



**Morelia**

2024-2027

**Guía metodológica para la elaboración de los Programas Institucionales 2024-2027 y la formulación del Programa Presupuestal 2025 del Gobierno Municipal en el marco de elaboración del**

**Plan Municipal de Desarrollo 2024-2027**

**Morelia NExT 4.0**



Octubre de 2024

Un **gobierno** no puede ser mejor que la **organización que comanda**.

**Un gobierno no puede ser mejor que su selección de problemas.**

La selección de problemas y su procesamiento técnico político no puede ser mejor que el **sistema de planificación que lo genera o alimenta**.

El sistema de planificación no puede ser mejor que el permitido por las reglas de gobernabilidad de responsabilidad del juego organizativo.

*Carlos Matus*

## Presentación

En el año 2016 se concertó con los liderazgos de los diversos sectores de la sociedad moreliana, una visión compartida para el 2041, año en el que Morelia conmemorará 500 años de su fundación, misma que quedó plasmada en el Plan la Gran Visión (PGV) Morelia NExT 2041. NExT refiere a Nueva Economía por el Territorio, haciendo alusión a la apuesta por una transformación territorial como clave para el impulso del desarrollo sostenible en Morelia, con énfasis en su dimensión económica, basada en la innovación y el conocimiento.

El PGV Morelia NExT 2041 fue presentado por el Ing. Alfonso Martínez Alcázar en su primer periodo de gobierno, y desde entonces, él ha sido fundamental en su impulso, al alinear los PMD de Morelia 2015-2018, y el correspondiente a su periodo de gobierno constitucional 2021-2024 con la Gran Visión en comento.

En este marco, el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) para el periodo de gobierno constitucional de Morelia del 2024 al 2027, encabezado nuevamente por el Ing. Martínez Alcázar, mantendrá este compromiso, por tal motivo, a este Plan se ha denominado Morelia NExT 4.0, al tratarse del cuarto, de nueve planes municipales de desarrollo del Municipio, que deben alinearse para contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos definidos en el Plan de Gran Visión Morelia NExT 2041.

La presente Guía ha sido elaborada por el Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN) de Morelia con el objetivo de ofrecer a las unidades administrativas del Gobierno Municipal de Morelia los lineamientos metodológicos para elaborar su Programa Institucional (Pi), mismo que permitirá que, la formulación de su proyecto de Presupuesto de Egresos (PE) y Programa Operativo Anual (POA) 2025 se elabore en coherencia con lo que al momento se tiene de definido como avance del PMD 2024 al 2027, Morelia NExT 4.0, en el que se plasma y reafirma el reafirma el compromiso del Ing. Martínez Alcázar con hacer más y mejores acciones en este, su tercer periodo encabezando al Gobierno de Morelia.

Con estos Lineamientos se ratifica el compromiso del IMPLAN de Morelia con la consolidación del Modelo de la Gestión para Resultados (MGpR), el fortalecimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), y el Presupuesto Basado en Resultados (PbR) en Morelia.

Esta guía se elabora en plena en plena coherencia con lo establecido en los *Lineamientos para la Formulación del Presupuesto de Egresos 2025 bajo el Modelo*

*Basado en Resultados* emitidos por la Tesorería Municipal, a través de la dirección de Programación y Presupuesto en octubre de 2024 bajo el principio de que, la estructuración del gasto público debe permitir que en su ejercicio se atienda a lo establecido en el PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0.

Se comparte la visión de la Tesorería Municipal de que “El Presupuesto Público, es el principal vehículo para iniciar al cumplimiento de los objetivos y estrategias del plan de trabajo que desarrollo la administración municipal 2024-2027, para que Morelia vuelva a brillar, *los cambios en el marco legal y las nuevas formas de organización de la Administración Pública, son el vínculo para poner énfasis en la asignación de recursos, así como en las prioridades de nuestro municipio, y aquellos proyectos que permitan sentar las bases para promover, propiciar y consolidar el desarrollo de las y los morelianos.*”(sic) (Treasurería Municipal, 2024:2).

Sirva este material de guía para el proceso de capacitación del personal de la Administración Pública Municipal, y a su vez, para guiar los trabajos de formulación del Programa del Presupuesto de Egresos de esta para el próximo año fiscal 2025.

