



# Guía para la elaboración del Programa de Mediano Plazo (PMP)





## Contenido

<b>Marco introductorio .....</b>	<b>3</b>
<b>El Plan Estatal de Desarrollo .....</b>	<b>3</b>
<b>Los Programas de Mediano Plazo.....</b>	<b>4</b>
<b>I. Presentación.....</b>	<b>9</b>
<b>II. Mensajes.....</b>	<b>9</b>
<b>III. Metodología .....</b>	<b>9</b>
<b>IV. Marco legal.....</b>	<b>9</b>
<b>V. Alineación con la planeación nacional y estatal.....</b>	<b>10</b>
<b>VI. ¿Qué somos hoy?, ¿Qué queremos ser mañana?.....</b>	<b>11</b>
<b>Misión sectorial .....</b>	<b>11</b>
<b>Visión sectorial .....</b>	<b>12</b>
<b>VII. ¿Dónde estamos?.....</b>	<b>13</b>
<b>Diagnóstico .....</b>	<b>13</b>
<b>Principales hallazgos (Análisis FODA).....</b>	<b>17</b>
<b>VIII. ¿Dónde se quiere estar?, ¿Qué se hará para lograrlo? .....</b>	<b>19</b>
<b>Temas estratégicos, objetivos, estrategias y líneas de acción .....</b>	<b>19</b>
<b>IX. ¿Cómo se medirá y evaluará? .....</b>	<b>22</b>
<b>Indicadores y metas .....</b>	<b>22</b>
<b>X. Programas y proyectos estratégicos.....</b>	<b>25</b>
<b>XI. Seguimiento y evaluación .....</b>	<b>26</b>
<b>XII. Relación de los PMP con la elaboración de la programación y el presupuesto. 28</b>	<b>28</b>
<b>XIII. Anexos.....</b>	<b>31</b>
<b>XIV. Bibliografía .....</b>	<b>34</b>





## Marco introductorio

La presente guía pretende orientar a las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal en la elaboración de los Programas de Mediano Plazo (PMP) derivados del PED, a fin de vincular los objetivos generales, los objetivos específicos y las asignaciones presupuestales necesarias para su cumplimiento.

Los Programas de Mediano Plazo (PMP) son instrumentos de planeación derivados del Plan Estatal de Desarrollo (PED) que presentan los objetivos específicos de la Administración para garantizar los derechos económicos, sociales, culturales, ambientales, civiles y políticos de la población.

Son documentos de carácter obligatorio que, a semejanza del PED, rigen la intervención gubernamental, la atención de necesidades prioritarias y las oportunidades para transformar las condiciones existentes para un mayor grado de bienestar de la población que habita en el estado.

En estos documentos deberán tomarse en cuenta los enfoques regional y transversal planteados en el PED 2018-2024. Para el caso de la planeación regional de mediano plazo, se deberá considerar un documento integrador, que conduzca las intervenciones gubernamentales hacia un desarrollo equilibrado de las regiones, de tal forma que permita priorizar el bienestar de la población en las regiones y municipios de acuerdo a sus necesidades o áreas de oportunidad.

Los PMP son el vínculo entre la planeación y la programación, es decir, el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el PED se materializa a través de los programas presupuestarios y del presupuesto que a estos se les asigna, a mediante la Estructura Funcional Programática, para la provisión de bienes y servicios públicos.

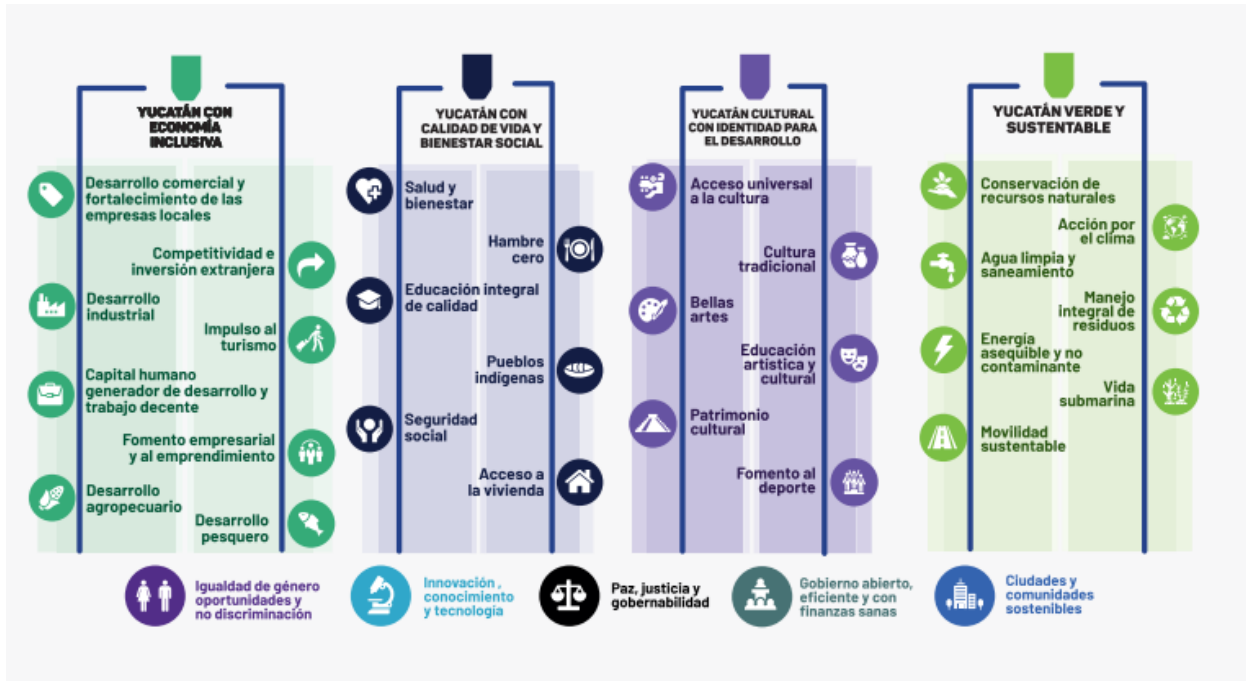
## El Plan Estatal de Desarrollo

El pasado 30 de marzo se publicó en el Diario Oficial del Gobierno del Estado de Yucatán el PED 2018-2024, en el que se imprimen las aspiraciones que orientarán las acciones del gobierno.

El PED 2018-2024 se compone de cuatro ejes sectoriales y de cinco transversales:



Tabla 1. Matriz del PED 2018-2024



El PED, en cada uno de sus ejes y elementos, incorporó el enfoque de Derechos Humanos y el enfoque de Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, mismos que deben ser adoptados en la elaboración de los PMP, a fin de armonizar los diferentes instrumentos de planeación y propiciar las condiciones necesarias para que la población del estado ejerza su derecho a una vida digna.

Adicionalmente, cabe señalar que la ciudadanía manifestó sus necesidades más sentidas, por medio de los mecanismos y espacios dispuestos para el ejercicio de la participación ciudadana en el proceso de la elaboración del PED, las cuales se ven reflejadas en los objetivos, estrategias y líneas de acción de este documento rector. Para atender dichas necesidades, garantizar el pleno ejercicio de los derechos humanos y contribuir a los objetivos de desarrollo del estado, las dependencias y entidades cuentan con atribuciones legales para llevar a cabo las acciones institucionales requeridas. Dichas acciones deben ser tomadas en cuenta por los instrumentos de mediano plazo y en las actividades de presupuestación.

## Los Programas de Mediano Plazo

Con base en lo establecido por la Constitución Política del Estado de Yucatán y en la Ley de Planeación para el Desarrollo, del PED 2018-2024 se desprenderán los PMP, que representan un nivel intermedio en la estructura de planeación y establecen un vínculo con los instrumentos de presupuestación.

Existen cuatro tipos de programas de mediano plazo:



1. **Sectoriales.** Incorporan a nivel operativo los objetivos de desarrollo del PED y proporcionan a más detalle las políticas públicas transversales en favor del desarrollo integral y regional del sector. Su elaboración y ejecución será coordinada por la dependencia de la Administración Pública Estatal que encabece el sector.
2. **Regionales.** Se elaboran para promover la igualdad en el desarrollo con un enfoque inclusivo y sostenible entre territorios del estado y permita que los habitantes del estado puedan ejercer de manera igualitaria sus derechos sin importar la ubicación geográfica donde vivan.
3. **Especiales.** Se elaboran para planificar un ámbito específico o estratégico, de carácter interinstitucional, de especial interés para la implementación de una política o estrategia derivada del PED, de un programa sectorial o un programa regional. Estos programas están ligados a los ejes transversales del PED.
4. **Institucionales.** Establecen las prioridades para la creación de valor público, la definición de objetivos y estrategias institucionales para la producción de bienes y servicios, así como los recursos necesarios para ello, es decir, la planeación de las dependencias y entidades, su alineación a la planeación sectorial y regional y las metas de contribución como institución.

