis de las alternativas, son las elegidas para que sean parte del programa y deben estar en la MIR, como componentes y actividades, así mismo, en el nivel de fin, será tomado el fin superior.
Resumen Narrativo / Fin - Propósito - Componentes - Actividades.	La cuarta columna es el resumen narrativo redactado con base en lo que dicta la Metodología de Marco Lógico para cada nivel de objetivo, esta columna debe evidenciar de forma clara la **cadena de valor a la que responde el Programa en construcción.**
CRITERIOS DE REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA ANALÍTICA HORIZONTAL DE LA MIR	**RECOMENDACIÓN**
La Estructura Analítica Horizontal de la MIR cumple	

con la correcta definición en sus apartados:	
Problemática.	Se debe tener una buena base diagnóstica, y bien definido el problema con sus relaciones causales adecuadas ya que con esta herramienta se explica la lógica interna del programa y su relación con la problemática que busca atender.
Solución.	Se debe cuidar la congruencia entre la cadena de medios-objetivo-fines seleccionada, con la cadena de causas-problema-efectos que le corresponde.
Resumen Narrativo	A partir de la EAPp, se perfilan los niveles del resumen narrativo de la MIR por lo que en esta columna se debe respetar la estructura/sintaxis por cada nivel de objetivo de la primera columna de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades). Todo lo que figura en esta columna debe nacer desde una sentencia (efecto, problema, causa directa o indirecta) de la primera columna (Problema).
Factor Relevante.	La quinta columna debe señalar el resultado clave o factor relevante de cada nivel de objetivo (FIN, COMPONENTE, PROPÓSITO Y ACTIVIDADES), esta columna permitirá elegir el indicador más adecuado de acuerdo con el nivel.

Fase no. 6. Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas presupuestarios

Lógica de la Integración del FIN		
Lógica Vertical		
Nivel	**Criterios de Valoración**	**Recomendación**
RESUMEN NARRATIVO	¿El FIN está expresado como contribución a un objetivo estratégico de orden superior?	En la Metodología de Marco Lógico, es de alta importancia la forma de redactar los objetivos en cada nivel de la MIR, pues cada nivel tiene una sintaxis recomendada. El Fin de un programa es una descripción de la solución a un problema de nivel superior e importancia nacional, sectorial o regional que se ha diagnosticado. Siempre se debe empezar con la palabra "CONTRIBUIR". **A partir del 2026 se debe considerar que:** **Se elimina el "mediante"** en el resumen narrativo quedando: Contribuir + logro superior (relacionado a un Objetivo de desarrollo/ en este nivel se alinea al PED, pero esto no significa que debe pasar a la literalidad pues sólo debe verse a qué logro superior contribuye).
	¿El objetivo de FIN es congruente con la razón de ser de la Institución?	El Fin debe estar al alcance del sector al cual pertenece el Ejecutor de Gasto, además de que sea algo al que, con sus facultades y atribuciones, sea posible sumar bajo la consideración que ese logro es de mayor alcance a lo que podría lograr sólo con su capacidad Institucional, por lo cual sólo es una **Contribución.**
	¿El supuesto es un escenario exógeno a las competencias y alcances de la Institución?	El supuesto no es responsabilidad directa del programa ni del Ejecutor de Gasto que lo implementa y deben materializarse para asegurar la **continuidad de los efectos positivos** del programa una vez que ha finalizado su ejecución, siempre buscando la sostenibilidad de su contribución. Recordando que la lectura del supuesto en este nivel es: Si se logra el Fin, contribuyendo a un objetivo mayor, y se cumple el supuesto de este nivel, se genera un logro sostenible.