**Sandra Edith Ruíz Franco**

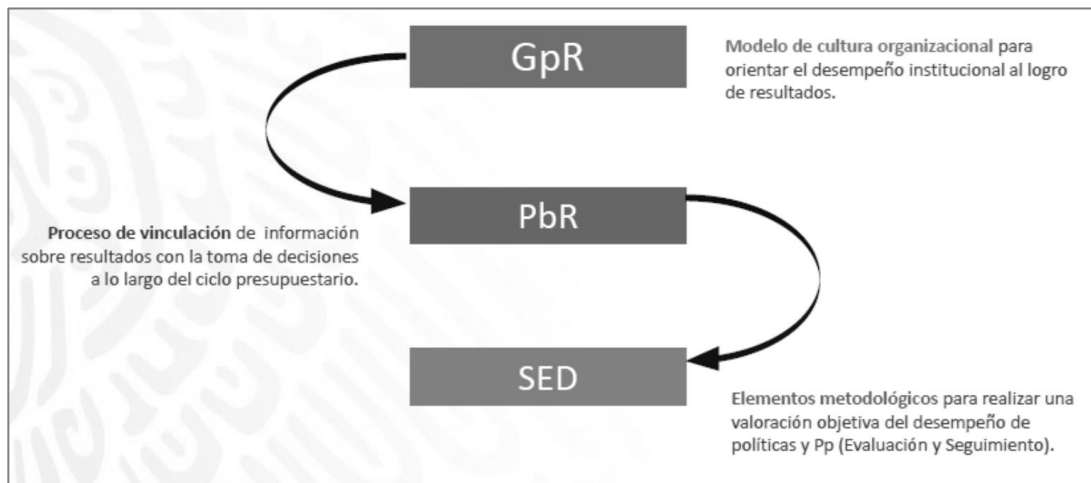
Directora General del IMPLAN de Morelia

*Morelia, octubre de 2024*

## 1. Antecedentes y principios metodológicos orientadores.

Como ha sido señalado, los lineamientos metodológicos que se presentan en esta Guía han sido elaborados por el IMPLAN de Morelia con el objetivo compartir con el Ayuntamiento y las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal (APM) de este Municipio, el proceso general que se ha planteado para la formulación del PMD 2024 – 2027 Morelia NExT 4.0 en el que resulta fundamental su participación, así como dotarles de los criterios e instrumentos metodológicos para que, en coordinación con la Tesorería Municipal, se logre la incorporación de la visión, compromisos y acciones estratégicas de cada una de las unidades administrativas del Gobierno Municipal al PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0 con base en las prioridades definidas por el gobierno actual, el diagnóstico de su sector o ámbito y sus objetivos y atribuciones a través de sus Programas Institucionales; y su vinculación con el Presupuesto de Egresos (PE) y sus respectivos Programas Operativos Anuales (POA) correspondientes al año 2025.

Con este trabajo colaborativo se impulsa la consolidación de la Gestión Pública para Resultados (GpR) en Morelia, un nuevo modelo de cultura organizacional. Lo anterior a través de implementar el denominado Modelo de la Gestión para Resultados (MGpR), lo que implica integrar coherentemente el Presupuesto basado en Resultados (PbR) de la administración pública municipal en su conjunto, y con esto fortalecer el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).



**Figura 1. Articulación GpR – PbR/SED**

Fuente: SHCP, 2016

El alineamiento del Plan en comento con el PE 2025 tiene su fundamento legal en los Artículos 11, 23 y 28 de la Ley de Planeación Hacendaria, Presupuesto, Gasto Público y Contabilidad Gubernamental del Estado de Michoacán de Ocampo que establece que la Ley

de ingresos y el presupuesto en el ámbito municipal, además de elaborarse conforme a la normatividad aplicable, se sustentará en el Plan Municipal de Desarrollo que les corresponda, y en los programas derivados (estratégicos, sectoriales, regionales, institucionales y especiales) de este que, con transversalidad y perspectiva de género apruebe el Ayuntamiento.

La elaboración del PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0 y del PE 2025 implica el desarrollo de un par de procesos que al presentarse de manera simultánea resultan complicados de articular, particularmente al tratarse de un año en el que se inicia un nuevo periodo de gobierno municipal para el periodo comprendido entre el 1º de septiembre del año 2024 y el 30 de agosto de 2027. Lo anterior implica que la APM tiene que cerrar el ejercicio fiscal 2024, a la par de trabajar sobre la elaboración de los dos instrumentos en comento, además de que atendiendo a la temporalidad que legalmente se establece para su formulación, ambos deben estar debidamente aprobados y publicados para antes de que termine el año 2024.

Con base en los objetivos descritos, en estos Lineamientos se presenta de manera general el proceso de formulación del PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0 y, de manera particular, se describe y explica la forma en la que se ha definido la APM contribuya con su formulación para que los programas que definan y su presupuesto se encuentren debidamente alineados. Aunado a lo anterior, se complementan los criterios y las definiciones metodológicas hechas por la Tesorería Municipal, de manera particular, en los *Lineamientos para la formulación del Presupuesto de Egresos 2025 bajo el Modelo Basado en Resultados*, de manera particular los incisos VI. Alineación de los Programas con el PMD; VII. Diagnóstico del Problema; y, la elaboración del árbol de problemas en el marco de apartado X. Metodología del Marco Lógico.

La estructura de esta Guía es la siguiente. En un primer apartado se describe de manera general el proceso con el que se está elaborando el PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0 en el marco del Modelo de la Gestión para Resultados (MGpR). En un segundo apartado, se describe la taxonomía de los elementos que integrarán el Plan en comento. En el tercer apartado se explican los criterios y elementos para que las unidades administrativas del Gobierno Municipal definan su aporte al Plan a través de la elaboración de los Programas Institucionales; y, por último, en el cuarto apartado se señalan los elementos que deberán ser tomados en cuenta para que el PE y POA 2025 de cada una de las dependencias y entidades se encuentre ya coherentemente vinculado con los Programas Institucionales que estas hayan definido implementar en el horizonte de tres años.

## 2. El PMD de Morelia 2024-2027 Morelia NExT en el marco de consolidar el MGpR en Morelia.

Como ha sido señalado, la elaboración del PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0 se inscribe en el proceso de gestión del desarrollo municipal del H. Ayuntamiento de Morelia y la APM encabezados por el Ing. Alfonso Martínez Alcázar.

En los últimos años, Morelia ha avanzado significativamente en la implementación de la GpR a través del MGpR, en especial desde uno de sus componentes centrales, el denominado PbR. Es este sentido, se ha establecido el compromiso de que se consolide en este periodo de gobierno una gestión orientada al beneficio social, de carácter participativa, y en la que la transparencia, y la rendición de cuentas sean sus propiedades centrales y distintivas.