Los programas de mediano plazo que deberán elaborarse, según las principales temáticas, y publicarse de acuerdo con el PED 2018-2024 son los siguientes:

**Programas sectoriales:**

1. Desarrollo económico
2. Desarrollo social
3. Fomento cultural
4. Desarrollo Ambiental

**Programas especiales:**

1. Igualdad de género
2. Seguridad
3. Vivienda
4. Turismo
5. Gobierno y mejora regulatoria
6. Innovación y desarrollo tecnológico

Tabla 2. Relación de programas de mediano plazo y los responsables de su elaboración

Tipo	Nombre	Dependencia responsable	Comisión del Copledey
<b>Sectorial</b>	Desarrollo económico	Coordinación General de Asesores	Comisión Sectorial Yucatán con Economía Inclusiva
<b>Sectorial</b>	Desarrollo social	Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)	Comisión Sectorial Yucatán con Calidad de vida y Bienestar Social
<b>Sectorial</b>	Fomento cultural	Secretaría de la Cultura y las Artes (SEDECULTA)	Comisión Sectorial Yucatán Cultural con Identidad para el Desarrollo
<b>Sectorial</b>	Desarrollo Ambiental	Secretaría de Desarrollo Sustentable (SDS)	Comisión Sectorial Yucatán verde y sustentable
<b>Especial</b>	Igualdad	Secretaría de las Mujeres (SEMUJERES)	Comisión Especial de Igualdad de género, oportunidades y no discriminación
<b>Especial</b>	Innovación y desarrollo tecnológico	Secretaría de Investigación, Innovación y Educación Superior (SIIES)	Comisión Especial de Innovación, Ciencia y Tecnología
<b>Especial</b>	Seguridad	Secretaría General de Gobierno (SGG)	Comisión Especial de Paz, Justicia y Gobernabilidad
<b>Especial</b>	Gobierno	Secretaría de Administración y Finanzas (SAF)	Comisión Especial de Gobierno abierto, eficiente y con finanzas sanas
<b>Especial</b>	Ciudades y comunidades sostenibles	Secretaría de Obras Públicas (SOP)	Comisión Especial de ciudades y comunidades sostenibles
<b>Especial</b>	Vivienda	Instituto de Vivienda del Estado de Yucatán (IVEY)	Comisión Especial Vivienda
<b>Especial</b>	Turismo	Secretaría de Fomento Turístico (SEFOTUR)	Comisión Especial Impulso al Turismo
<b>Especial</b>	Mejora regulatoria	Secretaría de Administración y Finanzas (SAF)	Comisión Especial de Mejora Regulatoria
<b>Especial</b>	Desarrollo regional (Uno por cada Región)	Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación (SEPLAN)	Comisión Especial Regional respectiva



A partir de la aprobación, expedición y publicación del PED, las dependencias y entidades responsables de los programas sectoriales, iniciarán el proceso de recopilación de información que se integrará a los programas de mediano plazo. Los PMP deberán ser aprobados por el Gobernador del estado y publicados en el Diario Oficial del Gobierno del Estado de Yucatán dentro de los ciento ochenta días hábiles siguientes contados a partir de la fecha de publicación del Plan Estatal de Desarrollo, según lo establece el Reglamento de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán. Adicionalmente y de acuerdo con el Decreto por el que Aprueba y Ordena la Publicación del Plan Estatal de Desarrollo 2018-2024, publicado en el Diario Oficial del Gobierno del Estado de Yucatán el 30 de marzo de 2019 en el transitorio tercero, se establece que los programas de mediano plazo enlistados en el PED 2018-2024 deberán elaborarse y publicarse en un plazo de ciento ochenta días hábiles, contados a partir de la fecha de publicación de este decreto. En este sentido, la fecha de término de los PMP es el 12 de diciembre de 2019.

La denominación oficial de los programas sectoriales y especiales que se enlistan en este apartado será determinada por los órganos del Copldey responsables de su integración. La Seplan, en conjunto con las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, podrá determinar los programas de mediano plazo adicionales que deberán elaborarse y publicarse para dar cumplimiento a los objetivos, estrategias y líneas de acción contenidos en el PED.

De acuerdo con los Lineamientos, la estructura y contenido de los PMP deben considerar los siguientes elementos:

- I. Presentación
- II. Mensajes
- III. Metodología
- IV. Marco legal
- V. Alineación con la planeación nacional y estatal
  
- VI. **¿Qué somos hoy?, ¿Qué queremos ser mañana?**  
Misión sectorial  
Visión sectorial
  
- VII. **¿Dónde estamos?**  
Diagnóstico  
Principales hallazgos (Análisis FODA)
  
- VIII. **¿Dónde se quiere estar?, ¿Qué se hará para lograrlo?**  
Temas estratégicos, objetivos, estrategias y líneas de acción
  
- IX. **¿Cómo se medirá y evaluará?**  
Indicadores y metas



- X. Programas y proyectos estratégicos**
- XI. Seguimiento y evaluación**
- XII. Relación de los PMP con la elaboración de la programación y el presupuesto**
- XIII. Anexos**
- XIV. Bibliografía**





## I. Presentación

En este apartado se realiza una breve descripción del Programa de Mediano Plazo (PMP), una vez elaborado por las dependencias y/o entidades responsables de cada uno de ellos, con el propósito de enmarcar la importancia y justificación jurídica e institucional que motivaron su elaboración. La presentación debe remarcar los principales derechos humanos (económicos, sociales, culturales y ambientales) que se protejan con el PMP, así como los objetivos y metas de la Agenda 2030 que se pretendan atender y con los que se contribuye.

## II. Mensajes

1. Del Gobernador. Breve mensaje sobre la trascendencia del programa, los impactos esperados en el sector y sus implicaciones para el desarrollo del estado en general, con especial atención al enfoque de derechos humanos.<sup>1</sup>
2. Del Presidente de la Comisión del Programa de Mediano Plazo. Breve mensaje sobre los principales retos a superar, las fortalezas del sector y los resultados esperados de la transformación en el sector.

## III. Metodología

En este apartado se describirá el proceso de elaboración del PMP, los actores involucrados, las fuentes de información y los criterios adoptados para el procesamiento de la información. Asimismo, deberá describir el proceso para la incorporación de los enfoques de derechos humanos y de Agenda 2030.

Adicionalmente, este segmento del documento del PMP se fundamentará en la información recopilada de los trabajos de consulta ciudadana que dieron origen a la creación del PED 2018-2024, la cual será provista por la Seplan a las dependencias y entidades del Gobierno del Estado, para los correspondientes ajustes necesarios por parte de estas últimas, en la elaboración y validación del PMP. Asimismo, se podrá referir a otros insumos informativos que las dependencias y entidades responsables de la elaboración de los PMP consideren.

Las herramientas informáticas a utilizar podrán corresponder a editores de texto (Microsoft Word), hojas de cálculo (Microsoft Excel), así como los paquetes estadísticos que se consideren pertinentes.

## IV. Marco legal

En este apartado se disponen todas las leyes y documentos normativos que rigen la elaboración de los PMP y las atribuciones legales que regulan u ordenan la intervención gubernamental de las dependencias y entidades del sector.

---

<sup>1</sup> En el caso del mensaje del Gobernador, la Seplan realizará la propuesta. El mensaje del Titular responsable del programa lo realizará la dependencia o entidad responsable de la misma.



En ese sentido, cabe destacar algunas disposiciones relevantes de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán que establece en el artículo 23 ter, fracciones I y II, que el órgano responsable del proceso de planeación, es la Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación, cuya obligación, entre otras, es coordinar, en el seno del Consejo de Planeación del Estado de Yucatán (Copledey), el Sistema de Planeación del Desarrollo Estatal, y de elaborar el PED, el cual es el instrumento rector de la planeación para el desarrollo y al cual se sujetarán obligatoriamente todas las dependencias y entidades de la Administración Pública, en el ámbito de sus respectivas competencias, por el carácter de reglamento que se le atribuye, de conformidad con los artículos 24, 43 y 45 de la referida Ley de Planeación para el Desarrollo. En este mismo ordenamiento, así como en sus disposiciones reglamentarias, se establecen las bases de integración y funcionamiento del Sistema de Planeación del Desarrollo Estatal y de los instrumentos de planeación que lo conforman, incluyendo, los **programas sectoriales, regionales, especiales e institucionales** que deriven del PED.

En este apartado se concentrará la información de acuerdo con el Código de la Administración Pública del Estado de Yucatán (CAPY) y su Reglamento (Recapy), las atribuciones legales de las dependencias y entidades encargadas de los objetivos, estrategias y líneas de acción del PMP.

La Ley de Planeación del estado de Yucatán vigente será la que rija el presente documento.

En este contexto, algunos elementos normativos básicos que deben estar presentes en el marco legal, aunque no de forma limitativa, son los siguientes:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado de Yucatán.
- Ley de Planeación.
- Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Yucatán.
- Leyes en materia del sector correspondiente.

## V. Alineación con la planeación nacional y estatal

En este apartado, se buscará vincular y procurar coherencia entre los distintos instrumentos de planeación, con el fin de definir de manera más detallada las estrategias a implementar para cumplir con los objetivos de desarrollo más amplios. Los instrumentos a los que deberán alinearse los PMP son:

- Los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo.
- Los objetivos y estrategias del Programa Sectorial Nacional correspondiente (si ya se encuentra publicado).
- Los objetivos y estrategias del Plan Estatal de Desarrollo.
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y metas de la Agenda 2030.

