



Juntos transformemos  
**Yucatán**  
GOBIERNO ESTATAL 2018 · 2024

**SEPLAN**  
SECRETARÍA TÉCNICA DE  
PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN



---

# Guía para el diseño, monitoreo y evaluabilidad de programas sociales con el enfoque de la Agenda 2030 en el Estado de Yucatán



**Guía para el diseño, monitoreo y evaluabilidad de programas sociales con enfoque de la Agenda 2030 en el Estado de Yucatán.**

Derechos Reservados © 2021

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Montes Urales 440

Col. Lomas de Chapultepec, Alcaldía Miguel Hidalgo.

C.P.11000, Ciudad de México.

Todos los derechos están reservados. Ni esta publicación ni partes de ella pueden ser reproducidas, almacenadas mediante cualquier sistema o transmitidas, en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, sin el permiso previo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Esta publicación fue realizada en el marco del proyecto 00115333 – “Implementación de agenda 2030 en el estado de Yucatán”. El análisis y las conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Ejecutiva, ni de sus Estados Miembros.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es el principal organismo de las Naciones Unidas dedicado a poner fin a la injusticia de la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Trabajamos con nuestra extensa red de expertos y aliados en 170 países para ayudar a las naciones a construir soluciones integradas y duraderas para las personas y el planeta.

Esta publicación fue elaborada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México y revisada por la Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación (SEPLAN) del estado de Yucatán.

Editor general: PNUD México.

Redactores técnicos: Elizabeth Alejandra Martínez González, Alejandra Correa Herrejón, José Luis Adrián Escudero Gómez y Álvaro Eduardo Rodríguez Pacheco.

Revisión técnica: Wismar Joao Soberanis Cabrera, Wilbert Santiago Suárez Solís, Alejandro Emanuel Tejeida Ramírez.

Coordinadora de proyecto: Elizabeth Alejandra Martínez González.

Administradora de proyecto: Dominique Rodríguez.

Diseño editorial: Alejandro Espinosa Mejía (SONIDEAS)

Primera edición, septiembre 2021.

## PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

**Lorenzo Jiménez de Luis**

*Representante Residente*

**Sandra Sosa**

*Representante Residente Adjunta*

**Cynthia Martínez Domínguez**

*Oficial Nacional de la Unidad de Desarrollo Social y Económico*

### EQUIPO TÉCNICO DE LA EVALUACIÓN

**Elizabeth Alejandra Martínez González**

*Coordinadora del Proyecto Implementación de la Agenda 2030 en el ámbito subnacional*

**Álvaro Rodríguez Pacheco**

*Especialista en Políticas y Gestión Pública*

**Alejandra Correa Herrejón**

*Especialista en Desarrollo Socioeconómico y Agenda 2030*

**José Luis Adrián Escudero Gómez**

*Especialista en Análisis Cuantitativo y Visualización de Datos*

**Dominique Rodríguez**

*Administradora del Proyecto*

## SECRETARÍA TÉCNICA DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

**Rafael Hernández Kotasek**

*Secretario Técnico de Planeación y Evaluación*

**Wismar Joao Soberanis Cabrera**

*Director de Información y Evaluación*

**Wilbert Santiago Suárez Solís**

*Jefe del Departamento de Evaluación*

# Presentación

La Agenda 2030 representa un compromiso global que incluye a todas las personas e instituciones para lograr el desarrollo sostenible sin dejar a nadie atrás. Al respecto, los gobiernos estatales y sus acciones representan uno de los principales aliados para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y es de destacar que, en México, el estado de Yucatán ha tenido un compromiso notable con el cumplimiento de la Agenda 2030, en varias ocasiones con acompañamiento técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México.

En 2020, la colaboración con el PNUD México se extendió hacia diversos temas sustantivos: se trabajó de manera conjunta en el fortalecimiento del Programa Institucional de Seguimiento y Evaluación de la SEPLAN; se impulsó la revisión de la metodología para la vinculación de los resultados de las evaluaciones con el proceso presupuestario; se elaboró la Guía para el diseño e integración de registros administrativos con enfoque de la Agenda 2030; se desarrolló, desde la metodología, la Metaevaluación a la Estrategia de Evaluabilidad; y, finalmente, se analizó el Diagnóstico de la normatividad estatal para la armonización de las leyes en materia de planeación, presupuesto y desarrollo social.

En esta amplia colaboración se desarrolló un instrumento metodológico para incorporar el enfoque de la Agenda 2030 en el diseño de las intervenciones públicas estatales en materia de desarrollo social, sentando las bases para realizar ejercicios de monitoreo y evaluación de dichas políticas. La “Guía para el diseño, monitoreo y evaluabilidad de programas sociales con el enfoque de la Agenda 2030 en el Estado de Yucatán” es una herramienta novedosa e integral que retoma los principios de la Gestión por Resultados para el Desarrollo (GpRD) los cuales han sido fortalecidos de manera práctica con el enfoque y dimensiones de la Agenda 2030. En ese sentido, la propuesta técnica presentada en esta Guía se considera una buena práctica que puede sumarse a los lineamientos normativos en materia de diseño de intervenciones públicas en el estado de Yucatán.

El PNUD México reconoce los esfuerzos del Gobierno del Estado de Yucatán en favor de su compromiso para el fortalecimiento de sus políticas públicas desde un enfoque de sostenibilidad, con lo cual contribuyen al desarrollo social e inclusivo que beneficia de manera integral a la ciudadanía yucateca, sumando así a uno de los principios más importantes de la Agenda: no dejar a nadie atrás.