	¿El supuesto es un escenario exógeno relevante que al suceder permita la permanencia del logro?	Cómo diseño un Supuesto: 1.- Primero ubico el riesgo externo: ¿Qué puede salir mal y que se encuentra fuera de control del Ejecutor de Gasto y del Programa? 2.- Segundo redacto en escenario positivo pero externo al Programa: ¿Qué es necesario que pase una vez logrado el objetivo de (actividad, componente, propósito y Fin) y que se encuentra fuera de control del Ejecutor de Gasto y del Programa para asegurar que el programa sea exitoso?
Lógica Horizontal		
INDICADOR	¿El objetivo o resumen narrativo mantiene relación con los elementos que integran el indicador?	El indicador de desempeño debe guardar total relación con el factor relevante identificado en el resumen narrativo del objetivo del nivel FIN.
	¿Los elementos que integran el indicador son consistentes entre sí?	Los elementos de un indicador de desempeño están contenidos en su ficha técnica y expresan información esencial, incluyendo su definición, descripción, método de cálculo, variables, unidad de medida, medios de verificación, fuente de datos, ligas fuente, responsable, línea base y metas. Es fundamental cuidar la consistencia de todos esos elementos para asegurar la claridad, la objetividad y la coherencia del indicador, permitiendo su adecuada medición y seguimiento para evaluar el cumplimiento del objetivo del nivel.
	¿La Meta es congruente con la Línea Base?	Todos los indicadores deben contar con línea base para poder determinar la meta, de lo contrario deberá explicar en el apartado de la descripción porque no se cuenta con línea base y con base en qué se proyecta la meta.
	¿El resultado del método CREMAA aplicado permite la identificación de áreas de oportunidad de mejora del indicador?	Se debe realizar la evaluación del Método CREMAA aplicando los distintos criterios al indicador para determinar si es adecuado para medir un objetivo. Y se debe justificar si es: Claro (que sea inequívoco), Relevante (que mida aspectos importantes), económico (que se pueda obtener con métodos prácticos y económicos), Monitoreable (que sea medible y esté abierto a evaluación) y Adecuado (que cumpla con los requisitos mínimos para medir el objetivo) y si tiene Aportación Marginal (si aporta información adicional que los demás no cubren).

	¿Los medios de verificación es congruente con la información que se busca reportar?	Los Medios de Verificación son fuentes de información que permiten comprobar el logro de los objetivos, por ello, es fundamental que el nombre de un medio de verificación sea específico y claro, referenciando el factor relevante que mide el indicador y describiendo de manera precisa el tipo de información que se utilizará y la fuente de donde se obtendrá. Ejemplo: Informe Anual de Resultados de la encuesta de Satisfacción de Usuarios de [...]
Lógica de la Integración del PROPÓSITO		
Lógica Vertical		
Nivel	**Criterios de Valoración**	**Recomendación**
RESUMEN NARRATIVO	¿El PROPÓSITO está expresado como el logro del programa que busca mejorar las condiciones de la población objetivo?	La estructura del Resumen narrativo del propósito debe contener: Población Objetivo O Área de Enfoque + Verbo en presente (Cambio) + Contexto/complemento. Se debe cuidar que refleje la solución del problema en la Población Objetivo. Evitar redacción extensa, **sólo presentar el contexto necesario para su comprensión.**
	¿El objetivo de PROPÓSITO es congruente con el objeto de la Institución?	El objetivo debe estar en el marco de las facultades y atribuciones del Ejecutor de Gasto que opera el programa.
	¿El supuesto es un escenario exógeno a las competencias y alcances de la Institución?	Condiciones necesarias, pero externas al programa y Ejecutor de Gasto, que al suceder permiten el logro del objetivo del siguiente nivel hacia arriba: Por ejemplo: Si se realizan las actividades y sucede el supuesto = Se logran los componentes si se entregan los componentes y sucede el supuesto = Se logran el propósito

	¿El supuesto es un escenario exógeno relevante que al suceder permita la permanencia del logro?	Cómo diseño un Supuesto: 1.- Primero ubico el riesgo externo: ¿Qué puede salir mal y que se encuentra fuera de control del Ejecutor de Gasto y del Programa? 2.- Segundo redacto en escenario positivo pero externo al Programa: ¿Qué es necesario que pase una vez logrado el objetivo de (actividad, componente, propósito y Fin) y que se encuentra fuera de control del Ejecutor de Gasto y del Programa para asegurar que el programa sea exitoso?
Lógica Horizontal		
Nivel	**Criterios de Valoración**	**Recomendación**
INDICADOR	¿El objetivo o resumen narrativo mantiene relación con los elementos que integran el indicador?	Es de suma importancia que el indicador este diseñado en sentido estricto para dar cuenta del desempeño del programa, que logre responder directamente al Resumen Narrativo en este caso del propósito, lo que conlleva a definir cuál es el factor relevante que se debe medir, llevando el control de la información periódicamente y asegurando la estabilidad de los resultados con base en la Meta establecida durante el ejercicio fiscal.
	¿Los elementos que integran el indicador son consistentes entre sí?	Los elementos de un indicador de desempeño que están contenidos en su ficha técnica y expresan información esencial, incluyendo su definición, descripción, método de cálculo, variables, unidad de medida, medios de verificación, fuente de datos, ligas fuente, responsable, línea base y metas. Es fundamental cuidar la consistencia de todos esos elementos para asegurar la claridad, la objetividad y la coherencia del indicador, permitiendo su adecuada medición y seguimiento para evaluar el cumplimiento del objetivo del nivel.
	¿La Meta es congruente con la Línea Base?	Todos los indicadores deben contar con línea base para poder determinar la meta, de lo contrario deberá explicar en el apartado de la descripción porque no se cuenta con línea base y con base en que se proyecta la meta.