Tabla 3. Ejemplo de alineación del Programa de Mediano Plazo

Eje-Objetivo PND	Eje-Objetivo PED	ODS Agenda 2030	Tema Estratégico-Objetivo PMP
<p><b>Eje General 3:</b> Desarrollo Económico</p> <p><b>Objetivo:</b> Incrementar la productividad y promover un uso eficiente y responsable de los recursos para contribuir a un crecimiento económico equilibrado que garantice un desarrollo igualitario, incluyente, sostenible y a lo largo de todo el territorio.</p>	<p><b>Eje rector:</b> Yucatán con Economía Inclusiva</p> <p><b>Objetivo:</b> Incrementar el desarrollo económico incluyente y sostenible en el estado de Yucatán</p>	<p><b>ODS 8.</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Metas:</b></p> <p>8.1. Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados.</p> <p>8.4. Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados.</p>	<p><b>Tema:</b> Producción agropecuaria</p> <p><b>Objetivo 1.</b> Incrementar el uso de la tecnología en el sector agropecuario.</p> <p><b>Objetivo 2.</b> Elevar la sostenibilidad ambiental y sanidad en las actividades agropecuarias del estado.</p>

## VI. ¿Qué somos hoy?, ¿Qué queremos ser mañana?

### Misión sectorial

La misión es la razón de ser de la organización. Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos y valores que deberán ser conocidos, comprendidos compartidos y practicados por todas las personas que participan en el desarrollo de la organización.

Algunas de las preguntas orientadoras que se establecen para una adecuada declaración de misión son las siguientes:



- ¿Quiénes somos?
- ¿Cuáles son las necesidades sociales y políticas que queremos satisfacer y cuáles son los problemas políticos y sociales que debemos resolver?
- ¿Qué debemos hacer para reconocer, anticipar y responder a dichas necesidades y problemas?
- ¿Cómo debemos responder a nuestros grupos de interés clave?
- ¿Cuál es nuestra filosofía y nuestros valores fundamentales?
- ¿Qué nos hace distintos o únicos?

**Para el caso de los PMP sectoriales, la misión será la misma que la del Eje del PED al que pertenece. En el caso de los PMP especiales, la misión deberá construirse en estricta alineación al del Eje del PED que corresponde.**

#### Misión del PED

“Somos un gobierno austero, honesto, eficiente y transparente que genera desarrollo social y facilita el ejercicio de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de las personas mediante políticas públicas efectivas, sostenibles, innovadoras e inclusivas y que ponen al centro de sus acciones a la población.”

#### **Visión sectorial**

La visión refleja lo que deberá ser la institución en el tiempo futuro, dónde debería estar; representa la imagen futura de la organización. La visión refleja el futuro deseado de la institución; cómo desea ser reconocida.

Algunas preguntas orientadoras para establecer la visión son las siguientes:

- ¿Hacia dónde nos dirigimos?
- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Hacia dónde se enfocarán nuestras acciones?

**Para el caso de los PMP sectoriales, la visión será la misma que la del Eje del PED que corresponde. En el caso de los PMP especiales, la visión deberá construirse en estricta alineación a la del Eje del PED que corresponde.**

#### Visión del PED

“Yucatán es líder nacional por su economía sostenible, que ha logrado eliminar la pobreza extrema con personas que poseen conocimientos y habilidades que les permiten obtener empleos de calidad e ingresos superiores a la media nacional, donde el patrimonio cultural y las artes convergen en industrias creativas e innovadoras. Un estado que garantiza el principio de igualdad de oportunidades para mujeres y personas en situación de vulnerabilidad, que respeta y valora el medio ambiente, como condición indispensable para el desarrollo económico, político y social.”



## VII. ¿Dónde estamos?

### Diagnóstico

El diagnóstico describe y explica las condiciones y acciones que configuran la situación actual del sector correspondiente en relación a sus aspectos políticos, sociales, culturales, económicos y medioambientales. Su propósito es identificar y analizar el problema central del sector, así como las problemáticas específicas que generan dicha problemática, es decir, los factores que limitan el pleno desarrollo sostenible del sector, así como los efectos o impactos negativos. El diagnóstico representa la base para proponer medidas de solución dirigidas a mejorar y corregir las tendencias de la realidad identificadas.

Este apartado es central pues, con base en los problemas, causas y efectos identificados, se diseñarán las estrategias más pertinentes.

Los diagnósticos de los PMP deberán tener como insumo central el diagnóstico contenido en el PED para el eje correspondiente. Asimismo, deberá ser ampliado con datos duros a partir de fuentes oficiales de información, y su correspondiente análisis, en aquellos aspectos no considerados en el PED.

De importancia particular resulta la necesidad de que los diagnósticos permitan visibilizar las problemáticas diferenciadas que enfrentan la población, especialmente los grupos en situación de vulnerabilidad, en función de su sexo, edad, identidad u orientación sexual, ubicación geográfica, etnicidad y condición de discapacidad, entre otras. Adicionalmente, el diagnóstico deberá visibilizar la vulneración y violaciones a los derechos humanos de la población o de determinados grupos, así como aquellas problemáticas que comprometen el pleno desarrollo de las generaciones presentes y futuras.

La información recabada en este apartado, representará un insumo relevante en el sistema de monitoreo y evaluación, al proporcionar la línea base de los indicadores.

Una herramienta a utilizar en este apartado, dentro del marco de la **Metodología del Marco Lógico (MML)**, es el **árbol de problemas**, que permite identificar las causas, los efectos de los problemas y la interdependencia entre distintos sectores y subsectores. La visualización de los problemas con enfoque de integralidad, permitirá acciones de atención más eficaces y sostenibles. Asimismo, favorece el reconocimiento de las fortalezas y debilidades del sector gubernamental a fin de plantear la propia actividad de manera viable económica, social, ambiental y políticamente. El análisis deberá abarcar tanto aspectos cuantitativos como cualitativos de la realidad (política, económica, cultural, entre otros). También incluirá análisis de tendencias del comportamiento de las variables en el tiempo, que explican dichos fenómenos, así como los impactos positivos o negativos sobre el entorno, desde una perspectiva integral del sector.

El análisis estadístico tomará como referencia, los últimos 10 años, de acuerdo a la disponibilidad de información. En los casos en los que sea viable, se harán las proyecciones correspondientes para presentar de manera más oportuna las tendencias. Preferentemente, incluirá gráficos, tablas y otras medidas de resumen como apoyo de interpretación de dicho análisis.



En este sentido, se propone la siguiente estructura con los elementos básicos que debe contener el diagnóstico:

- **Resumen.** Describe brevemente el comportamiento de los principales indicadores contenidos en los ejes o temas de desarrollo.
- **Diagnóstico general.** Describe, de forma breve, la problemática, demandas y oportunidades del estado que fueron encontradas para cada eje o tema de desarrollo, sus causas y efectos observados. Adicionalmente, presenta el análisis de la situación actual del desarrollo del estado, basado en información estadística, geográfica, estudios e investigaciones.
- **Principales hallazgos.** Describe las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el diagnóstico.
- **Objetivos.** Señala el propósito específico que se pretende alcanzar con la implementación de estrategias y líneas de acción.
- **Estrategias.** Señala de manera general la manera en que el objetivo específico será conseguido.
- **Líneas de acción.** Señala las actividades generales que contribuirán al logro de las estrategias y objetivos específicos.

Reforzando un poco la etapa de elaboración del árbol del problema, ésta se puede entender como la fase en la que se realiza el análisis del origen, comportamiento y consecuencias del problema, una vez que se haya identificado y definido.

Esta fase consiste en ordenar las causas y los efectos del problema principal, donde el problema definido es el punto de partida, es decir, el tronco del árbol. Las causas se encuentran en las raíces y los efectos en la copa, estableciendo causas directas e indirectas, y de igual manera, los efectos. Deben definirse en sentido negativo, no como la ausencia o falta de algo.

Este análisis se realiza, tomando como base los hallazgos de un diagnóstico previo y fundamentadas mediante evidencias de carácter cuantitativo y cualitativo sobre el origen, causas y consecuencias de dicho problema. Lo anterior, debe justificar la intervención pública para la atención y resolución del problema identificado, atacando las causas que dieron origen al mismo.