**Lorenzo Jiménez de Luis**

*Representante Residente*

*PNUD México*

# Índice

Glosario	1
Lista de acrónimos	6
Introducción	7
<i>¿Cuál es el objetivo de esta guía?</i>	7
<i>¿Quiénes son las y los usuarios de esta guía?</i>	7
<i>¿Cómo utilizar esta guía?</i>	8
1. Los proyectos, programas y políticas públicas y el enfoque de la Agenda 2030	9
1.1. ¿Qué es un problema público?	9
1.2. ¿Cuál es la finalidad de una intervención pública?	9
1.3. Ciclo de vida de las políticas públicas	10
1.3.1. <i>Sensibilización</i>	11
1.3.2. <i>Diagnóstico</i>	11
1.3.3. <i>Diseño</i>	12
1.3.4. <i>Implementación</i>	12
1.3.5. <i>Monitoreo</i>	13
1.3.6. <i>Evaluación</i>	14
2. El enfoque de la Agenda 2030	16
2.1. ¿Qué es la Agenda 2030?	16
2.2. ¿Por qué es importante incorporar el enfoque de la Agenda 2030 en el diseño de programas públicos?	18
2.3. ¿Cómo contribuye la Agenda 2030 al desarrollo local?	18
3. Diseño de intervenciones públicas con el enfoque de la Agenda 2030	20



## Índice de Figuras

<i>Figura 1. Ejemplo de la lógica de la teoría de cambio</i>	10
<i>Figura 2. Ciclo de vida de las políticas públicas</i>	10
<i>Figura 3. Objetivos de Desarrollo Sostenible</i>	16
<i>Figura 4. Implicaciones prácticas de la implementación de los principios de la Agenda 2030</i>	17
<i>Figura 5. Esferas de importancia de la Agenda 2030 y su relación con los ODS</i>	18
<i>Figura 6. Etapas para el diseño de una intervención pública con el enfoque de la Agenda 2030</i>	20
<i>Figura 7. Agentes de desarrollo desde el enfoque de derechos humanos</i>	25
<i>Figura 8. Matriz de incidencia de actores sociales con enfoque de derechos</i>	26
<i>Figura 9. Mapa de actores de acuerdo con su nivel de interés e influencia</i>	26
<i>Figura 10. Matriz de análisis de actores con el enfoque de la Agenda 2030</i>	30
<i>Figura 11. Aspectos de una estrategia de comunicación y mensajes clave sobre la Agenda 2030</i>	33
<i>Figura 12. Análisis de problemas con el enfoque de la Agenda 2030</i>	35
<i>Figura 13. Guía para la definición de un problema público</i>	36
<i>Figura 14. Definición de un problema público con el enfoque de la Agenda 2030</i>	37
<i>Figura 15. Componentes del análisis de problemas</i>	39
<i>Figura 16. Características del análisis del problema y población afectada</i>	40
<i>Figura 17. ¿Cómo construir una línea base?</i>	40
<i>Figura 18. Árbol de problemas con el enfoque de la Agenda 2030</i>	44
<i>Figura 19. Análisis de objetivos con el enfoque de la Agenda 2030</i>	46
<i>Figura 20. Construcción del árbol de objetivos</i>	47
<i>Figura 21. Árbol de objetivos con el enfoque de la Agenda 2030</i>	47
<i>Figura 22. Esquema de árbol de objetivo con visión 2030</i>	49
<i>Figura 23. Matriz de análisis de alternativas con el enfoque de la Agenda 2030</i>	51
<i>Figura 24. Construcción de la teoría de cambio</i>	54
<i>Figura 25. Guía para la construcción de la MIR</i>	56
<i>Figura 26. Recomendaciones para la redacción de los objetivos de la MIR</i>	57
<i>Figura 27. Recomendaciones para la identificación de los supuestos la MIR</i>	58
<i>Figura 28. Guía para la revisión de la lógica vertical de la MIR</i>	60
<i>Figura 29. ¿Qué miden los indicadores en cada nivel de la MIR?</i>	62
<i>Figura 30. Criterios CREMAA para la construcción de indicadores</i>	63
<i>Figura 31. Pasos para la construcción de indicadores</i>	64
<i>Figura 32. Selección del método de cálculo</i>	64
<i>Figura 33. Ficha técnica de un indicador</i>	65
<i>Figura 34. Guía para la revisión de la lógica horizontal de la MIR</i>	69

## Lista de Gráficas

<i>Gráfica 1. Número de programas y acciones de desarrollo social estatales por derecho social o dimensión de bienestar económico al que están dirigidos, Yucatán, 2016.</i>	77
<i>Gráfica 2. Distribución del presupuesto estatal por dimensión del desarrollo, 2020.</i>	77
<i>Gráfica 3. Distribución del presupuesto estatal en desarrollo social por funciones, 2020.</i>	78
<i>Gráfica 4. Distribución del presupuesto estatal en desarrollo económico por funciones, 2020.</i>	78

# Glosario

**Actores:** Personas e instituciones pertenecientes al sector público, privado, académico o civil.

**Agenda 2030.** Plan de acción global, compuesto por 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS), 169 metas y 231 indicadores para las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y la asociación de actores; su mayor desafío es erradicar la pobreza, en sus diferentes dimensiones e intensidades.

**Análisis de actores.** Su objetivo es identificar a las diferentes personas e instituciones que, en determinado entorno y contexto, pueden involucrarse en el proceso para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de la intervención. Se vincula con la etapa de sensibilización en el ciclo de vida de las políticas públicas y tiene el propósito de incentivar la participación de dichos actores mediante procesos de comunicación que les permita fomentar su participación en la agenda pública.

**Análisis de alternativas.** Este análisis consiste en la selección de una alternativa de solución que se aplicará para alcanzar los objetivos deseados. Bajo el enfoque de la Agenda 2030, el análisis de alternativas o estrategias tiene como finalidad el seleccionar la mejor propuesta de solución a la luz de diferentes criterios de valoración, para lo cual conviene determinar los objetivos dentro de la intervención y de los objetivos que quedarán fuera de la intervención. Este análisis requiere:

- La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos;
- Criterios precisos que permitan elegir las estrategias;
- La selección de la estrategia aplicable a la intervención.