	¿El resultado del método CREMAA aplicado permite la identificación de áreas de oportunidad de mejora del indicador?	Se debe realizar la evaluación del Método CREMAA aplicando los distintos criterios a un indicador de desempeño para determinar si es adecuado para medir un objetivo. Y se debe justificar si es: Claro (que sea inequívoco), Relevante (que mida aspectos importantes), económico (que se pueda obtener con métodos prácticos y económicos), Monitoreable (que sea medible y esté abierto a evaluación) y Adecuado (que cumpla con los requisitos mínimos para medir el objetivo) y si tiene Aportación Marginal (si aporta información adicional que los demás no cubren).
	¿Los medios de verificación es congruente con la información que se busca reportar?	Los Medios de Verificación son fuentes de información que permiten comprobar el logro de los objetivos, por ello, es fundamental que el nombre de un medio de verificación sea específico y claro, referenciando el factor relevante que mide el indicador y describiendo de manera precisa el tipo de información que se utilizará y la fuente de donde se obtendrá. Ejemplo: Informe Anual de Resultados de la encuesta de Satisfacción de Usuarios de [...]
Lógica de la Integración de los COMPONENTES y ACTIVIDADES		
Lógica Vertical		
Nivel	**Criterios de Valoración**	**Recomendación**
Componente	¿El COMPONENTE está expresado como bien o servicio entregado a la población objetivo y contribuye al logro del Propósito?	Se debe formular como Producto terminado: bien o servicio proporcionado conforme a la sintaxis de la metodología.
	¿El COMPONENTE es congruente con las atribuciones/obligaciones de la Institución?	El componente debe estar en el marco de las facultades y atribuciones del Ejecutor de Gasto que opera el programa.
	¿El tipo y la cantidad de beneficiarios del COMPONENTE guardan relación con la población objetivo/área de enfoque?	Las personas beneficiarias o áreas de enfoque a atender en el componente no pueden ser mayor al número de la población objetivo que se presenta en la fase 1 de la definición del Problema, en caso de no ser igual al menos debe guardar estrecha relación con la misma y se debe comprender que siguen formando parte de la Población objetivo.

	¿El supuesto es un escenario exógeno a las competencias y alcances de la Institución?	Condiciones necesarias, pero externas al programa y Ejecutor de Gasto, que al suceder permiten el logro del objetivo del siguiente nivel hacia arriba: Por ejemplo: Si se realizan las actividades y sucede el supuesto = Se logran los componentes si se entregan los componentes y sucede el supuesto = Se logran el propósito
	¿El supuesto es un escenario exógeno relevante que al suceder permita la permanencia del logro?	Cómo diseño un Supuesto: 1.- Primero ubico el riesgo externo: ¿Qué puede salir mal y que se encuentra fuera de control del Ejecutor de Gasto y del Programa? 2.- Segundo redacto en escenario positivo pero externo al Programa: ¿Qué es necesario que pase una vez logrado el objetivo de (actividad, componente, propósito y Fin) y que se encuentra fuera de control del Ejecutor de Gasto y del Programa para asegurar que el programa sea exitoso?
Actividades	¿Las ACTIVIDADES están expresados como unas sustantivas para entregar el bien o servicio?	Se debe redactar de forma clara, siendo las sustantivas y necesarias para entregar el bien o el servicio en el cual están enmarcadas, y considerando que **estas pasaran como unidad de presupuestación en el Modelo de Costeo por Meta**. Se formulan iniciando con un Sustantivo derivado de un verbo.
	¿Las ACTIVIDADES son congruentes con las atribuciones/obligaciones de la Institución?	Las actividades deben estar en el marco de las facultades y atribuciones del Ejecutor de Gasto que opera el programa.
	¿Los supuestos son un escenario exógeno a las competencias y alcances de la Institución?	Condiciones necesarias, pero externas al programa y Ejecutor de Gasto, que al suceder permiten el logro del objetivo del siguiente nivel hacia arriba: Por ejemplo: Si se realizan las actividades y sucede el supuesto = Se logran los componentes si se entregan los componentes y sucede el supuesto = Se logran el propósito