Algunas recomendaciones para identificar y elaborar el árbol del problema consisten en la identificación de preguntas clave que permitan una manera sencilla de reconocer los factores que la ocasionan:

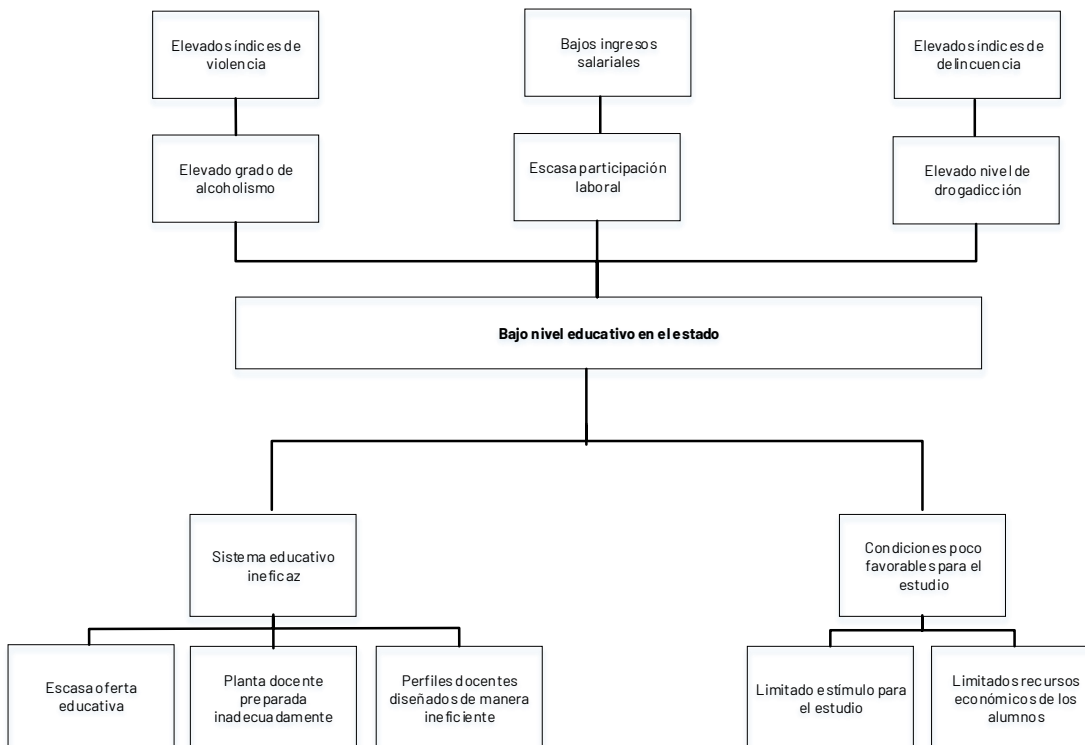
- ¿Qué causa el problema?
- ¿Cuál es la naturaleza de las causas?
- ¿Cuál es la relación entre las diversas causas?
- ¿Qué efectos produce el problema?

El árbol del problema se define con la construcción de las causas y efectos, siguiendo estos sencillos pasos mediante la construcción de un esquema similar a un árbol:

- Identificar el problema principal y colocarlo en el tronco del árbol.
- Se establece una lluvia de ideas de manera participativa y consensuada para definir las causas del problema, lo que se conoce como al análisis de causas. Éstas se colocan en las raíces del árbol.
- De igual forma, se realiza una lluvia de ideas, ahora para definir los efectos producidos por el problema principal, y es conocida como el análisis de los efectos. Éstos se colocan en la copa del árbol.
- Una vez realizado el árbol del problema, se procede a verificar su validez lógica e integralidad.

Figura 1. Ejemplo ilustrativo de un árbol de problemas

### Ejemplo de Árbol de Problemas







Posterior a la fase de construcción del árbol del problema, se tiene la fase conocida como árbol de objetivos, cuya finalidad es definir la situación futura que se pretende lograr y que permitirá dar atención a las necesidades identificadas en el análisis del problema.

Esta etapa consiste en traducir las causas-efectos en medio-fines. El análisis de problemas se convierte, así, en la definición de objetivos. Los problemas definidos como situaciones negativas se convierten en condiciones positivas o estados alcanzados.

Esta etapa sirve para identificar medios de solución a la problemática planteada, los resultados o impactos a alcanzar con el establecimiento del objetivo central, y para fortalecer la vinculación entre los medios y fines, para estructurar de manera conveniente la intervención gubernamental.

Una de las preguntas clave que permiten establecer de manera más segura estas condiciones es:

- ¿Los medios pueden garantizar el logro del objetivo central?

Para la construcción del árbol de objetivos, se elabora un esquema similar al del árbol del problema, siguiendo estos pasos:

- Se cambia las condiciones negativas del árbol del problema a condiciones positivas que se validen como viables y realizables. Con esto, todas las causas se transforman en medios en el árbol de objetivos. De igual forma, los efectos se convierten en fines.
- Habiendo concluido el árbol de objetivos, es importante examinar las relaciones entre medios y fines para garantizar la validez lógica del análisis de objetivos.
- En caso de detectar objetivos no efectivos, se pueden formular y agregar nuevos objetivos y eliminar a los que no resulten efectivos para la solución del problema.

En la MML, los programas poseen distintos niveles de objetivos en el resumen narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

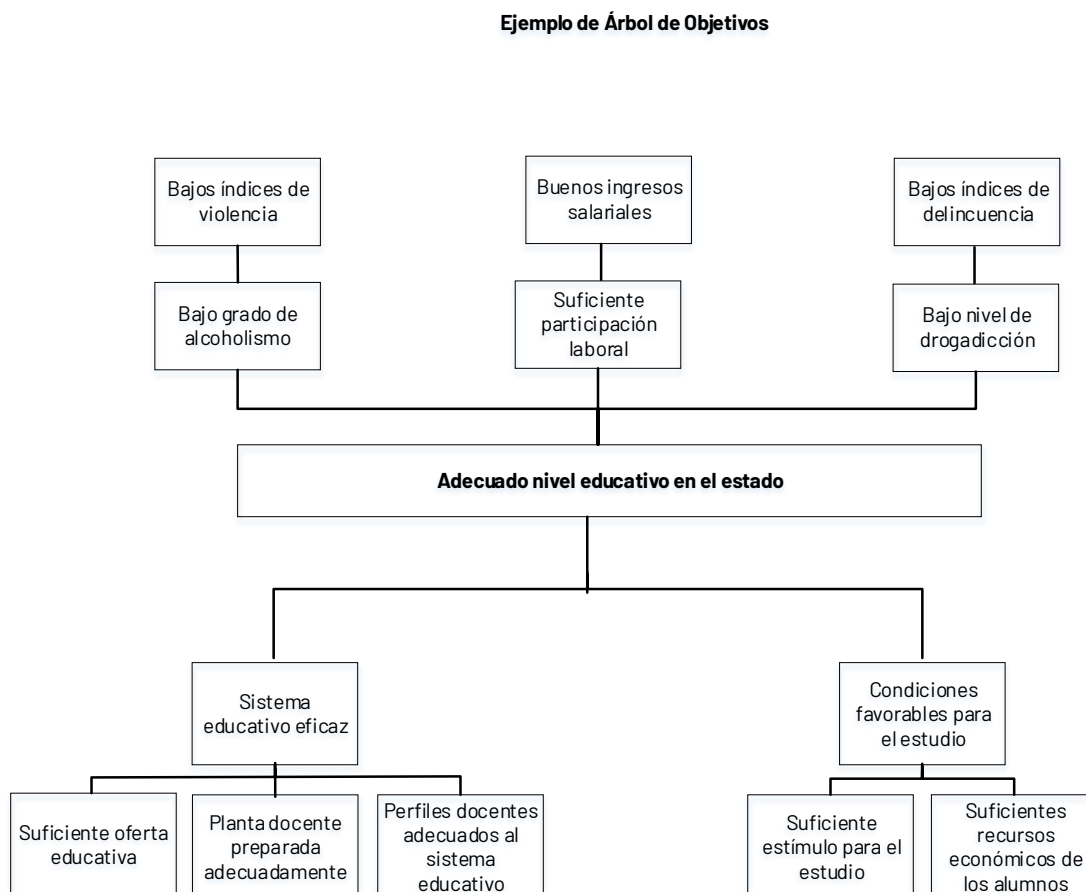
En este sentido, los objetivos a extraer del árbol de objetivos son:

- El fin último que se anota en el recuadro superior del árbol de objetivos se conoce como el Fin del programa en la MIR.
- La situación deseada que corresponde al recuadro central del árbol de objetivos, corresponderá a un problema central resuelto expresado como el objetivo del programa, dando lugar al Propósito en la MIR.
- Los medios directos o primarios podrían ser potenciales Componentes del programa en la MIR.
- Los medios indirectos o secundarios corresponderán a las Actividades en la MIR.

De esta manera el árbol de objetivos permitirá obtener los objetivos del programa para cada nivel de la MIR, redactados positivamente y de forma desagregada, teniendo como foco sólo un área de mejoría en función del problema que se quiera resolver.



Figura 2. Ejemplo ilustrativo de un árbol de objetivos



### Principales hallazgos (Análisis FODA)

Una de las herramientas para la formulación de estrategias en diagnósticos situacionales es el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA).

De acuerdo con Hill (2000), por fortalezas se puede entender aquellas situaciones o condiciones internas en las que una organización es competente y sobre las que tiene control y permite mejorar su desempeño.

En contraparte, las debilidades hacen alusión a una deficiencia, o carencia de esas condiciones que merman el desempeño de la organización y la hace incompetente.

Por otro lado, las oportunidades corresponden a aquellas situaciones o condiciones externas que pueden ser favorables para que una organización las aproveche y saque ventajas para la consecución de los objetivos organizacionales trazados.

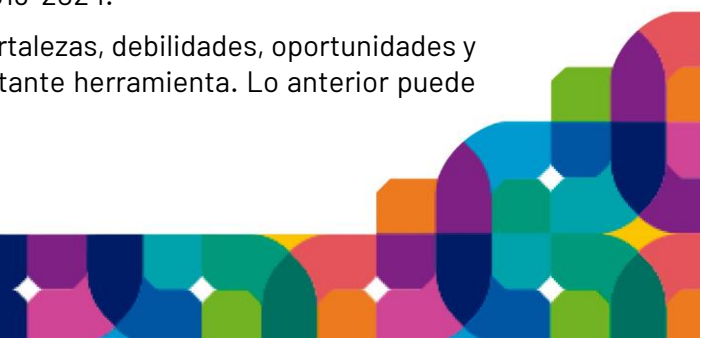
Existe el caso contrario con las amenazas, las cuales representan factores externos que se traducen en circunstancias adversas para que una organización logre los objetivos esperados. Con base en los temas estratégicos y el análisis del ambiente interno y externo del sector.