Todas las alternativas deben cumplir con el propósito y los fines y se selecciona la estrategia, no sólo más factible en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, sino también pertinente, eficiente y eficaz.

**Análisis de objetivos.** Permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas, a partir de ella se establecerá la ruta que se debe seguir para lograr transformar la realidad en beneficio de la población. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas, en soluciones expresadas en forma de estados positivos. A partir de ella, se establecerá la ruta que se debe seguir para lograr transformar la realidad en beneficio de la población. Bajo el enfoque de la Agenda 2030, el análisis de objetivos se integra por cuatro grandes pasos: la construcción del árbol de problemas, el análisis de la vinculación con los objetivos de la Agenda 2030, el análisis de alternativas con el enfoque de la Agenda 2030 y la construcción de la teoría de cambio.

**Canasta alimentaria.** Conjunto de alimentos cuyo valor sirve para construir la línea de bienestar mínimo. Estos se determinan de acuerdo con el patrón de consumo de un grupo de personas, quienes los utilizan para satisfacer sus requerimientos de energía y nutrientes.

**Carencias sociales.** Reflejan la falta de acceso de las personas a alguno de los siguientes derechos sociales: alimentación nutritiva y de calidad, educación, salud, seguridad social, vivienda digna y decorosa. Se miden a través de seis indicadores definidos por la Ley General de Desarrollo Social (LGDS) para medir el enfoque de derechos sociales, incorporado en la medición multidimensional de la pobreza en México, que se componen del: 1) rezago educativo; 2) acceso a los servicios de salud; 3) acceso a la seguridad social; 4) calidad y espacios de la vivienda; 5) acceso a los servicios básicos en la vivienda; y 6) acceso a la alimentación.

**Carencia por acceso a la alimentación.** Refleja la vulneración al derecho a la alimentación con base en el concepto de seguridad alimentaria que “comprende el acceso a comida suficiente para llevar una vida activa y sana” (CONEVAL, 2019, p.58), lo que se asocia a los conceptos de estabilidad, suficiencia y variedad de los alimentos y, por tanto,



con el acceso a la alimentación. Así, se emplea una escala que considera cuatro niveles de inseguridad alimentaria: severa, moderada, leve y seguridad alimentaria. Como medida de aproximación al consumo de nutrientes de un periodo, se utiliza el número de días en los que se consume alguno de los grupos de alimentos definidos (cereales, leguminosas, carnes, pescados, lácteos, verduras, frutas, huevos, azúcares, grasas, tubérculos y condimentos) y la diversidad dietética que provee su consumo (teniendo un mayor peso aquellos con mayor aportación calórica y de micro y macronutrientes), para identificar si el hogar se encuentra o no en condición de limitación de consumo de alimentos. Por tanto, se considera en situación de carencia por acceso a la alimentación nutritiva y de calidad a los hogares que: presenten un grado de inseguridad alimentaria moderado o severo o que presenten limitación en el consumo de alimentos.

**Carencia por acceso a la seguridad social.** La seguridad social, se refiere al “conjunto de mecanismos diseñados para garantizar los medios de subsistencia de los individuos y sus familias ante eventualidades, como accidentes o enfermedades, o ante circunstancias socialmente reconocidas, como la vejez y el embarazo” (CONEVAL, 2019, p. 51). En la medición de la pobreza, el indicador de acceso a la seguridad social considera diferentes posibilidades de acceso; para lo cual, se establecieron los siguientes criterios:

- En cuanto a la población económicamente activa, asalariada, se considera que no tiene carencia en esta dimensión si disfruta, por parte de su trabajo, de las prestaciones establecidas en el artículo 2° de la Ley del Seguro Social (o sus equivalentes en las legislaciones aplicables al apartado B del artículo 123° constitucional).
- Dado el carácter voluntario de la inscripción al sistema por parte de ciertas categorías ocupacionales, en el caso de la población trabajadora no asalariada o independiente se considera que tiene acceso a la seguridad social cuando dispone de servicios médicos como prestación laboral o por contratación voluntaria al régimen obligatorio del IMSS y, además, cuenta con SAR o Afore.
- Para la población en general, se considera que tiene acceso cuando goza de alguna jubilación o pensión o es familiar de una persona dentro o fuera del hogar con acceso a la seguridad social.
- En el caso de la población en edad de jubilación (sesenta y cinco años o más), se considera que tiene acceso a la seguridad social si es beneficiario de algún programa social de pensiones para adultos mayores.
- La población que no cumpla con alguno de los criterios mencionados se considera en situación de carencia por acceso a la seguridad social.

**Carencia por acceso a los servicios de salud.** Esta incluye la identificación de la condición de las personas que no cuenten con adscripción o derecho a recibir servicios médicos de alguna institución pública o de servicios privados, tal como se define la carencia por el CONEVAL actualmente, además incluye la medición de aspectos del acceso efectivo a los servicios de salud como la existencia de clínicas y hospitales a menos de dos horas del domicilio de las personas, el conocimiento del tipo de servicios de salud gratuita a los que las personas tienen derechos, la atención médica y los controles de salud recibidos en los últimos 12 meses. La medición de estos últimos aspectos se considera indispensable frente de los cambios institucionales orientados a brindar atención universal por parte del sector salud a partir de 2020, en particular, para valorar las carencias en materia de salud de las personas que no declaran tener una derechohabencia.