En este gobierno municipal, la GpR entendida como una estrategia para generar y utilizar información del desempeño mediante herramientas de planeación y uso de modelos lógicos, monitoreo y evaluación, se basa en los principios siguientes:

- Las decisiones del gobierno municipal se deben orientar a la consecución de resultados en todas las fases o etapas del proceso de gestión: planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas. Lo anterior implica el alineamiento estratégico de estas atendiendo a lo establecido en el PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0.
- Fortalecer la medición e información adecuada, sencilla y oportuna mediante sistemas de información y de indicadores orientados a resultados, poniendo atención la viabilidad y factibilidad de acopiar, organizar y procesar.
- Gestionar para resultados, es decir, concentrarse en los resultados y efectos deseados, y no solamente en los insumos y procesos requeridos para su consecución.
- Utilizar la información de resultados para el aprendizaje en la gestión de gobierno, la toma de decisiones, la rendición de cuentas, y la transparencia.

Aunado a lo anterior, es importante señalar que, en el ciclo de la gestión municipal, atendiendo a su temporalidad trianual, contempla las etapas de elaboración, programación, ejecución, control y monitoreo, y evaluación. Así mismo, atendiendo a su naturaleza anual, el ciclo presupuestario contempla las etapas de formulación, programación, presupuestación, ejecución, control/monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y ajuste. Atendiendo a lo anterior se deriva que en un ciclo de gestión trianual se presentan tres ciclos presupuestarios, tal y como se presenta en la figura siguiente.



## 2.1. Del proceso de formulación del PMD de Morelia 2021-2024 y sus programas derivados.

El Presidente Municipal ha instruido al IMPLAN de Morelia a que coordine el proceso de elaboración del PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0 en colaboración estrecha con la Coordinación de Gabinete y la Tesorería Municipal, atendiendo a principios de participación y riguroso procesamiento de información con el que se cuenta en el Sistema de Información Geográfica y Estadística de Morelia (SIGEM). Dicho proceso contempla los pasos -tanto simultáneos como secuenciales- siguientes:

Paso 1. Integración de la agenda institucional que deriva de las definiciones y propuestas plasmadas por el Ing. Alfonso Martínez Alcázar en su Plan de Trabajo para el Gobierno de Morelia 2024-2027, así como por los visión y acción estratégica que tienen las personas integrantes del Gobierno Municipal a través de la elaboración de sus Programas Institucionales (materia de la presente Guía).

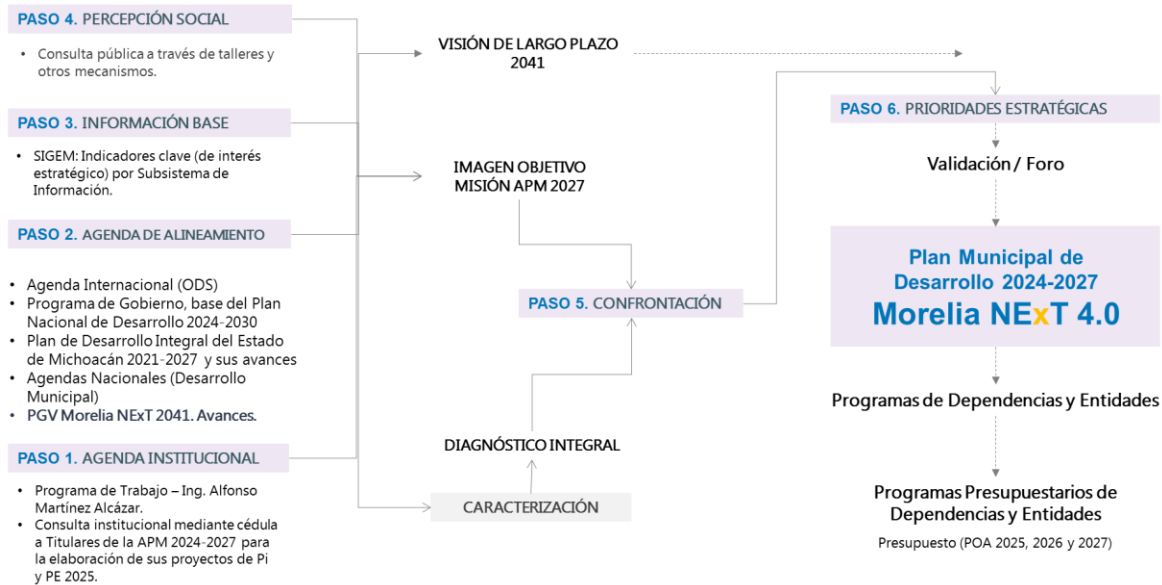
Paso 2. Integración de los diversos principios y elementos que deben ser tomados en cuenta en la formulación del Plan derivados de los instrumentos vigentes desde los diferentes órdenes de gobierno y escalas territoriales de coordinación.

Paso 3. Información municipal de interés estratégico derivado de los datos e información con la que cuenta el Sistema de Información Geográfica y Estadística de Morelia (SIGEM), misma que integra la evaluación de las acciones e inversiones de los gobiernos anteriores.

Paso 4. A través de talleres y otros mecanismos de participación, se acopiará y organizará la percepción social sobre la condición territorial municipal, así como las propuestas de atención y/solución de los problemas públicos más sensibles, teniendo como base los resultados de los pasos anteriores.

Pasos 5 y 6. Con base en los resultados de los pasos anteriormente descritos, se generan cuatro productos clave: la visión de largo plazo, la imagen objetivo al 2027 del Gobierno Municipal, particularmente de la Administración Pública Municipal, así como la caracterización y diagnóstico territorial. Al confrontarse y procesarse estos productos se podrá integrar de manera definitiva la agenda estratégica para este periodo de gobierno, elemento central en el PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0.

Los pasos descritos se presentan en la siguiente figura para una mejor apreciación.