Tabla 4. Ejemplo ilustrativo de un Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El estado cuenta con un Sistema de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico (SIIDETEY), conformada por 13 instituciones de educación superior y Centros de Investigación.</li> <li>✓ El estado cuenta con un padrón de investigadores, inventores, tecnólogos y vinculadores de la ciencia.</li> <li>✓ Yucatán se ubica en los primeros lugares en el Sistema Nacional de Investigadores.</li> <li>✓ Yucatán, de los 10 mejores estados con más investigadores en el nivel más alto de clasificación.</li> <li>✓ El estado cuenta con un parque científico, conformado por Centros de Investigación e Instituciones de Educación Superior.</li> <li>✓ El estado cuenta con catálogo de Instituciones Científicas y Tecnológicas (CICYT).</li> <li>✓ Yucatán cuenta con 49 programas educativos en el Padrón del Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.</li> <li>✓ El nivel de absorción en la educación media superior a superior pasa del 100%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amplio potencial de desarrollo tecnológico, científico y de innovación en el estado.</li> <li>✓ Disponibilidad de recursos humanos altamente calificados en áreas de innovación, tecnología y ciencia.</li> <li>✓ Disponibilidad de infraestructura para el desarrollo de actividades científicas, tecnológicas y de innovación en la entidad.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>× Limitado número de posgrados inscritos al Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC).</li> <li>× Limitado número de invenciones solicitadas y concedidas en la entidad.</li> <li>× Limitado estímulo financiero a proyectos de innovación de proyectos.</li> <li>× Limitado gasto de inversión en innovación, ciencia y tecnología, como proporción del gasto programable de la entidad federativa.</li> <li>× Baja formación de recursos humanos calificados en el campo científico.</li> <li>× Bajo impulso a la innovación en el sector gubernamental.</li> <li>× Baja capacidad científica y de innovación en el estado.</li> <li>× Limitado campo de investigación en el estado (Ciencias de la Vida, Ciencias Agronómicas y Veterinarias, y Ciencias de la Tecnología).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>× Recortes de presupuesto para actividades científicas, tecnológicas y de innovación.</li> <li>× Inestabilidad económica que inhiba la inversión en innovación de empresas industriales.</li> <li>× Escaso reconocimiento a derechos de autor en la entidad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con información del PED 2018-2024.

En este apartado deberán describirse las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas mediante el uso de esta importante herramienta. Lo anterior puede





presentarse a manera de tabla, como en el ejemplo de la tabla 4, donde los aspectos negativos se distinguen de los positivos.

## VIII. ¿Dónde se quiere estar?, ¿Qué se hará para lograrlo?

### **Temas estratégicos, objetivos, estrategias y líneas de acción**

En este segmento se establecerá el diseño estratégico del programa y sus elementos: los objetivos, estrategias y líneas de acción de cada programa. En su formulación deberán observarse criterios de pertinencia (con los problemas identificados en el diagnóstico y con el PED). Adicionalmente, se deberán transversalizar los enfoques de derechos humanos y de igualdad de género, considerando que todos los objetivos, estrategias y líneas de acción posean un carácter incluyente, y no discriminatorio. En el diseño de los PMP, se diseñarán estrategias y líneas de acción encaminadas a reducir brechas y a atender violaciones y vulneraciones a los derechos humanos, diferenciadas por categorías poblacionales, congruentes con la magnitud y severidad de los hallazgos del diagnóstico.

El diseño de los PMP debe ser acorde a la disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales y deberá identificar instrumentos de implementación del ciclo presupuestario, como es el caso de programas presupuestarios, así como los responsables de su ejecución.

Los criterios para el establecimiento de los mismos son los siguientes:

#### **Temas estratégicos.**

Con base en los resultados del diagnóstico, se considerarán aquellos temas que sean prioritarios y merecedores de la atención de la agenda de gobierno para intervenciones futuras, en pro de ofrecer soluciones alternas a aquellos problemas derivados de dichos temas, también se considerarán como base las Políticas Públicas establecidas en el PED 2018-2024.

- Tema estratégico 1
- Tema estratégico 2
- Tema estratégico 3...

#### **Objetivos.**

- Los objetivos de desarrollo del PED se desagregarán para dar lugar a los objetivos de cada PMP, cuidando y adecuando la sintaxis para la elaboración de los mismos (ver Anexo 2).
- Los objetivos deberán orientarse a resultados de desarrollo sostenible.
- Los programas presupuestarios deberán ajustarse para responder a los 86 objetivos del PED 2018-2024.
- Los objetivos deberán guardar congruencia con las atribuciones de las dependencias y entidades correspondientes de la Administración Pública Estatal.

#### **Estrategias.**



- Las estrategias y líneas de acción del PED servirán de base para hacer el planteamiento de las estrategias de cada PMP, cuidando y adecuando la sintaxis para la elaboración de las mismas.
- Las estrategias deberán ser por lo menos dos y hasta cuatro por objetivo.
- Las estrategias de los PMP deberán orientar el diseño de los programas presupuestarios de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.
- Las estrategias comprenden a un conjunto de líneas de acción, todas encaminadas al cumplimiento del objetivo del que se desprenden.

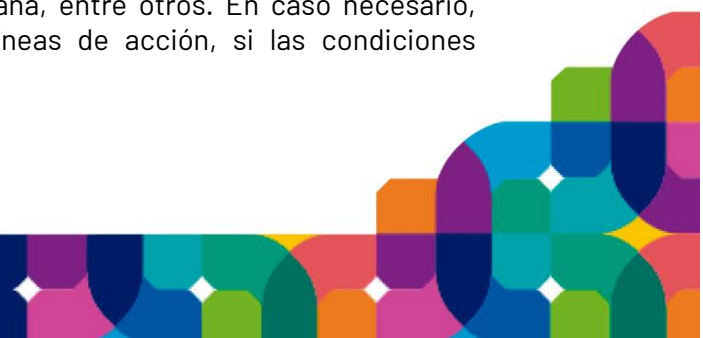
**Líneas de acción.**

- Las líneas de acción a incorporarse en el PMP deben ser más específicas y estar alineadas a cada estrategia y objetivo, cuidando la estructura y sintaxis de acuerdo con la correspondiente metodología para tal efecto.
- Las líneas de acción son los elementos que dan cuerpo a cada estrategia y se materializan en los bienes o servicios que se entrega a la población, a través de programas, actividades institucionales, proyectos u otras actividades gubernamentales.
- Las líneas de acción deben ser de tres a siete por cada estrategia.
- Las líneas de acción deberán orientar el diseño del nivel de componentes de los PP y las **unidades básicas de presupuestación** de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.
- Las líneas de acción deberán reflejar de forma clara, detallada y si fuera necesario desagregada a la población objetivo.

Tabla 5. Ejemplo ilustrativo para el llenado de Objetivos, estrategias y líneas de acción

Tema Estratégico del PMP	Objetivo del PMP	Estrategia del PMP	Línea de acción del PMP
Vivienda sostenible	Incrementar el acceso a una vivienda asequible, adecuada y sostenible	Fortalecer los programas de mejoramiento de la vivienda en zonas prioritarias	Establecer un programa para la adquisición, construcción, ampliación y mejoramiento de vivienda en municipios prioritarios

**NOTA:** La Seplan será la encargada de proporcionar a las dependencias y/o entidades responsables de programas toda la información derivada de consultas ciudadanas: mesas sectoriales y especiales; mesas regionales; consultas municipales; consultas a niñas y niños; foros y plataformas digitales de participación ciudadana, entre otros. En caso necesario, pueden establecerse más objetivos, estrategias y líneas de acción, si las condiciones particulares de cada sector lo ameritan y justifican.



El formato de llenado para el establecimiento de los objetivos, estrategias y líneas de acción será la siguiente:

Formato A1PMP. Objetivos, estrategias y líneas de acción.