**Carencia por calidad y espacios de la vivienda.** Esta carencia rescata la importancia del entorno físico donde viven las personas; los espacios que contempla la medición de esta carencia son los techos, los muros y los pisos, cuya construcción debe ser de materiales que protejan a los habitantes de la vivienda del clima y que no dañen su salud. Además, se considera que los espacios deben dar privacidad a los residentes, evitando el hacinamiento. Por lo anterior, una persona presenta la carencia por calidad y espacios de la vivienda si reside en una vivienda con al menos una de las siguientes características:

- El material de los pisos de la vivienda es de tierra.
- El material del techo de la vivienda es de lámina de cartón o desechos.
- El material de los muros de la vivienda es de barro o bajareque; de carrizo, bambú o palma; de lámina de cartón, metálica o asbesto; o material de desecho.
- La razón de personas por cuarto (hacinamiento) es mayor que 2.5.

**Carencia por servicios básicos en la vivienda:** Los servicios básicos que dispone una vivienda son tan importantes como los materiales de los que está construida. La disponibilidad de servicios básicos afecta las condiciones sanitarias y las actividades que sus residentes pueden desarrollar. Se considera que una persona presenta esta carencia si la vivienda en la que reside tiene al menos una de las siguientes características:

- El agua se obtiene de un pozo, río, lago, arroyo, pipa; o bien, el agua entubada la adquieren por acarreo de otra vivienda, de la llave pública o de un hidrante;
- No cuentan con servicio de drenaje o el desagüe tiene conexión a una tubería que va a dar a un río, lago, mar, barranca o grieta;
- No disponen de energía eléctrica;
- El combustible que se usa para cocinar o calentar los alimentos es leña o carbón sin chimenea.

**Carencia por rezago educativo.** La carencia por rezago educativo considera los cambios en la legislación que México ha realizado, esto permite medir con mayor precisión si el Estado está garantizando el derecho a la escolaridad obligatoria; se considera que no se cumple con la normativa cuando no se garantiza la escolarización en las edades típicas para asistir a los niveles educativos obligatorios vigentes. Es así como se definieron distintos umbrales para medir el rezago educativo, se considera que una persona tiene rezago educativo si cumple con alguno de los siguientes criterios:

- Tiene de 3 a 21 años, no cuenta con la educación obligatoria y no asiste a un centro de educación formal.
- Tiene 22 años o más, nació a partir del año 1998 y no ha terminado la educación obligatoria (media superior).
- Tiene 16 años o más, nació antes de 1982 y no cuenta con el nivel de educación obligatorio vigente en el momento en que debía haberlo cursado (primaria completa).
- Tiene 16 años o más, nació a entre 1982 y 1997 y no cuenta con el nivel de educación obligatoria vigente en el momento en que debía haberla cursado (secundaria completa).

**Ciclo de vida de las políticas públicas.** Bajo el enfoque de la Agenda 2030, se compone de seis grandes etapas: sensibilización, diagnóstico, diseño, implementación, monitoreo y evaluación que en conjunto proponen una secuencia lógica de actividades que afectan el desarrollo de las políticas públicas.

**Derechos Humanos.** Son derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua, discapacidad, orientación sexual, identidad de género o cualquier otra condición. Todas las personas tienen los mismos derechos humanos, sin discriminación alguna, bajo los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad.

**Derechos sociales.** Se refiere a el derecho a la educación, la salud, la alimentación nutritiva y de calidad, la vivienda, la protección a la familia, el derecho a contraer matrimonio, la protección a la maternidad, a los conyugues y al derecho a la maternidad, el disfrute de un medio ambiente sano, el trabajo y la seguridad social, y los relativos a la no discriminación, a participar en la vida cultural, a compartir los adelantos científicos y a beneficiarse de ellos y a la protección de los intereses morales, de conformidad con lo establecido en el artículo 6° de la Ley General de Desarrollo Social y en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de Naciones Unidas.

**Desarrollo Sostenible.** Es el proceso de mejora continua de la calidad de vida de las personas en el presente, sin comprometer los recursos disponibles para las generaciones futuras. Busca promover la prosperidad y las oportunidades económicas, mayor bienestar social y la protección del medio ambiente.

**Indicador.** Expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad mediante la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la cual, comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, ayuda a evaluar el desempeño de su evolución en el tiempo.

**Índice de Desarrollo Humano.** Sintetiza el avance de los países, estados y municipios en tres dimensiones básicas para el desarrollo de las personas:

- **Salud:** mide el gozo de una vida larga y saludable, por medio de la esperanza de vida al nacer.
- **Educación:** cuantifica el acceso a una educación de calidad, con dos indicadores: los años promedio de escolaridad y los años esperados de escolaridad.
- **Ingreso:** estima la obtención de recursos para gozar de una vida digna mediante el ingreso bruto per cápita.

Estima valores que van de 0 a 1, donde un valor más cercano a uno indica mayor desarrollo humano, tanto para el índice general como para sus subíndices o componentes de salud, ingreso y educación.

**Línea de pobreza extrema por ingresos.** Identifica a las personas que, aun si destinan todo su ingreso para la compra de alimentos, no pueden adquirir lo indispensable para tener una nutrición sana. Hasta 2019, se conocía como "Línea de bienestar mínimo".

**Línea de pobreza por ingresos.** Identifica a la población que carece de recursos suficientes para adquirir los bienes y servicios necesarios para satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias. Hasta 2019, se conocía como "Línea de bienestar".

**Lógica horizontal.** Tiene como objetivo analizar la consistencia entre los objetivos y los indicadores empleados para su seguimiento, y la consistencia entre los indicadores y las fuentes de información que alimentan su construcción.

**Lógica vertical.** Su objetivo es revisar si se cumple o no la relación causal del conjunto de objetivos y supuestos entre cada nivel de la MIR. Para ello, se realiza una lectura de abajo hacia arriba y de izquierda a derecha, cuestionando acerca del logro de dicho objetivo sumado a la ocurrencia del supuesto, de modo que sea posible lograr el objetivo inmediato superior.