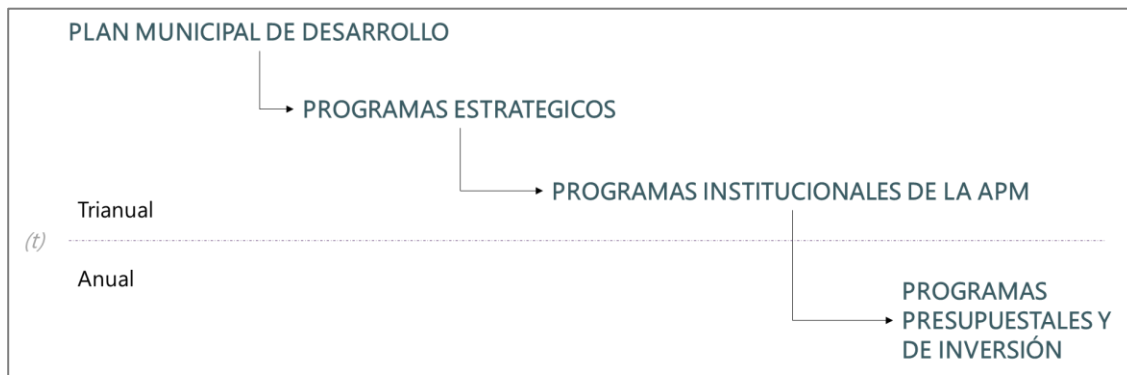


**Figura 3. Proceso general de elaboración del PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0**

Fuente: Elaboración propia, IMPLAN 2024

### 3. Definición de los Programas que integran y los que derivan del PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0.

En este marco, cabe señalar la taxonomía de los elementos y/o instrumentos que integrarán el Plan en comento. La lógica jerárquica es sencilla: del PMD 2024- 2027 Morelia NExT 4.0 define ejes estratégicos con sus respectivos objetivos generales, de estos derivan Estrategias y objetivos estratégicos para cada una de estas que encuentran su instrumentación en Programas Estratégicos (Pe) de carácter trianual, mismos que se operan a través de Programas de naturaleza institucional (Pi), sectoriales, especiales y/o territoriales. Los Pi brindan los elementos básicos para la formulación de los Programas de los Presupuestos de Egresos y sus respectivos Programas Operativos Anuales para los años 205, 2026 y 2027.



**Figura 4. Taxonomía de instrumentos de planeación, programación y presupuestación que integran el PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0**

Fuente: Elaboración propia, IMPLAN 2024

A continuación, se describe con un poco más de detalle lo expuesto en el párrafo anterior. El Plan en cuestión integra un agenda estratégica compuesta de la prioridades de acción e inversión del Gobierno Municipal para el periodo 2024-2027. Además de definir los ejes y objetivos en los que se organizará la instrumentación de la acción pública, también establece una base programática de diferentes escalas o niveles espaciales, y/o diferente naturaleza y alcance. A través de los distintos programas, el Plan explicita las rutas del cómo se cumplirán con los objetivos comprometidos, es decir, que en el Plan se establece tantos resultados e impactos territoriales comprometidos a alcanzar por el Gobierno Municipal, como las rutas de acción del cómo se realizarán.

Los objetivos de los ejes del PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0, integran los compromisos que, con toda la acción e inversión de gobierno, de manera agregada se cumplirán al final del periodo constitucional de gestión. El compromiso es que, de manera sistemática y oportuna, se informe de manera precisa a la ciudadanía sobre los resultados alcanzados y con estos los impactos que en el mediano plazo se contribuye a alcanzar. En este punto es importante referir que en esta Guía integra el principio participativo de la planeación municipal, ya que solo con la participación de manera orgánica de los actores sociales de los diferentes sectores se podrá cumplir con los objetivos trazados.

Los *Pe* dan la posibilidad en su lógica de implementación, la posibilidad de coordinación de la acción y la concurrencia de los recursos que se alcance por parte de la APM, atendiendo a las carteras de competencias y atribuciones que cada instancia tiene. La distribución de atribuciones de la acción de gobierno no debe implicar desarticulación, se apuesta que respondan en su ejercicio, de manera lógica y coherente tanto a la agenda estratégica como a la que deriva para cada una de las dependencias y entidades en el ámbito de su competencia.

El gabinete, bajo cualquier principio de organización, deberá encontrar los énfasis de coincidencia programática que orienten su acción hacia el cumplimiento de los grandes objetivos comunes y los resultados compartidos que abonan a los impactos de primer orden o nivel que se definen en el Plan. Se trata de superar la sectorización tradicional, sino alcanzar un diseño que permita una lógica y estructura programática que permita el cruce de agendas que, por la naturaleza del objetivo de primer orden a atender, debían trabajarse de manera conjunta.

Como se desprende de lo anteriormente explicado, para alcanzar la coordinación y concurrencia descrita, resulta fundamental el siguiente nivel programático, el de los denominados Programas Institucionales (*Pi*), instrumentos que elabora cada una de las

dependencias y entidades. Los *Pi* son los instrumentos que contienen el objetivo por cada una de las unidades de la APM para contribuir con los objetivos de los *Pe*. En la siguiente figura se muestra el esquema general de la taxonomía de la Base Programática que derivará del Plan en comento. Como ha sido señalado, por el momento particular en el que se presenta la formulación del PMD 2024-2027 y el PE 2025, resulta indispensable trabajar una elaboración en una lógica de “ida y vuelta” para que los elementos o componentes de cada uno de los niveles tenga consistencia entre sí. En este marco este resulta un nivel programático de especial atención. Esto no implica que no sea susceptible de ajustarse conforme su control y seguimiento (evaluación durante) lo requiera.