Eje	Objetivo del Eje	Política pública del PED	Objetivo de la Política Pública del PED	Tema Estratégico del PMP	Objetivo del PMP	Estrategia del PMP	Línea de acción del PMP	Programa Presupuestario o asociado a Objetivo del PED	ODS asociado a objetivo del PED
Identifica el eje sectorial o transversal del PED 2018-2024 asociado al PMP correspondiente	Identifica el eje del PED 2018-2024	Identifica la política pública del PED 2018-2024	Identifica el objetivo de la política pública del PED 2018-2024	Identifica el Tema Estratégico del PMP que se deriva de la Política Pública del PED 2018-2024	Elabora el objetivo del PMP que se derivará de los Objetivos del PED 2018-2024	Elabora la estrategia del PMP que se deriva de las estrategias del PED 2018-2024	Elabora las nuevas líneas de acción que formarán parte del PMP	Elabora el Programa Presupuestario que esté alineado a un objetivo de PMP	Identifica el Objetivo de Desarrollo Sostenible asociado al objetivo del PMP

Ejemplo de llenado:

Eje del PED	Objetivo del Eje del PED	Política pública del PED	Objetivo de la Política Pública del PED	Tema Estratégico del PMP	Objetivo del PMP	Estrategia del PMP	Línea de acción del PMP	Programa Presupuestario o asociado a Objetivo del PED	ODS asociado a objetivo del PED
Yucatán con Calidad de Vida y Bienestar Social	Disminuir la pobreza del estado de Yucatán	Acceso a la vivienda	Mejorar la calidad de la vivienda en Yucatán.	Establecer un programa de vivienda para el mejoramiento de la vivienda en municipios prioritarios	Incrementar el acceso a una vivienda asequible, adecuada y sostenible	Fortalecer los programas de mejoramiento de la vivienda en zonas prioritarias	Establecer un programa para la adquisición, construcción, ampliación y mejoramiento de vivienda en municipios prioritarios	Programa Mejoramiento de la Vivienda	ODS 11



## IX. ¿Cómo se medirá y evaluará?

### Indicadores y metas

Las dependencias y entidades del sector correspondiente concertarán con la SEPLAN el establecimiento de los indicadores y sus respectivas metas, de modo que permitan monitorear el logro de los objetivos planteados en cada PMP y en relación a los temas estratégicos identificados. Así también, deben contribuir a evaluar el avance en los objetivos establecidos en el PED y la contribución de los PMP a los Objetivos de Desarrollo Sostenible contenidos en la Agenda 2030.

Se recomienda establecer, al menos, un indicador por objetivo, el número final de indicadores dependerá de la capacidad de éstos de medir el alcance del objetivo. Los indicadores deben contemplar una línea base para su cálculo, preferentemente para el año 2018.

Asimismo, los indicadores deberán considerar los criterios de Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreable, Adecuado y Aportación marginal (Cremaa) para ser elegibles como instrumento de monitoreo y evaluación.

#### *Claridad*

1. ¿La fórmula de cálculo se encuentra expresada como es señalado en el nombre (porcentaje, proporción, tasa, etcétera)?
2. ¿El nombre del indicador expresa lo conformado en la fórmula de cálculo?
3. ¿Existe coherencia del numerador y denominador en cuanto a frecuencias de medición y unidades de medida?
4. ¿La definición de las variables es clara y si utiliza conceptos especializados, éstos se explican en una nota técnica?

#### *Relevancia*

5. ¿Existe al menos un factor relevante del objetivo que se mide en el indicador?
6. ¿El indicador cuenta con al menos una meta específica de acuerdo con la frecuencia de medición?

#### *Economía*

7. ¿El beneficio de la información es mayor que el costo de obtenerla?

#### *Monitoreable*

8. ¿El indicador tiene especificado el valor de la línea de base, o bien, tiene explícito cuándo se realizará el primer levantamiento para la línea base?
9. ¿La frecuencia de medición coincide con la periodicidad con la que se generan los medios de verificación?
10. ¿Los datos de las variables a medir efectivamente son medidos por el medio de verificación planteado?

#### *Adecuado*

11. ¿Las metas anuales y sexenales son congruentes en el sentido del indicador?
12. ¿La dimensión del indicador coincide con los conceptos de las guías y manuales de la Metodología de Marco Lógico?

### Aportación marginal

#### 13. ¿Mide aspectos no considerados en los demás indicadores?

Las metas establecen límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado y permiten enfocarla hacia la mejora. Éstas permiten medir el grado de avance de los objetivos.

Una característica a considera de las metas es que deben ser realistas, ser un valor cuantitativo que, dada la capacidad técnica, humana y financiera del programa, sea factible de alcanzar en un periodo. No se recomienda incluir metas demasiado ambiciosas difíciles de cumplir o, al contrario, metas por debajo del umbral de la capacidad del programa que son fácilmente alcanzable y superadas.

La Seplan será la encargada de validar y aprobar los indicadores contenidos en el PMP y las metas propuestas para cada uno de ellos. A partir de la aprobación de los indicadores, las dependencias y entidades deberán inscribir en el Inventario de Registros Administrativos, aquellos que sirvan como medio de verificación necesario para el cálculo de variables o indicadores respectivos.

Adicionalmente, se recomienda incluir metas de cumplimiento para los años 2021, 2024 y 2030, a fin de reflejar la visión de largo plazo. En la siguiente ficha se muestran los elementos básicos de metadatos que debe contener una ficha técnica de indicadores.

Tabla 6. Ejemplo de Ficha de Indicadores

Ficha Técnica de indicadores			
<b>Tema Estratégico</b>	Vivienda sostenible		
<b>Objetivo</b>	Elevar la calidad de las viviendas		
<b>Vinculación con las Metas de los ODS</b>	ODS 11		
<b>Nombre del Indicador</b>	Porcentaje de Población con Carencia por Calidad y Espacios en la Vivienda		
<b>Definición</b>	Mide la proporción de la población con carencia por calidad y espacios de la vivienda con relación al total de la población.		
<b>Descripción</b>	El Indicador de calidad y espacios en la vivienda toma en consideración que la vivienda cuente con materiales de construcción y espacios con las siguientes características: 1. Piso firme de cemento o con recubrimiento (laminado, mosaico, madera); 2. Techos de losa de concreto o viguetas con bovedilla, madera, terrado con vigería, lámina metálica, de asbesto, palma, teja, o de calidad superior; 3. Muros de tabique, ladrillo, block, piedra, concreto, madera, adobe, o de calidad superior; 4. Que el número de personas por cuarto —contando la cocina pero excluyendo pasillos y baños— (hacinamiento) sea menor a 2.5. El resultado de la combinación de los aspectos considerados en las viviendas, determina el número de viviendas con la carencia de calidad y espacios.		
<b>Tipo de algoritmo</b>	Porcentaje	<b>Periodicidad de cálculo</b>	Bienal
<b>Fecha de Referencia</b>	2016	<b>Fecha de actualización</b>	Agosto del año posterior a su publicación



Ficha Técnica de indicadores					
<b>Fórmula de cálculo</b>	A = (B/C)*100				
<b>Tendencia</b>	Descendente	<b>Dimensión</b>	Eficacia		
<b>Dependencia o Entidad responsable del seguimiento</b>	Instituto de vivienda de Yucatán (IVEY)				
Variables					
<b>Variable A</b>	Porcentaje de población con carencia por calidad y espacios en la vivienda				
<b>Valor</b>	15.8	<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje	<b>Fecha</b>	2016
<b>Medio de Verificación</b>	Resultados de pobreza en México a nivel nacional y por entidades federativas.		<b>Fuente</b>	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Dirección General Adjunta de Análisis de la Pobreza.	
<b>Variable B</b>	Número de personas en situación de carencia por calidad y espacios en la vivienda.				
<b>Valor</b>	339,700	<b>Unidad de Medida</b>	Personas	<b>Fecha</b>	2016
<b>Medio de Verificación</b>	Resultados de pobreza en México a nivel nacional y por entidades federativas		<b>Fuente</b>	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Dirección General Adjunta de Análisis de la Pobreza.	
<b>Variable C</b>	Total de la población del estado				
<b>Valor</b>	2,153,877	<b>Unidad de Medida</b>	Personas	<b>Fecha</b>	2016
<b>Medio de Verificación</b>	Estimaciones del CONEVAL con base en las Proyecciones de la Población de México y de las Entidades Federativas, 2016-2050.		<b>Fuente</b>	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Dirección General Adjunta de Análisis de la Pobreza.	
<b>Variable D</b>					
<b>Valor</b>		<b>Unidad de Medida</b>		<b>Fecha</b>	
<b>Medio de Verificación</b>			<b>Fuente</b>		
Línea Base					
<b>Valor</b>	15.8	<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje	<b>Fecha</b>	2016
<b>Promedio nacional</b>	12	<b>Lugar que ocupa el Estado</b>		7	
<b>Tendencia del Clasificación</b>	Descendente				
Metas					
<b>Meta 2021</b>	12.6	<b>Fecha</b>	Dic 21		
<b>Meta 2024</b>	8.9	<b>Fecha</b>	Dic 24		



Ficha Técnica de indicadores			
<b>Meta 2030<sup>2</sup></b>	8.6	<b>Fecha</b>	Dic 29
Criterios de evaluación			
No Satisfactorio	Menos del 90% de la meta		
Satisfactorio	Entre 90 y 100% de la meta		
Sobresaliente	Más del 100% de la meta		

## X. Programas y proyectos estratégicos

En este apartado se enlistan los principales programas y proyectos identificados a través del diagnóstico.

Por una parte, los proyectos representan la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos.

Por otra parte, un programa hace referencia a una serie de medidas o actividades relacionadas entre sí para el logro de un objetivo particular de largo plazo. Los programas están conformados por un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos. Adicionalmente, estos últimos corresponden a un andamiaje mucho más grande y que responde a las políticas públicas.

Es en este contexto que los PMP permiten identificar con mayor pertinencia los requerimientos de inversión para la intervención gubernamental a fin de proveer los bienes y servicios a la población.