**Matriz de Indicadores para Resultados.** Es un instrumento de gestión que estructura el diseño de la intervención reflejando la cadena de resultados, además de incorporar los indicadores que miden el grado de avance en el logro de sus objetivos. Desde la perspectiva de la Agenda 2030, contribuye a fortalecer la orientación a resultados en la implementación y seguimiento de las intervenciones públicas. Sus objetivos marcan el punto al que se quiere llegar con la intervención, mientras que los indicadores, a través de la evolución de sus metas, generan información para la toma de decisiones y permiten monitorear el comportamiento, evolución y solución de los problemas públicos y brechas de desarrollo.

**Metodología del Marco Lógico.** Es una herramienta que permite facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. Su utilidad radica en la preparación del diseño de intervenciones públicas de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de las intervenciones, en la implementación de los proyectos aprobados y en el monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño.

**Personas no pobres y no vulnerables.** Aquella población cuyo ingreso es superior a la línea de bienestar y que no tiene ninguna de las carencias sociales consideradas en la medición de la pobreza multidimensional.

**Pobreza Extrema.** Situación en la que no se dispone de los recursos que permiten satisfacer al menos las necesidades básicas de alimentación. En otras palabras, se considera como "pobres extremos" a las personas que residen en hogares cuyos ingresos no alcanzan para adquirir una canasta básica de alimentos, así lo destinaran en su totalidad a dicho fin.

**Pobreza extrema multidimensional.** Una persona se encuentra en situación de pobreza extrema cuando tiene tres o más carencias sociales y dispone de un ingreso por debajo de la línea de pobreza extrema por ingresos que aun si lo dedicase por completo a la adquisición de alimentos, no podría obtener los nutrientes necesarios para tener una vida sana. Los seis indicadores de carencias sociales definidos por el CONEVAL son: rezago educativo, acceso a servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, servicios básicos en la vivienda y acceso a la alimentación.

**Pobreza moderada multidimensional.** Es aquella situación en la que una persona, estando en condiciones de pobreza, no está en situación de pobreza extrema. La incidencia de pobreza moderada se obtiene al calcular la diferencia entre la incidencia de la población en pobreza menos la de la población en pobreza extrema.

**Pobreza multidimensional.** Una persona se encuentra en situación de pobreza multidimensional cuando su ingreso es inferior al valor de la línea de pobreza por ingresos y padece al menos una carencia social. Los seis indicadores de carencias sociales definidos por el CONEVAL son: rezago educativo, acceso a servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, servicios básicos en la vivienda y acceso a la alimentación.

**Política pública con enfoque de derechos humanos.** Una política pública con enfoque de derechos humanos es el conjunto de decisiones y acciones que el Estado diseña, implementa, monitorea y evalúa -a partir de un proceso permanente de inclusión, deliberación y participación social efectiva- con el objetivo de proteger, promover, respetar y garantizar los derechos humanos de todas las personas, grupos y colectividades que conforman la sociedad, bajo los principios de igualdad y no discriminación, universalidad, acceso a la justicia, rendición de cuentas, transparencia, transversalidad, e intersectorialidad.

**Programas sociales.** Conjunto de instrumentos del gobierno federal, estatal o municipal que tienen por objetivo contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la población mediante la provisión de bienes y servicios públicos que aseguren el ejercicio de los Derechos Humanos y de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, mediante diversos subsidios y apoyos para el desarrollo de programas, intervenciones, políticas públicas y proyectos en temas de infraestructura, productivos, sociales u otros que representen un beneficio para la ciudadanía.

**Problema Público.** En el enfoque de derechos de la Agenda 2030, se considera como problemas públicos a aquellas situaciones indeseables que ocasionan vulneraciones o violaciones al ejercicio y disfrute pleno de los derechos humanos.

**Vulnerabilidad.** Es la capacidad disminuida de una persona o un grupo de personas para anticiparse, hacer frente y resistir a los efectos de un peligro natural o causado por la actividad humana, y para recuperarse de los mismos.

**Vulnerable por carencias sociales.** Una persona que enfrenta una o más de las carencias sociales consideradas en la medición de la pobreza del CONEVAL, cuyo ingreso es igual o superior a la línea de pobreza por ingresos.

**Vulnerable por ingresos.** Una persona con un ingreso inferior a la línea de pobreza por ingresos, pero que no presenta carencias sociales.

# Lista de acrónimos

<b>A2030</b>	Agenda 2030
<b>CEADEL.</b>	Centro de Apoyo al Desarrollo Local
<b>CEPAL.</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>CONAPO.</b>	Consejo Nacional de Población
<b>CONEVAL.</b>	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
<b>CREMAA.</b>	Claro, Relevante, Económico, Monitoreable, Adecuado y Aportación marginal
<b>DGPS.</b>	Dirección General de Programas Sociales
<b>EBDH.</b>	Enfoque Basado en Derechos Humanos
<b>EIC.</b>	Encuesta Intercensal
<b>GpR.</b>	Gestión por Resultados
<b>IDH.</b>	Índice de Desarrollo Humano
<b>IMCO.</b>	Instituto Mexicano para la Competitividad
<b>IMSS.</b>	Instituto Mexicano del Seguro Social
<b>INECC.</b>	Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático
<b>INEGI.</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
<b>INPI.</b>	Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas
<b>ISSSTE.</b>	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado
<b>LGDS.</b>	Ley General de Desarrollo Social
<b>MIR.</b>	Matriz de Indicadores para Resultados
<b>MML.</b>	Metodología del Marco Lógico
<b>ODM.</b>	Objetivos de Desarrollo del Milenio
<b>ODS.</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>ONU.</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>OSC.</b>	Organizaciones de la Sociedad Civil
<b>PEA.</b>	Población Económicamente Activa
<b>PED.</b>	Plan Estatal de Desarrollo
<b>PIB.</b>	Producto Interno Bruto
<b>PM.</b>	Materia particular o contaminación de partículas
<b>PND.</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>PNUD.</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>SANPY.</b>	Sistemas de Áreas Naturales Protegidas del Estado de Yucatán
<b>SDS.</b>	Sistema de Desarrollo Social del Gobierno del Estado de Yucatán
<b>SEDESOL.</b>	Secretaría de Desarrollo Social
<b>SEMARNAT.</b>	Secretaría de la Marina Nacional
<b>SEPLAN.</b>	Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación del Gobierno del Estado de Yucatán
<b>SINAICA.</b>	Sistema Nacional de Información de la Calidad del Aire
<b>SNAP.</b>	Sistema Nacional de Áreas Protegidas