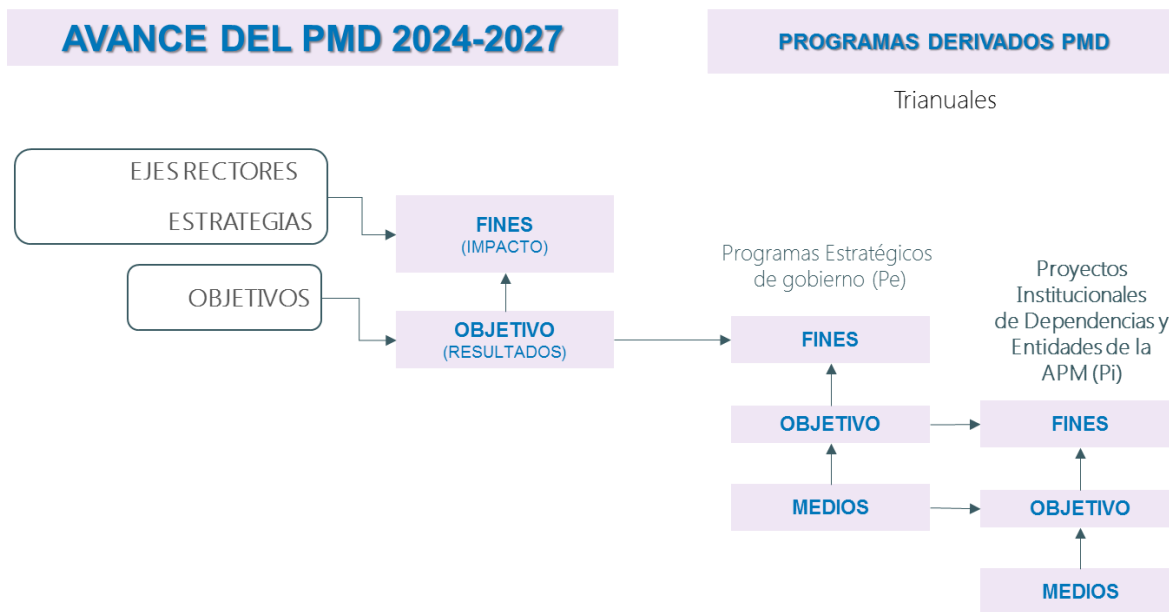


**Figura 5. Vinculación del PMD de Morelia 2021-2024 con sus Programas y presupuesto derivados**

Fuente: Elaboración propia, IMPLAN 2021

Atendiendo a la metodología para consolidación del MGpR, se utiliza la MML o MIR para darle alineamiento a la estructura de los programas expuestos. En este sentido, los ejes rectores y estrategias derivados del PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0 establecen los fines de este instrumento rector, y los objetivos alcanzan el nivel de los fines de los *Pe*. Bajo esta misma lógica los objetivos de los *Pe* son el nivel de alineamiento con los fines de los *Pi*. Un

poco más adelante se explica cómo operan estos *Pi* como insumo directo para la formulación de los Programas Presupuestarios (*Pp*) para los ejercicios fiscales 2025 al 2027. Este último nivel de vinculación resulta fundamental al ser los *Pp* los instrumentos en los que se define de manera concreta la distribución del presupuesto municipal. En la figura siguiente se muestra la lógica de desagregación descrita.

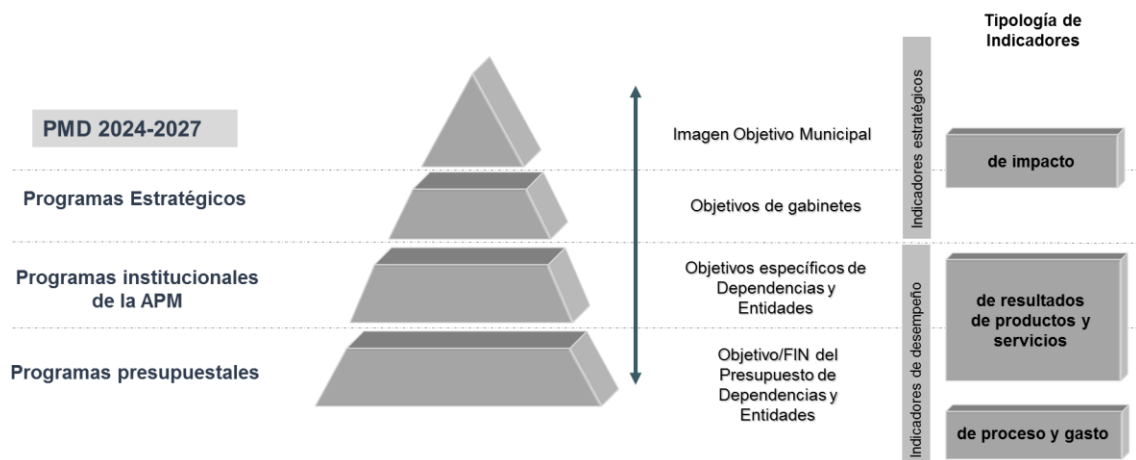


**Figura 6. Vinculación de los Programas (*Pi*) con los Programas Presupuestarios (*Pp*)**

*Fuente: Elaboración propia, IMPLAN 2024*

Cabe señalar que el PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0 contará con un sistema de indicadores de monitoreo y evaluación permanente para generar los productos de rendición de cuentas.

El alcanzar este nivel de vinculación programática permite implementar en una primera etapa el diseño y funcionamiento de un sistema de evaluación del desempeño e impacto. Se constituye una base de indicadores de desempeño que dan cuenta de los procesos y gasto que estos implican para la administración pública municipal, y se logran evidenciar los resultados e impactos de la generación de estos. Como resultado del proceso de evaluación final, se tendrán los medios de verificación de cada uno de los niveles programáticos para dar cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos de los *Pe* definidos, y con estos de los alcances en el impulso a la materialización de la imagen objetivo establecida en el Plan. La figura siguiente muestra la tipología básica de indicadores atendiendo al nivel programático que les da origen.