Algunos ejemplos de proyectos estratégicos provenientes de los compromisos de gobierno son:

- Programa Médico a domicilio.
- Atención médica 24 horas los siete días a la semana.
- Entrega de vehículos de traslado en el interior del estado.
- Becas a estudiantes en todos los niveles educativos.
- Manejo integral de residuos.

<sup>2</sup> La meta deberá ajustarse, dependiendo del indicador y usando como referente la fecha de referencia y no la de actualización. Por ejemplo, para el caso del valor de la actividad agropecuaria, las metas serían 2020, 2023 y 2029, en virtud de que cuando se realicen las evaluaciones de 2021, 2024 y 2030, éstos serán los valores que estarán disponibles.



## XI. Seguimiento y evaluación

El Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desempeño (SSED) tiene como propósito verificar y evaluar la ejecución de los programas públicos y el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en los instrumentos de planeación y programación. Este Sistema forma parte del Modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo, el cual se encuentra dirigido a mejorar la eficacia y eficiencia de los recursos ejercidos, aunado a una demanda poblacional por tener sistemas transparentes y efectivos del gasto público.

En este sentido, es necesario que en este apartado se establezca un compromiso de seguimiento para cada uno de los indicadores establecidos en el PMP, identificando la dependencia y área que tendrá la responsabilidad de informar oportunamente a la Seplan del avance de cada indicador mediante los mecanismos y sistema que para ello determine. Para lo anterior se ha establecido el siguiente formato:

Objetivo	Nombre del indicador	Dependencia responsable	Área de contacto	Periodicidad	Fecha de actualización
Mejorar la calidad del gasto público	Índice General de Implementación del PbR-SED	Secretaría de Administración y Finanzas	Unidad de Asesores	Anual	Abril de cada año

Es importante mencionar que los indicadores y las fuentes de información que se utilicen para el cálculo de los mismos formarán parte del Sistema de Indicadores, del Sistema de Información Estadística y Geográfica, y de los instrumentos de rendición de cuentas, por lo cual cada área deberá tomar las previsiones necesarias para que la información sea pública, accesible y se encuentre disponible en formato de datos abiertos.

Adicionalmente en este apartado se deberá establecer al menos un mecanismo de evaluación como puede ser:

- Evaluación participativa: consiste en someter ante un grupo de especialistas o de la sociedad civil los avances en los logros del programa para ser retroalimentados, la cual se tendría que hacer entre 2021 y 2022.
- Evaluación de diseño: consiste en la contratación de un evaluador externo que analice la estructura del PMP, su contribución al Plan Estatal de Desarrollo, y cómo se operacionalizó mediante los programas presupuestarios, este tipo de evaluación se tendría que hacer entre 2021 y 2022.
- Evaluación de resultados: consiste en un trabajo de gabinete, interno o externo, en el que se analicen los logros alcanzados y cuáles fueron las acciones que potenciaron o limitaron dichos logros, este tipo de evaluación se tendría que hacer entre 2023 y 2024, siendo que los resultados tendrían que ser publicados antes de junio de 2024.





El proceso de evaluación será coordinado por la Seplan con base en la normatividad correspondiente.

En el marco del seguimiento y evaluación del quehacer gubernamental, resulta imprescindible la implementación de herramientas de seguimiento, control y evaluación. Una de ellas la representa el Sistema de Seguimiento a Gabinete Sectorizado (SIGO), una poderosa herramienta tecnológica de gestión y seguimiento cuyo propósito es de medir los avances de las actividades estratégicas establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo, a través de diversos instrumentos de planeación: Plan Anual de Trabajo, Programas de Mediano Plazo, Programas Presupuestarios, Unidades Básicas de Presupuestación, compromisos de Gobierno, entre otros.

La constante actualización de la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía permite una toma de decisiones oportunas y proporciona reportes en tiempo real de las acciones comprometidas. De igual forma, la información histórica de gestión pública proporciona insumos útiles para la transparencia y rendición de cuentas a la sociedad yucateca.

Entre las principales funciones que realiza este Sistema se encuentran las siguientes:

- Verifica que las dependencias y entidades cumplan en tiempo y forma para alcanzar los objetivos y metas plasmados en los instrumentos de planeación.
- Realiza el análisis de la coherencia y congruencia de la planeación de las políticas públicas y su grado de implementación, con base a comparaciones cuantitativas y el uso de indicadores de desempeño.
- Sirve como un instrumento para la consulta de información, resultante de la gestión gubernamental, sus metas, sus logros, grado de avances y reportes de gestión y desempeño.

Algunos de los productos que arroja el SIGO son:

- Informes trimestrales de la gestión y el desempeño.
- Informes anuales de gobierno.
- Reportes de avance de compromisos de gobierno.
- Fichas técnicas de actividades estratégicas de dependencias y entidades.
- Planes anuales de Trabajo.
- Catálogo de indicadores de desempeño.

Otro de los insumos que permitirán el puntual seguimiento a las políticas públicas será el sometimiento del PED 2018-2024 a un proceso de evaluación de sus resultados durante la primera mitad de la actual administración, para la identificación de áreas de oportunidad y adecuarlas a los retos que impone una sociedad cada vez más demandante y participativa en los asuntos públicos.

Otro instrumento de seguimiento y evaluación lo configura la participación ciudadana, el cual permite la consolidación de los derechos ciudadanos y una ampliación de la participación política y democrática, mediante el reconocimiento de la pluralidad de ideas y la inclusión



social, que contribuyan a una sociedad más deliberante y una institucionalidad más efectiva, abierta, transparente y con mayor capacidad de rendición de cuentas.

Entre los mecanismos que deben contemplarse en la Ley para esta legitimar esta práctica figuran los siguientes:

1. El Plebiscito.
2. La Consulta Popular.
3. El Referéndum.
4. La Consulta Ciudadana.
5. El Presupuesto Participativo.
6. El Debate Ciudadano.
7. La Auditoría Ciudadana.
8. La Iniciativa Ciudadana.
9. Los Proyectos Sociales.
10. La Colaboración Popular.
11. Las Asambleas Ciudadanas.
12. Obra Pública con Participación Ciudadana.
13. Consejos consultivos.

## **XII. Relación de los PMP con la elaboración de la programación y el presupuesto**

Según lo establece el modelo de Presupuesto basado en Resultados, la planeación y la presupuestación deben ser congruentes, es decir, lo que se considera importante para la planeación debe verse reflejado en las prioridades del gasto público. Lo anterior es posible cuando se establece una correcta transición entre la elaboración de los PMP y la de los programas presupuestarios.

En este contexto, un **Programa Presupuestario** es la intervención pública objeto de asignación de recursos presupuestales, integrada por dos o más componentes, que tiene como propósito resolver un problema social, satisfacer una necesidad o aprovechar una oportunidad, mediante la adquisición, producción y entrega de dos o más bienes y servicios públicos contemplados a corto plazo, en este caso anual, de acuerdo a lo planeado en el año fiscal a través de la Unidad Básica de Presupuestación (UBP)<sup>3</sup>.

Por lo anterior, la vinculación de los Programas de Mediano Plazo con Programas Presupuestarios puede establecerse de la siguiente forma:

- **Fin.** El objetivo a nivel de Fin de un Programa Presupuestario deberá contribuir al logro de un objetivo estratégico de orden superior contenido en el Plan Estatal de Desarrollo. **Las**

---

<sup>3</sup> Manual de Programación y Presupuestación 2019 elaborado por la Secretaría de Administración y Finanzas de Yucatán



**dependencias y entidades deberán alinear el nivel de fin de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de sus programas presupuestarios a un objetivo de desarrollo;** lo anterior, con el propósito de que la ejecución de dichos programas coadyuve a la consecución del objetivo en cuestión.

- **Propósito.** Es el objetivo del programa, la razón de ser del mismo. Indica el cambio esperado en la población o área de enfoque como resultado de recibir los bienes y servicios otorgados por el programa. **Deberá estar orientado hacia el cumplimiento del objetivo del Programa de Mediano Plazo** al que se encuentre alineado.

- **Componentes.** Son los bienes o servicios que se entregan o producen durante la ejecución del programa, para el logro de su propósito. **Los componentes se derivan de las líneas de acción de los PMP.**

- **Actividades.** Son las principales acciones y recursos asignados para producir cada uno de los componentes.

Con base en el siguiente formato de vinculación, identificarán los programas presupuestarios derivados del PMP.