# Introducción

Uno de los principales retos para lograr el desarrollo sostenible, es el diseño de alternativas de solución efectivas que pongan fin a la pobreza, reduzcan la desigualdad y la injusticia, y hagan frente al cambio climático “sin dejar a nadie atrás”. Dichas alternativas pueden concebirse como proyectos, programas o políticas públicas que resulten de diagnósticos sólidos y de procesos de diseño que involucren la participación de actores (personas e instituciones) y aseguren la consecución de resultados. Consciente de la complejidad para poner en práctica la Agenda 2030, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México, en el marco de la colaboración con la Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación del Estado de Yucatán (SEPLAN), ha formulado la “Guía para el diseño de programas sociales con enfoque de la Agenda 2030 en el Estado de Yucatán”, como un documento que sistematiza las herramientas para diseñar políticas públicas efectivas con una visión integral, de derechos humanos y sostenibilidad. Con su uso se espera contribuir a que las y los responsables de los programas sociales del Gobierno del Estado de Yucatán profundicen su entendimiento sobre las políticas públicas y fortalezcan sus capacidades técnicas para su formulación y puesta en marcha.

## ***¿Cuál es el objetivo de esta guía?***

El propósito de esta guía es contribuir a que las y los usuarios cuenten con elementos más sólidos y robustos sobre el enfoque de la Agenda 2030 para justificar planear y diseñar una intervención pública.

La guía tiene un enfoque práctico, imprescindible en la gestión pública, para acompañar a las y los usuarios desde que se identifica un problema público en un contexto específico, hasta que se diseña su alternativa de solución y los instrumentos para su seguimiento.

De igual forma al establecer los elementos generales de diseño de una intervención con enfoque de desarrollo sostenible, facilita incorporar este enfoque a los procesos de monitoreo y evaluación, y establece las directrices generales que deberán considerar los instrumentos que se desarrollen en el marco de estos procesos.

Cabe precisar que la ruta metodológica propuesta en la presente guía no excluye los criterios o lineamientos normativos establecidos en el estado de Yucatán para el diseño de intervenciones públicas y de sus instrumentos de monitoreo y evaluación. Por el contrario, procura ofrecer elementos metodológicos para robustecer dichos procesos desde el enfoque de la Agenda 2030.

## ***¿Quiénes son las y los usuarios de esta guía?***

Funcionarias y funcionarios públicos del Gobierno del Estado de Yucatán responsables de diseñar, instrumentar, monitorear y evaluar planes y políticas públicas de carácter social que busquen incorporar los principios y objetivos de la Agenda 2030.

Personas interesadas en conocer la estructura de los programas sociales con un enfoque de sostenibilidad y derechos humanos, impulsados por la Agenda 2030.

### **¿Cómo utilizar esta guía?**

---

La guía se compone de tres secciones. En la primera, se revisan conceptos básicos como problema público y se explica el ciclo de las políticas públicas, con especial atención a la sensibilización, diagnóstico y diseño. En la segunda, se discuten los principios de la Agenda 2030 y la importancia de incluir este enfoque en el diseño de alternativas que promuevan el desarrollo sostenible. Finalmente, en la tercera sección, totalmente práctica, se explica paso a paso el diseño de una intervención pública, con base en la Metodología de Marco Lógico (MML), incorporando en cada una de sus etapas los principios de la Agenda 2030. Para ello, se profundiza en las técnicas para elaborar un diagnóstico integral, se detalla cómo diseñar una teoría de cambio, y se expone cómo construir una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

En este mismo apartado, se identifica y analiza un problema público de la entidad (establecido de manera hipotética), por lo que las y los usuarios, además de fortalecer sus conocimientos y capacidades técnicas para elaborar una política pública, apreciarán, paso a paso, cómo se diseña una intervención pública a partir de un problema de su contexto local. Además, en los anexos, se incluye un panorama del estado actual de la política de desarrollo social en el Estado de Yucatán y se exponen, en términos generales, las principales características sociales, económicas y medioambientales de la entidad.

Para un correcto uso de esta guía como una herramienta de acompañamiento, se sugiere que las personas usuarias consoliden sus conocimientos conceptuales antes de la práctica del diseño de políticas públicas, y que presten especial atención al ejemplo que se presenta. Es importante mencionar que las metodologías incluidas en este documento son aquellas que el PNUD México ha compartido con las instituciones gubernamentales con las cuales ha trabajado para fortalecer sus políticas públicas, no obstante, se reconoce que existen otras orientaciones técnicas y metodológicas para los mismos fines.



# 1. Los proyectos, programas y políticas públicas y el enfoque de la Agenda 2030

## 1.1. ¿Qué es un problema público?

Toda política pública surge a partir del reconocimiento de un problema público. Los gobiernos, en sus distintos órdenes, tratan con problemas diversos y políticas públicas distintas cada año, pero ¿qué son los problemas públicos?, ¿cómo adquieren visibilidad? y ¿por qué se considera importante resolverlos?

De acuerdo con Subirats (2008), los problemas públicos son situaciones sociales indeseables. Es posible pensar en problemas públicos como construcciones sociales que obedecen a una estructura de conocimientos y valores (Gusfield, 1980) que pueden cambiar a lo largo del tiempo. Vulnerar los derechos humanos es una situación social indeseable que puede materializarse en problemas específicos como la pobreza, la violencia e inseguridad, o el desempleo.