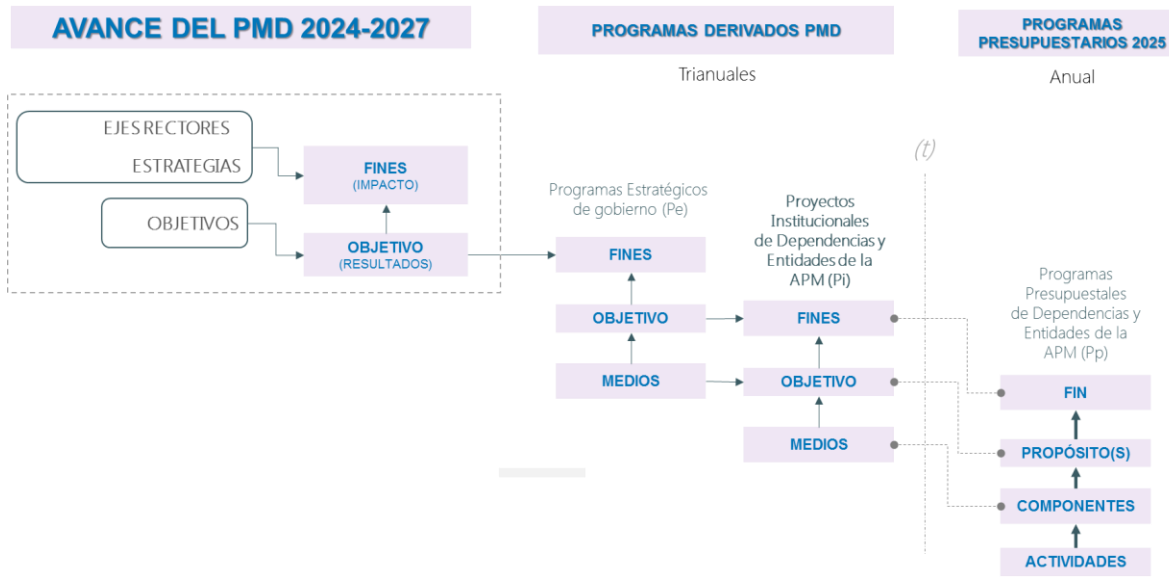
**Figura 7. Tipología de Indicadores que se derivan de la Base Programática del PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0 de los Programas (*Pi*) con los Programas Presupuestarios (*Pp*)**

Fuente: Elaboración propia, IMPLAN 2024

### 3.1. Vinculación del *Pi* 2024-2027 con el PE 2024.

La base programática derivada del PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0 no sólo organiza la acción de las dependencias y entidades para que bajo principios de colaboración y cooperación interinstitucional para que se alcancen los objetivos de los *Pe*, sino que permite la orientación del diseño y ejecución del presupuesto, bajo la premisa de que los objetivos compartidos, además de la agenda común, solo se cumplirá si es respaldada con la concurrencia de recursos derivada de la correcta aplicación y manejo de estos por parte de las diferentes instancias de la Administración Pública Municipal conforme a los Lineamientos que para tal efecto ha emitido la Tesorería Municipal. Como se ha señalado, con base en las posibilidades metodológicas que ofrece la MML/MIR para alinear iniciativas de distinta naturaleza y nivel, es fundamental considerar los elementos que brinda el *Pi* para la elaboración del *Pp* 2025 de cada una de las dependencias o entidad.

Al derivarse e integrar los *Pi* los objetivos de las dependencias y entidades para el año 2027 en el marco de los *Pe* definidos en el Plan, no es difícil entender que constituyen en un insumo central para la elaboración de los *Pp*. A diferencia de los niveles superiores, los *Pi* mantienen un nivel de resultados que servirá para afinar el seguimiento y control que facilite el apoyo y ajuste oportuno de este nivel para asegurar el cumplimiento de sus fines. El nivel de vinculación es a nivel de fin, tal y como se esquematiza en la figura siguiente. Un poco más adelante se explica el alcance de esta vinculación, reconociendo que, a diferencia de los *Pi*, los *Pp* son de alcance anual.



**Figura 8. Vinculación de los Programas Institucionales (*Pi*) con los Programas Presupuestarios (*Pp*)**

Fuente: Elaboración propia, IMPLAN 2024

Los *Pi* constituyen el nivel de tránsito de la fase puramente programática a la antesala de la presupuestación. Ofrecen insumos para que el proceso de elaboración de los *Pp* 2025, 2026 y 2027, atendiendo a la ruta metodológica que ha definido la Tesorería Municipal. Por la estructura de la MIR y el insumo con el que se construye (el árbol del problema y el de objetivos) se puede señalar que el *Pi* se convierte en un elemento a considerar en la definición de los tres niveles (filas) de la primera columna, correspondiente al resumen narrativo (de los objetivos), o lo que se denomina en la metodología de elaboración del a MIR, la Estructura Analítica del *Pp* (EAPp). Este alcance se esquematiza en la figura siguiente.

**En este punto es importante señalar que, las dependencias y entidades deberán llenar y/o responder una Cédula de información que les proporcionará el IMPLAN de Morelia. Con base en la información proporcionada, el Instituto les enviará la ficha básica de su *Pi* para su validación. La Cédula en cuestión se anexa a la presente Guía.**

**Para el llenado de las dependencias y entidades deberán revisar los ejes, estrategias y objetivos de estas que les proporcionará el IMPLAN de Morelia y definir a cuál o cuáles objetivos contribuirá con la acción e inversión que puede realizar en este periodo de gobierno en el marco de su competencia y atribuciones. La información en cuestión se anexa a la presente Guía.**