	¿Los supuestos son un escenario exógeno relevante que al suceder permita la permanencia del logro?	Cómo diseño un Supuesto: 1.- Primero ubico el riesgo externo: ¿Qué puede salir mal y que se encuentra fuera de control del Ejecutor de Gasto y del Programa? 2.- Segundo redacto en escenario positivo pero externo al Programa: ¿Qué es necesario que pase una vez logrado el objetivo de (actividad, componente, propósito y Fin) y que se encuentra fuera de control del Ejecutor de Gasto y del Programa para asegurar que el programa sea exitoso?
Lógica Horizontal		
Nivel	**Criterios de Valoración**	**Recomendación**
Componente	¿El objetivo o resumen narrativo mantiene relación con los elementos que integran el indicador?	Este indicador debe enfocarse en medir el bien o servicio que el programa produce directamente, como resultado de sus actividades, de manera que logre responder directamente al factor relevante del Resumen Narrativo.
	¿Los elementos que integran el indicador son consistentes entre sí?	Los elementos de un indicador de desempeño que están contenidos en su ficha técnica y expresan información esencial, incluyendo su definición, descripción, método de cálculo, variables, unidad de medida, medios de verificación, fuente de datos, ligas fuente, responsable, línea base y metas. Es fundamental cuidar la consistencia de todos esos elementos para asegurar la claridad, la objetividad y la coherencia del indicador, permitiendo su adecuada medición y seguimiento para evaluar el cumplimiento del objetivo del nivel.
	¿La Meta es congruente con la Línea Base?	Todos los indicadores deben contar con línea base para poder determinar la meta, de lo contrario deberá explicar en el apartado de la descripción porque no se cuenta con línea base y con base en que se proyecta la meta.
	¿El resultado del método CREMAA aplicado permite la identificación de áreas de oportunidad de mejora del indicador?	Se debe realizar la evaluación del Método CREMAA aplicando los distintos criterios a un indicador de desempeño para determinar si es adecuado para medir un objetivo. Y se debe justificar si es: Claro (que sea inequívoco), Relevante (que mida aspectos importantes), económico (que se pueda obtener con métodos prácticos y económicos), Monitoreable (que sea medible y esté abierto a evaluación) y Adecuado (que cumpla con los requisitos mínimos para medir

		el objetivo) y si tiene Aportación Marginal (si aporta información adicional que los demás no cubren).
	¿El medio de verificación es congruente con la información que se busca reportar?	Los Medios de Verificación son fuentes de información que permiten comprobar el logro de los objetivos, por ello, es fundamental que el nombre de un medio de verificación sea específico y claro, referenciando el factor relevante que mide el indicador y describiendo de manera precisa el tipo de información que se utilizará y la fuente de donde se obtendrá. Ejemplo: Informe Anual de Resultados de la encuesta de Satisfacción de Usuarios de [...]
Actividades	¿El objetivo o resumen narrativo mantiene relación con los elementos que integran el indicador?	Recordando que los indicadores de actividad son indicadores de gestión que miden la operatividad y **son de una sola variable que se expresa en un valor absoluto (sin método de cálculo)**, se debe tomar en cuenta el factor relevante de la actividad para elegir el indicador a reportar.
	¿Los elementos que integran el indicador son consistentes entre sí?	Los elementos de un indicador de desempeño que están contenidos en su ficha técnica y expresan información esencial, incluyendo su definición, descripción, método de cálculo, variables, unidad de medida, medios de verificación, fuente de datos, ligas fuente, responsable, línea base y metas. Es fundamental cuidar la consistencia de todos esos elementos para asegurar la claridad, la objetividad y la coherencia del indicador, permitiendo su adecuada medición y seguimiento para evaluar el cumplimiento del objetivo del nivel.
	¿La Meta es congruente con la Línea Base?	Todos los indicadores deben contar con línea base para poder determinar la meta, de lo contrario deberá explicar en el apartado de la descripción porque no se cuenta con línea base y con base en que se proyecta la meta.