A continuación, se presenta un breve ejemplo de lo anterior:

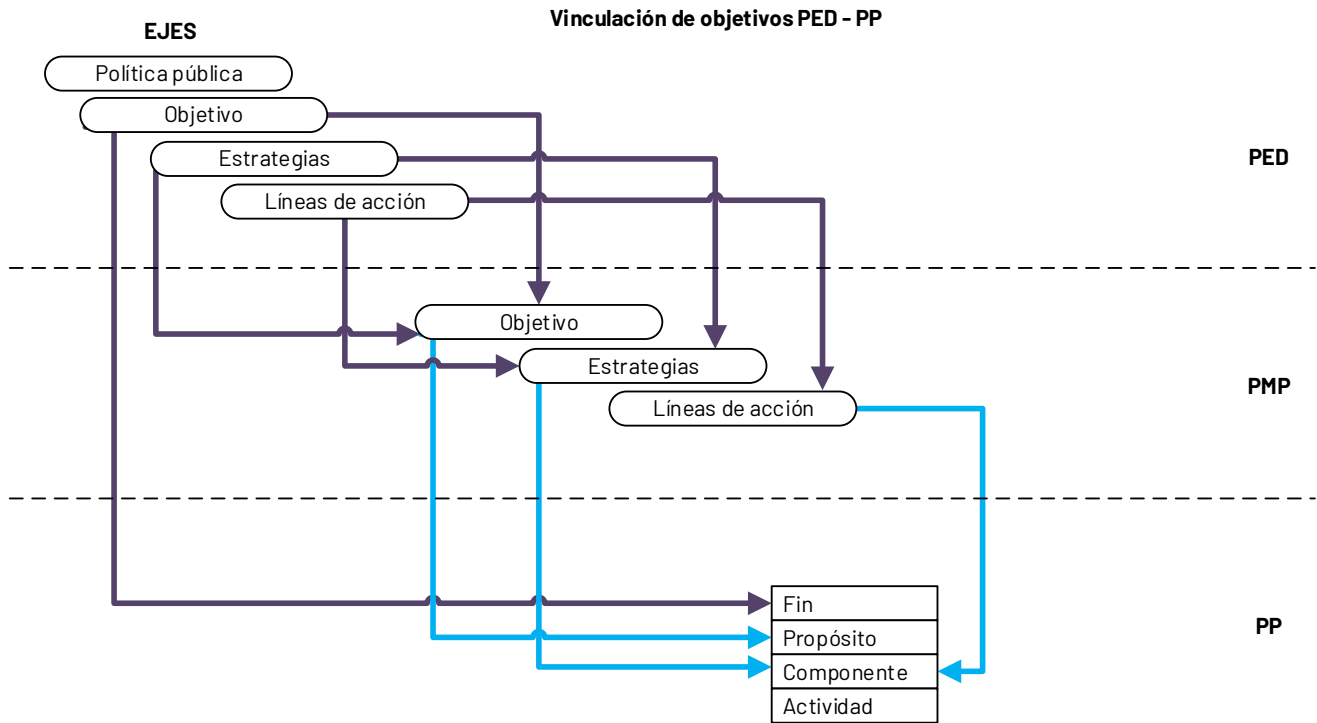
Tabla 7. Ejemplo de Programa Presupuestario con indicadores

Dependencias responsables	Nombre Programa Presupuestario	Indicador de Fin	Indicador de Propósito
SEFOET	Justicia laboral	Variación porcentual de trabajadores del estado atendidos en instancias laborales	Porcentaje de juicios laborales entre trabajadores y patrones concluidos

Fuente: Elaboración propia



Figura 3. Esquema general de alineación de los PMP y los PP



### XIII. Anexos

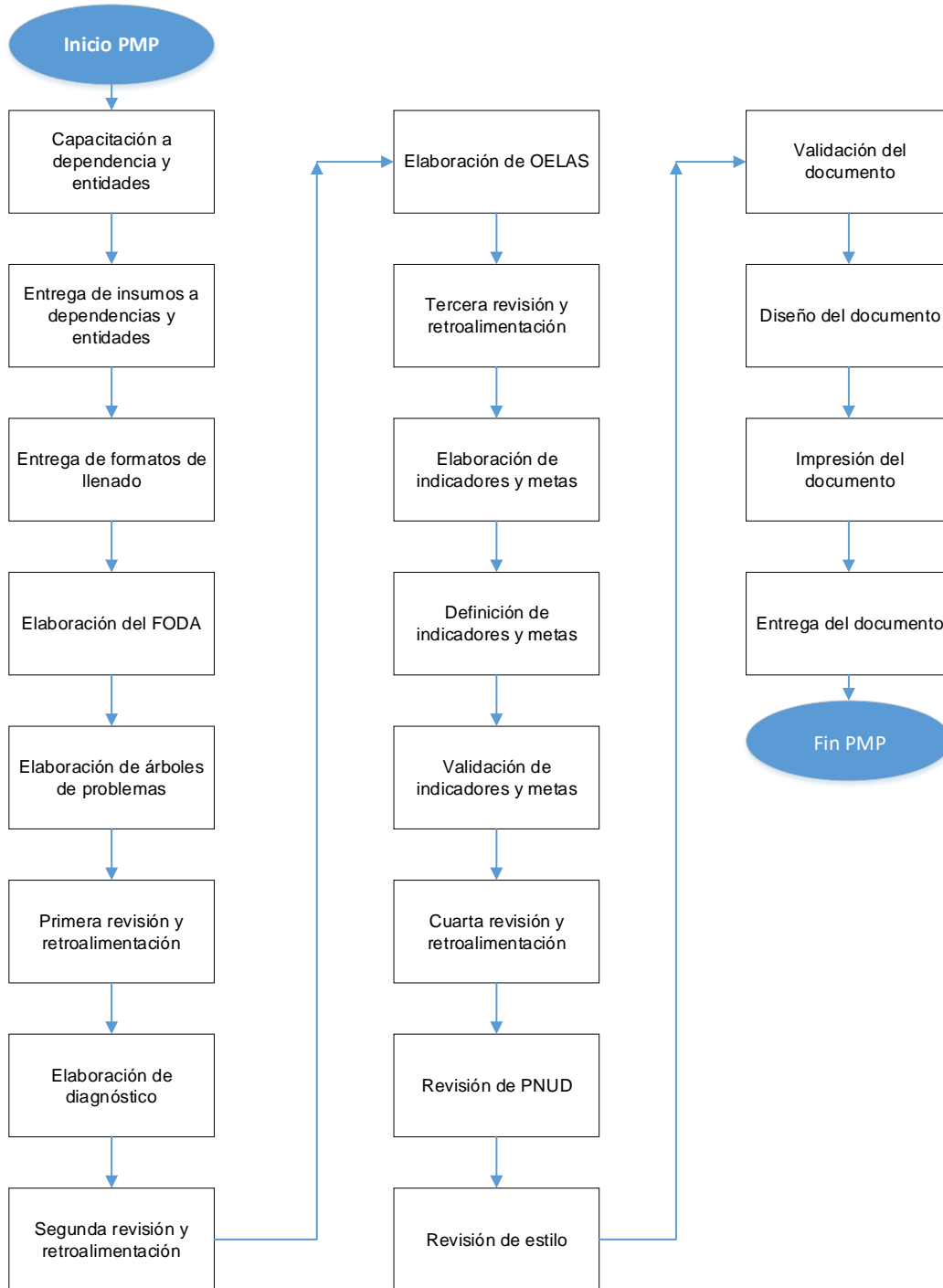
Anexo 1.

Cronograma de actividades

	Junio		Julio		Agosto		Septiembre	
	S	D	L	M	J	S	D	D
	1	30	1	31	1	31	1	15
<b>PLAN DE MEDIANO PLAZO</b>								
Capacitación a dependencia y entidades								
Entrega de insumos a dependencias y entidades								
Entrega de formatos de llenado								
Elaboración del FODA								
Elaboración de árboles de problemas								
Primera revisión y retroalimentación								
Elaboración de diagnóstico								
Segunda revisión y retroalimentación								
Elaboración de OELAS								
Tercera revisión y retroalimentación								
Elaboración de indicadores y metas								
Definición de indicadores y metas								
Validación de indicadores y metas								
Cuarta revisión y retroalimentación								
Revisión de PNUD								
Revisión de estilo								
Validación del documento								
Diseño del documento								
Impresión del documento								
Entrega final del documento								

Anexo 2.

Flujograma





Anexo 3.

Extracto: Metodología para la redacción de objetivos, estrategias y líneas de acción

Regla de sintaxis para redactar objetivos:

Acción a realizar	Sujeto ("el qué")	Enfoque o área de énfasis
Verbo en infinitivo <u>que implique intervenciones públicas</u>	Contenido o elemento a ser medido	Enfoque o área de énfasis donde se realizará la acción (puede no enunciarse cuando la localización sea lógica)

Ejemplo:

Acción a realizar	Sujeto ("el qué")	Enfoque o área de énfasis
Disminuir	la pobreza	del estado de Yucatán
Disminuir	el rezago por calidad y espacios en la vivienda	

Regla de sintaxis para redactar estrategias

Acción a realizar	Qué	Para qué o por qué
Verbo en infinitivo	Contenido o elemento (sujeto a ser medido)	Permite conocer la forma en que la estrategia contribuirá a lograr el objetivo

Ejemplo:

Acción a realizar	Qué	Para qué o por qué
Fortalecer	las acciones	que eleven la calidad en las viviendas
Impulsar	esquemas de financiamiento dirigidos a las mujeres en situación de vulnerabilidad social,	para la adquisición de vivienda

Regla de sintaxis para redactar líneas de acción

Acción a realizar	Qué
Verbo en infinitivo	Contenido o elemento (sujeto a ser medido), redactado de tal manera que permita conocer la forma en que la línea de acción contribuirá a la estrategia.

Ejemplo:

Acción a realizar	Qué
Establecer	programas de mejoramiento de la vivienda en zonas prioritarias.
Celebrar	convenios de coordinación entre órdenes de gobierno para el financiamiento de acciones que permitan mejorar la vivienda de los grupos en situación de vulnerabilidad social.

## XIV. Bibliografía

Las fuentes bibliográficas se documentarán de acuerdo con el formato de la American Psychological Association (APA).