En la elaboración del *Pi*, las unidades administrativas definen los impactos estratégicos que se comprometen a tener en el marco de sus atribuciones, garantizando que sean de alto beneficio social y para el cumplimiento de los objetivos plasmados en el PMD 2024-2027 Morelia NExT 4.0. En este sentido, los Lineamientos para la formulación del Presupuesto de Egresos 2025 bajo el Modelo Basado en Resultados elaborados por la Tesorería señala lo siguiente:

*"El PbR es un proceso de presupuestación por programas dónde:*

- a) El diseño de los Programas Presupuestarios debe girar en torno a una serie de **objetivos definidos y de resultados previstos con antelación**;*
- b) Los resultados previstos deben justificar la asignación de recursos para producir los bienes y servicios públicos necesarios para alcanzar dichos resultados; y*
- c) La labor efectiva para alcanzar los resultados de los objetivos planteados se debe medir mediante los indicadores estratégicos y de gestión."*  
(sic)(Tesorería Municipal, 2024:18)

Así mismo, en relación con la alineación de los Programas con el Plan, la Tesorería establece de manera clara que:

*"El PMD establece los ejes de la política pública, a partir de los cuales se determinan los objetivos y metas que rigen la acción gubernamental.*

*Derivados del PMD se encuentran los Programas Estratégicos, Programas Institucionales y Programas Especiales que definen el objetivo que cada Dependencia y entidad, que se han establecido para desarrollar en la presente administración, delimitando así los Programas Presupuestarios, mismos que tendrán claramente los resultados a lograr.*

*A través de la alineación entre el PMD y los programas presupuestarios que de éste emanan, se busca coordinar el trabajo de la dependencias y entidades, y enfocarlo a la consecución de los objetivos y metas municipales.*

*Cada dependencia y entidad que integran la presente administración pública, debe de tener claridad acerca de cómo contribuyen al logro de lo planeado en el PMD, de manera que todos los programas constituyan un esfuerzo coordinado en torno a las prioridades claras y estratégicas, para ello cada responsable deberá tener acercamiento directo con el Instituto Municipal de Planeación de Morelia, con el fin de dar cumplimiento a los antes señalado y dar cumplimiento a los*

*lineamientos de vinculación establecidos por el propio Instituto.”(sic) (Tesorería Municipal, 2024:28)*

Como se puede inferir, al señalarse que el *Pi* contribuirá posteriormente a la formulación del *Pp* a nivel de la EApp, ya que se debe incorporar al análisis desde la definición, diagnóstico y elaboración del árbol de problemas, y con esto se condiciona su vinculación directa del *Pi* con la elaboración del de objetivos del *Pp* correspondiente. Para entender los aportes descritos, es importante señalar la estructura de la ficha básica del *Pi* y los elementos centrales de esta. Dicha estructura se presenta en la figura siguiente.



**Figura 9. Elementos básicos del Programa Institucional (Pi)**

Fuente: Elaboración propia, IMPLAN 2024

Es importante que en la contestación de la Cédula participe el personal de los niveles de dirección y técnicos de cada una de las dependencias y entidades para asegurar que en *Pi* se integre la reflexión colectiva y de generación de acuerdos o consensos sobre los resultados e impacto que la instancia pretende aportar al año 2027 en el marco del cumplimiento del PMD de Morelia 2024-2027.

En la definición del problema a atender por cada una de las unidades en cuestión mediante el *Pp* correspondiente al año 2025, se debe de tener claro que, el *Pp* 2025 tiene que expresar y/o indicar en su Fin la forma en la que este contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior, identificado en la Agenda Estratégica del PMD 2024-20227. El Impacto o Fin del *Pi* de la dependencia o entidad representa el impacto institucional de esta que para el 2027. Los resultados del *Pi* abonan a la reflexión ya que son los efectos que de manera agregada se ha considerado permitirán alcanzar el objetivo institucional.

Atendiendo a lo anterior, en la definición del problema del que deriva la razón de ser del *Pp* 2025 se debe incorporar a la discusión varios aspectos, entendiendo que el problema resulta de responder a una pregunta analítica con relación a una condición o circunstancia en el territorio (población o área de enfoque específica) que hay que atender o aprovechar y/o potenciar para el impulso del desarrollo sostenible en el municipio. Así, en la definición se señala la condición, la población y/o el área de enfoque. En este último sentido, el espacial, el PMD 2024-2027 Morelia NEXt 4.0 ha definido un modelo territorial de gestión integrado por 33 Unidades de Gestión Territorial mediante las cuales se organizará la acción colaborativa y concurrente de las diferentes dependencias y entidades de la APM.

Así, se pueden incorporar preguntas guías a la discusión además de las básicas en materia de definición del problema, tales como: ¿Cuáles es el impacto y resultados que definió la dependencia o entidad alcanzar para el 2027 en su *Pi*?, y, con base en la respuesta anterior, ¿qué situaciones o circunstancias condicionan el alcance del objetivo trazado en la población o área de enfoque prioritario que puede atenderse en 2025?

De igual forma, los medios definidos en el *Pi* abonan a la discusión sobre las causas del problema central que se definió será el problema o situación para atender mediante el *Pp* 2025 de la dependencia o entidad.