	¿El resultado del método CREMAA aplicado permite la identificación de áreas de oportunidad de mejora del indicador?	Se debe realizar la evaluación del Método CREMAA aplicando los distintos criterios a un indicador de desempeño para determinar si es adecuado para medir un objetivo. Y se debe justificar si es: Claro (que sea inequívoco), Relevante (que mida aspectos importantes), económico (que se pueda obtener con métodos prácticos y económicos), Monitoreable (que sea medible y esté abierto a evaluación) y Adecuado (que cumpla con los requisitos mínimos para medir el objetivo) y si tiene Aportación Marginal (si aporta información adicional que los demás no cubren).
	¿El medio de verificación es congruente con la información que se busca reportar?	Los Medios de Verificación son fuentes de información que permiten comprobar el logro de los objetivos, por ello, es fundamental que el nombre de un medio de verificación sea específico y claro, referenciando el factor relevante que mide el indicador y describiendo de manera precisa el tipo de información que se utilizará y la fuente de donde se obtendrá. Ejemplo: Informe Anual de Resultados de la encuesta de Satisfacción de Usuarios de [...]

Los formatos antes presentados integran todos los criterios que se evalúan (cualifican) en la cédula de revisión de los Programas presupuestarios en cada proceso de integración programática.

Anexo 3: Catálogo de Personas Beneficiarias

Cve Beneficiario	Persona Beneficiaria
1	Adolescentes
2	Adolescentes Hombres
3	Adolescentes Mujeres
4	Adultas Mayores
5	Adultos Mayores
6	Alumnas
7	Alumnos

Cve Beneficiario	Persona Beneficiaria
8	Artesanas
9	Artesanos
10	Asesores
11	Asesoras
12	Beneficiarias
13	Beneficiarios
14	Centros de Salud
15	Ciudadanas
16	Ciudadanos
17	Colonias
18	Comités
19	Compañías
20	Comunidades
21	Contribuyentes
22	Dependencias
23	Deportistas
24	Dignatarios Mayas
25	Docentes
26	Donantes
27	Empleadas
28	Empleados
29	Empresas
30	Empresarias
31	Empresarios
32	Ente Público
33	Enfermos
34	Escuelas
35	Estudiantes
36	Familias
37	Grupos
38	Habitantes
39	Hombres
40	Hombres con Discapacidad
41	Hospitales
42	Indígenas
43	Infantes

Cve Beneficiario	Persona Beneficiaria
44	Instituciones
45	Instituciones Privadas
46	Instructores
47	Inversionistas
48	Jóvenes
49	Jóvenes Hombres
50	Jóvenes Mujeres
51	Médicos
52	Mujeres
53	Mujeres con Discapacidad
54	Niñas
55	Niños
56	Neonatos
57	Organismos
58	Pacientes
59	Participantes
60	Pasajeros
61	Patrimonio
62	Personas
63	Personas Adultas Mayores
64	Personas Beneficiarias
65	Personas con Discapacidad
66	Personas Egresadas
67	Personas Seguidoras
68	Personas Servidoras Públicas
69	Personas de la Tercera Edad
70	Personal
71	Población
72	Policías
73	Profesores
74	Regiones
75	Sector Privado
76	Seguidores
77	Seguidoras
78	Servidores Públicos
79	Servidoras Públicas

Cve Beneficiario	Persona Beneficiaria
80	Trabajadores
81	Trabajadoras
82	Turistas
83	Usuarios
84	Unidades Médicas
85	Vacacionistas
86	Vectores
87	Víctimas
88	Visitantes
89	Zona Rural
90	Zona Urbana
NONE	Ninguno
92	Persona Productora
93	Persona Concesionaria
94	Persona Operadora
95	Sujetos Obligados
96	Agricultor (a)
97	Ganadero (a)
98	Apicultor (a)
99	Pescador (a)
100	Establecimientos
101	Unidad(es) Responsable(s)
102	Organización
103	Persona moral
104	Municipio
105	Destinos Turísticos

El catálogo de Personas Beneficiarias se encuentra en el Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES) https://sefiplan.qroo.gob.mx/pbr/sippres.php.