Sin embargo, definir un problema público no garantiza que se vaya a atender. Generalmente, los problemas públicos adquieren visibilidad e importancia cuando captan la atención de diversos sectores de la sociedad, se reconocen como tal por los encargados de formular políticas públicas, y ocupan un espacio en la agenda y discusión pública (Kraft y Furlong, 2017). En este sentido, se considera que el problema está en la agenda cuando los encargados de formular políticas públicas

comienzan discusiones activas acerca de él y de sus potenciales soluciones. Ahora, para identificar si el problema al que nos enfrentamos requiere una intervención pública es necesario definir si afecta de forma directa e indirecta a un número importante de personas o si tiene consecuencias relevantes para un sector de la población. Asimismo, se debe determinar si el problema tiene solución dentro de un ámbito colectivo.

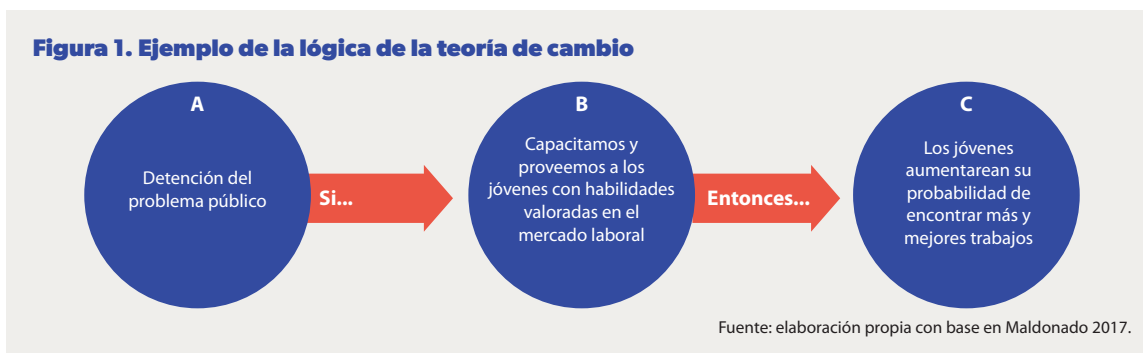
El Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH) de la Agenda 2030, adoptado por el PNUD México, considera a todas las situaciones que lleven al detrimento del ejercicio y disfrute pleno de los derechos humanos como problemas públicos. Por lo anterior, una vez identificado el problema y reconocido por distintos actores sociales como una situación negativa o que puede revertirse, se decide emprender estrategias para resolverlo, pero ¿cómo trazamos estas estrategias? ¿cuál es su propósito? En los dos siguientes subapartados se describen y analizan el ciclo y propósito de las políticas públicas.

## 1.2. ¿Cuál es la finalidad de una intervención pública?

Según Castillo y Méndez (2017), las políticas públicas son cursos de acción (u omisión) racionales orientados a solucionar problemas públicos. De esta manera,



**Figura 1. Ejemplo de la lógica de la teoría de cambio**



toda intervención pública implica una teoría de cambio social y decisiones técnicas, políticas y morales que se toman a partir de las ideas y anhelos que se tienen como comunidad para atender un problema público específico y orientar el desarrollo. Al pensar en solucionar una situación indeseada necesariamente nos preguntamos, ¿qué se quiere lograr movilizand recursos para detonar un cambio social?

El diseño de esta ruta entre el punto A (el problema público) hacia el punto B (el compromiso público o solución al problema) mediante X (la propuesta de solución o política pública) se conoce como teoría de cambio (figura 1), es decir, el mecanismo por el cual las intervenciones para el desarrollo buscan modificar una situación no deseada. A continuación, se presenta un ejemplo de teoría de cambio utilizando una lógica condicional (ver figura 1).

En un primer momento (A) se conoce y analiza el problema público, en el segundo (B) se incluye las acciones que la intervención llevará a cabo, mientras que, en el tercero (C), se encuentran los cambios o resultados esperados. Las teorías causales pueden ser tan simples o complejas dependiendo de la dificultad del problema y del conocimiento que se tiene para solucionarlo. Por ejemplo, actualmente se sabe que el acceso al agua potable, drenaje y saneamiento tienen un efecto directo en la disminución de la prevalencia de enfermedades gastrointestinales. Otro ejemplo más complejo, pero que sigue esta misma lógica, es que la inversión en educación de calidad tiene efectos directos en propiciar la movilidad social y el acceso a mejores empleos.

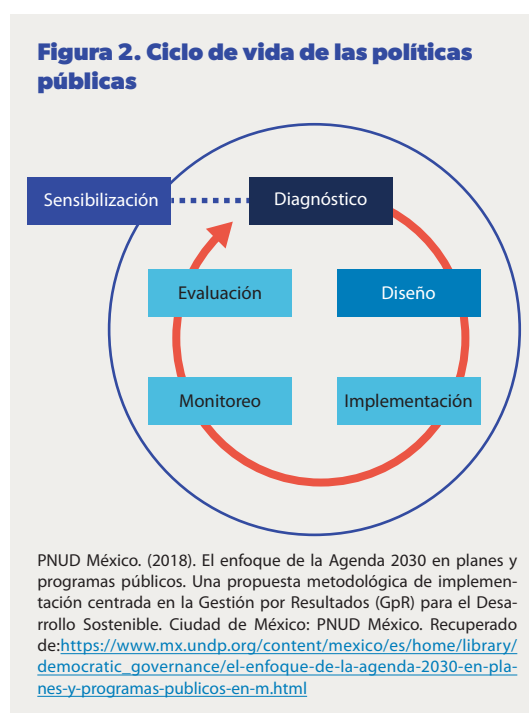
Los proyectos, programas e intervenciones públicas pueden ser de distintos tipos y utilizar diferentes herramientas. Una primera distinción es por el tema o asunto a tratar, por ejemplo, políticas públicas educativas, económicas, de salud o infraestructura. Una segunda categorización es por el tipo de instrumentos que utilizan, por ejemplo, incentivos económicos, regulación directa, desregulación, suministro directo o

indirecto de bienes y servicios, o provisión de seguros frente a la adversidad (AGA,2015).