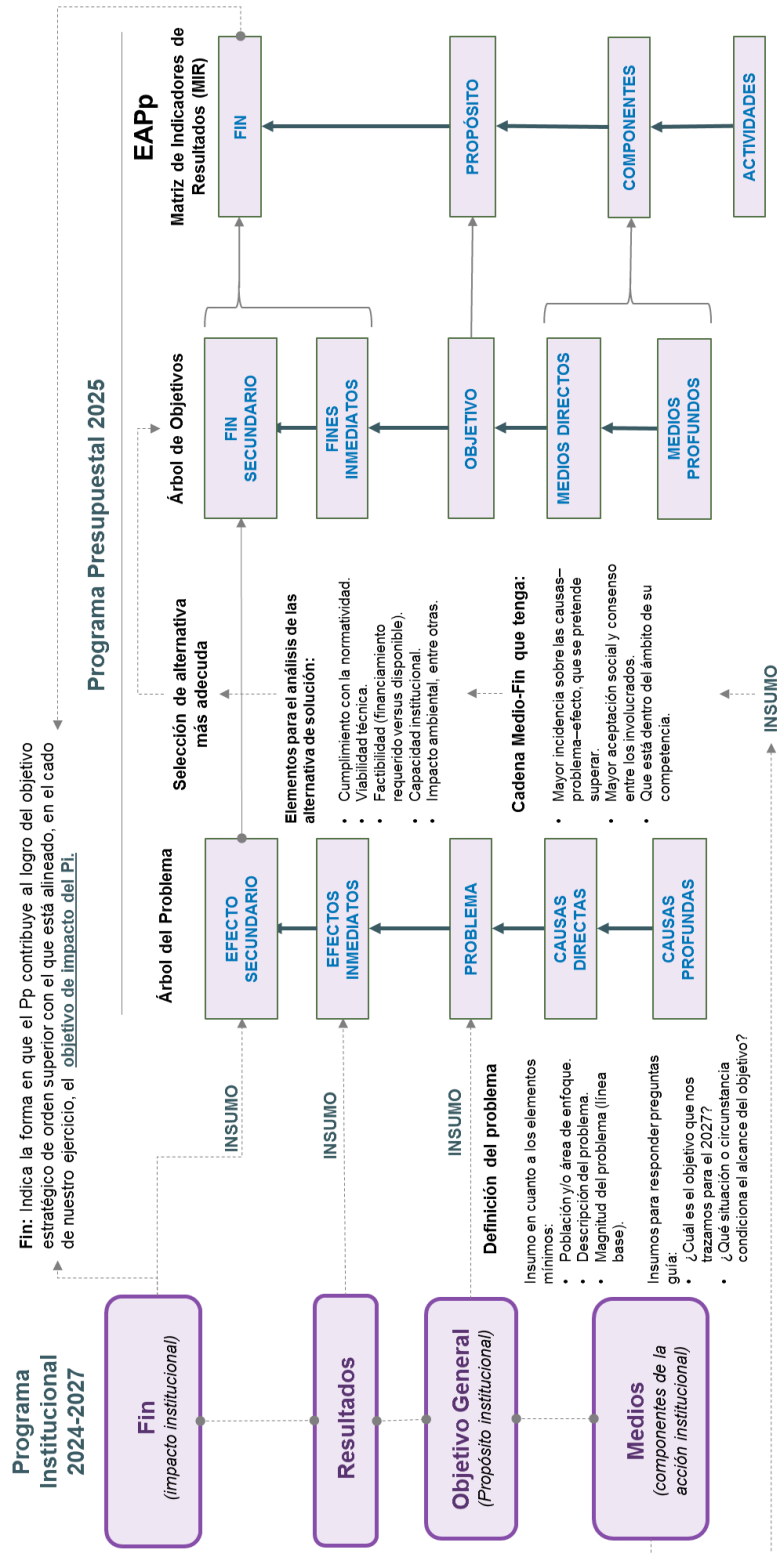
Una vez que se elabore el árbol de objetivos la estructura del *Pi* también puede contribuir a la selección de alternativas al ofrecer elementos para identificar la cadena medios-objetivos-fines de mayor impacto o incidencia sobre las causas-problema-efectos. Una vez que se ha seleccionado la alternativa más adecuada se está en condiciones de elaborar la EAPp, que como se has señalado corresponde a la primera columna de la MIR, la de resumen narrativo, y en la que se plasman los objetivos del *Pp*.

Es importante resaltar que el Instituto puede colaborar en el análisis y valoración del *Pp*, en razón de analizar la congruencia de la EAPp con el objetivo del *Pi* que corresponda. Siguiendo la metodología de elaboración de la MIR, se puede hacer este análisis con base en algunas preguntas guía, atendiendo a los cuatro niveles de objetivos de la MIR:

- A nivel Fin: ¿Contribuye al fin u objetivo de impacto institucional del *Pi* de la unidad administrativa?
- Sobre el Propósito: ¿El objetivo (u objetivos) que se ha definido para el *Pp* es claro en cuanto a la población o área de enfoque, la situación o condición a atender y la magnitud de esta?

- En relación con los Componentes: ¿Son consistentes y adecuados los bienes o servicios con los que se ha definido alcanzar en el objetivo del *Pp*?
- Sobre las Actividades: ¿Es claro y adecuado el proceso o definiciones hechas por la dependencia o entidad para generar los bienes o servicios?
- Sobre las Acciones: ¿Son suficientes y precisas las acciones con las se propone cumplir con las actividades del *Pp*?

Al alcanzar esta calibración se puede asegurar el alineamiento del *Pp* 2025 de las dependencias y entidades de la APM con el PMD 2024-2027. En la siguiente figura se presenta el esquema del proceso descrito en relación con los insumos que ofrece el *Pi* de cada una de las dependencias y entidades a la elaboración de su *Pp* 2025.



**Figura 10. Aporte del Proyecto Institucional (Pi) a la elaboración de la Estructura Analítica de l Programas Presupuestario (EAPP) 2025 de las dependencias y entidades**

Fuente: Elaboración propia, IMPLAN 2024.

### Fuentes de referencia

MARTÍNEZ Alcázar, Alfonso (2024). *Plan de Trabajo para el Gobierno de Morelia 2024-2027*. Documento de campaña 2024.

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO (SHCP)

TESORERÍA MUNICIPAL (2024). *Lineamientos para la Formulación del Presupuesto de Egresos 2025*. H. Ayuntamiento de Morelia 2024-2027. México