Anexo 4: Catálogo de Unidad de Medida

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
1	Accidente
2	Acción
3	Acreditación
4	Acta
5	Activación
6	Actividad
7	Actualización

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
8	Acuerdo
9	Acusación
10	Adjudicación
11	Adolescente
12	Adolescente Hombre
13	Adolescente Mujer
14	Adulta Mayor
15	Adulto Mayor
16	Aeródromo
17	Aeronave
18	Agenda
19	Alimentación
20	Alumna
21	Alumno
22	Análisis
23	Anexo
24	Anteproyecto
25	Aparato
26	Aparato Ortopédico
27	Aportación
28	Apoyo
29	Archivo
30	Área
31	Área de Apoyo
32	Área Sustantiva
33	Artesana
34	Artesanía
35	Artesano
36	Asesor
37	Asesora
38	Asesoría
39	Asignación
40	Asistencia
41	Asunto
42	Atención
43	Atención Otorgada
44	Audiencia
45	Auditoría
46	Avance
47	Avance Programado
48	Avance Realizado
49	Averiguación
50	Averiguación Previa
51	Base de Datos
52	Beca
53	Beneficiaria

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
54	Beneficiario
55	Beneficio
56	Boletín
57	Calle
58	Cámara
59	Campaña
60	Canasta
61	Capacitación
62	Carpeta
63	Cédula
64	Certamen
65	Certificación
66	Certificado
67	Cheque
68	Ciudadana
69	Ciudadano
70	Colaboración
71	Colonia
72	Comité
73	Compañía
74	Competencia
75	Comunicado
76	Comunidad
77	Concurso
78	Conflicto
79	Constancia
80	Consulta
81	Consultorio
82	Contrato
83	Contribuyente
84	Control
85	Convenio
86	Convocatoria
87	Crédito
88	Cuadra
89	Curso
90	Delito
91	Demanda
92	Denuncia
93	Dependencia
94	Deporte
95	Deportista
96	Deserción
97	Designación
98	Diagnóstico
99	Dictamen

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
100	Dictaminación
101	Dignatario Maya
102	Docente
103	Documento
104	Donación
105	Donante
106	Educación
107	Egreso
108	Ejido
109	Empleada
110	Empleado
111	Empresa
112	Empresaria
113	Empresario
114	Encuesta
115	Enfermedad
116	Ente Público
117	Equipamiento
118	Equipo
119	Escuela
120	Estructura Orgánica
121	Estudiante
122	Estudio
123	Evaluación
124	Evento
125	Exhorto
126	Expediente
127	Factura
128	Familia
129	Formación
130	Formulario
131	Foro
132	Gestión
133	Grabación
134	Grupo
135	Habitante
136	Hectárea
137	Hombre
138	Hombre con Discapacidad
139	Hospital
140	Idioma
141	Indicador
142	Índice
143	Indígena
144	Infante
145	Informe

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
146	Ingreso
147	Iniciativa de Ley
148	Inmueble
149	Instalación
150	Instancia
151	Institución
152	Institución Privada
153	Instructivo
154	Instructor
155	Instrumento
156	Intervención
157	Investigación
158	Joven
159	Joven Hombre
160	Joven Mujer
161	Juicio
162	Kilómetro
163	Lentes
164	Licencia
165	Licenciatura
166	Licitación
167	Localidad
168	Localidades
169	Mantenimiento
170	Manual
171	Mecanismo
172	Medalla
173	Médico
174	Mejora
175	Meta
176	Micrositio
177	Miles de Pesos
178	Millones de dólares
179	Millones de pesos
180	Minuta
181	Minutario
182	Minuto
183	Mujer
184	Mujer con Discapacidad
185	Municipio
186	Niña
187	Niño
188	Nivel
189	Norma
190	Notificación
191	Número

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
192	Nutrición
193	Obra
194	Obras (Infraestructura)
195	Operación
196	Operativo
197	Opinión Técnica
198	Orden de Aprehensión
199	Organismo
200	Organización
201	Paciente
202	Padecimiento
203	Padrón
204	Página Web
205	Pago
206	Parque
207	Participante
208	Pasajero
209	Persona
210	Persona Adulta Mayor
211	Persona Beneficiaria
212	Persona con Discapacidad
213	Persona Egresada
214	Persona Seguidora
215	Persona Servidora Pública
216	Personal
217	Pesos
218	Pieza
219	Plan
220	Plataforma Digital
221	Plática Informativa
222	Plaza
223	Población
224	Policía
225	Política
226	Porcentaje
227	Posición
228	Práctica
229	Predio
230	Presupuesto
231	Procedimiento
232	Proceso
233	Producción
234	Producto
235	Persona productora
236	Profesor
237	Programa

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
238	Programa presupuestario
239	Promedio
240	Propuesta
241	Proyecto
242	Publicación
243	Publicidad
244	Puntaje
245	Recomendación
246	Recorrido
247	Recurso
248	Refugio
249	Región
250	Registro
251	Reglamento
252	Regulación
253	Reporte
254	Resolución
255	Respuesta
256	Sanitización
257	Seguidor
258	Seguidora
259	Seguimiento
260	Sentencia
261	Servicios
262	Servidor Público
263	Servidora Pública
264	Sesión
265	Sistema
266	Solicitud
267	Subsidio
268	Supervisión
269	Supervisor
270	Tarjeta
271	Tasa
272	Tasa de Variación
273	Título
274	Trabajador
275	Trabajadora
276	Trámite
277	Transparencia
278	Transporte
279	Tratamiento
280	Turista
281	Tutoría
282	Unidad
283	Unidad Médica

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
284	Urgencia
285	Usuario
286	Validación
287	Vector
288	Vectores
289	Vehículo
290	Verificación
291	Víctima
292	Vigilancia
293	Vinculación
294	Visita
295	Visitante
296	Votación
297	Voto
298	Zona
299	Zona Rural
300	Zona Urbana
301	Decreto
302	Queja
303	Acto
304	Tipo de Edición
305	Tema
306	Material
307	Etapa
308	Llamada
309	Metro Cuadrado
310	Acto de Fiscalización
311	Metro Cúbico
312	Monitoreo
313	Medio de comunicación
314	Contenidos de Información
315	Contenido Publicado
316	Litros por habitante por día
317	Simulacro
318	Buzón
319	Acervo bibliográfico
320	Programa de Estudio
321	Practica
322	Declaración
323	Revisión
324	Sitio
325	Torre
326	Prótesis
327	Kits
328	Medicamento(s)
329	Revista

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
330	Concesión
331	Permiso
332	Cesión
333	Modificación
334	Persona Operadora
335	Estacionamiento
336	Persona Concesionaria
337	Sujetos Obligados
338	Calificación
339	Distintivo
340	Rubro
341	Puntos
342	Carta
343	Comprobante
344	Ejecutor del Gasto
345	Proveedor
346	Piloto
347	Promoción
348	Inspección
349	Laudo
350	Centro Laboral
351	Kilogramos
352	Meses
353	Reunión
354	Catálogo
355	Prestación (es)
356	Bien (es)
357	Participaciones
358	Vacuna (s)
359	Unidad económica
360	Acciones habitacionales
361	Instrumentos de Planificación
362	Centro
363	Medida
364	Peritaje
365	Árboles
366	Autorizaciones
367	Estrategias
368	Edificaciones
369	Tonelada
370	Enlace
371	Día
372	Consejo
373	Eje
374	Proyección
375	Línea de acción

Cve Unidad Medida	Unidad Medida
376	Unidad Responsable
377	Observación
378	Estado Financiero
379	Medio de Verificación
380	Persona Privada de su Libertad
381	Obligación
382	Establecimiento
383	Persona moral
384	Unidades de Producción
385	Dólares
386	Contratos celebrados
387	Mercado

El catálogo de Unidad de Medida se encuentra en el Sistema de Integración Programática y Presupuestal (SIPPRES) https://sefiplan.qroo.gob.mx/pbr/sippres.php.

DADO EN LAS OFICINAS QUE OCUPA LA SECRETARÍA DE FINANZAS Y PLANEACIÓN EN LA CIUDAD DE CHETUMAL, CAPITAL DEL ESTADO DE QUINTANA ROO.

SECRETARIA DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

LIC. MARTHA PARROQUÍN PÉREZ