### 1.3. Ciclo de vida de las políticas públicas

Como se adelantó en la explicación de los problemas públicos, el ciclo de vida de las políticas públicas es, esencialmente, un proceso político, en el sentido más amplio de la palabra. En él convergen diferentes actores como políticos, grupos de interés, funcionarios públicos y ciudadanos, por mencionar solo algunos ejemplos (Hill y Varone, 2013). En el PNUD México se entiende como “las etapas claves en la vida de una intervención” (2018) y, según las personas expertas, se compone de seis grandes fases: sensibilización, diagnóstico, diseño, implementación, monitoreo y evaluación (ver figura 2).

**Figura 2. Ciclo de vida de las políticas públicas**



El modelo propone una secuencia lógica de actividades que afectan el desarrollo de las políticas públicas. La primera etapa, el diagnóstico, define la naturaleza del problema público e identifica las causas de la situación que se quiere atender. La segunda etapa, el diseño, ocurre cuando se proponen, definen metas y se seleccionan cursos de acción para resolver un problema público. La tercera etapa, la implementación, es el proceso mediante el cual, con recursos institucionales, se ponen en marcha las estrategias y líneas de acción previamente definidas. La cuarta etapa, el monitoreo, consiste en instrumentar mecanismos para brindar seguimiento a un grupo de indicadores o parámetros específicos de la política o intervención. Por último, la quinta etapa, la evaluación, examina su eficacia en el logro de las metas y objetivos, incluyendo su éxito o fracaso. Tratándose de intervenciones para el desarrollo y en concordancia con el enfoque de la Agenda 2030 (el cual se aborda en la sección 2), el PNUD México considera una fase adicional: la sensibilización (ver figura 2).

Es importante mencionar que, aunque las etapas se presentan como una secuencia ordenada, el concepto “ciclo de políticas públicas” se utiliza para dejar en claro que el proceso es cíclico o continuo, en lugar de un conjunto de acciones lineales que se realizan una sola vez (Kraft y Furlong, 2016), por lo que no se debe olvidar que las etapas son interdependientes y en ocasiones simultáneas.

### 1.3.1. Sensibilización

Como se mencionó anteriormente, el PNUD México considera la sensibilización como una etapa previa y adicional al diagnóstico en el ciclo de políticas públicas. Desde el enfoque de la Agenda 2030, esta fase tiene una gran importancia dado que **el desarrollo sostenible requiere la participación democrática y el consenso entre los agentes de cambio** (PNUD México, 2019). Con su incorporación, se visibiliza con mayor facilidad los flujos de retroalimentación entre los diferentes actores involucrados en una intervención<sup>1</sup>, lo que resulta fundamental debido al desconocimiento

1 Desde el EBDH se pueden clasificar a los actores involucrados en tres categorías: titulares de derechos (todas las personas, sin importar raza, género o condición, sujetas de derecho con capacidades para realizarlos o ejercerlos), titulares de obligaciones (todas las instituciones, entidades y organizaciones que forman parte del Estado), y titulares de responsabilidades (las familias, las comunidades, las organizaciones sociales, las instituciones religiosas, las empresas y las distintas instituciones formadas por los ciudadanos que desempeñan un papel en la sociedad, así como las instituciones que forman parte del aparato gubernamental).

frecuente que tienen los actores de sí mismos. Con la sensibilización se busca, mediante procesos de comunicación, proveer a los actores información de calidad que les permita formar criterios y fomentar su participación en el desarrollo sostenible.

El primer paso para llevar a cabo una sensibilización es **identificar a los actores clave en los que se quiere incidir**. Para lograr este objetivo, se recomienda hacer un pequeño diagnóstico de los actores involucrados en el problema público a resolver, prestando especial atención a aquellos grupos que se encuentran en situación de desventaja o de vulneración de sus derechos, reconociendo a su vez, las obligaciones que el aparato gubernamental tiene en materia de derechos humanos. Una vez terminado este análisis, se sugiere definir una estrategia de sensibilización con cada uno de ellos según su nivel de influencia e interés en el problema a tratar. Para ello, es ideal pensar en los mensajes clave que se quieren comunicar para asegurar su participación en la intervención y para que identifiquen las oportunidades que tienen para contribuir a ella.

### 1.3.2. Diagnóstico

Reconocer un problema público es una decisión política que responde a los anhelos que se tiene como sociedad, pero ¿cómo estudiar sus orígenes y efectos? **El diagnóstico es la etapa del ciclo de políticas públicas en la que se define la naturaleza del problema a resolver o del derecho que se busca proteger, promover o garantizar, identificando las causas y consecuencias de su existencia**. Esta fase requiere de un análisis riguroso basado en información cuantitativa y cualitativa para estimar su magnitud y posible evolución. El ejercicio debe ser lo más objetivo posible, aunque puede que parta de los conocimientos, valores y objetivos específicos de quienes llevarán a cabo la intervención (Sánchez, 1993).

La información que se debe incluir en el diagnóstico debe contribuir a estimar la situación inicial del problema con el propósito de compararla con la situación esperada que se pretende alcanzar mediante la intervención pública. Asimismo, la formulación del diagnóstico se debe considerar y materializar como un proceso gradual de aproximación a las alternativas de solución al problema, y debe identificar diferentes instrumentos o mecanismos para ejecutar dichas alternativas (Méndez, 2014).

En el PNUD México, se piensa que el diagnóstico requiere la participación de todos los actores involucrados o relacionados con el problema para lograr una visión amplia del mismo. Por lo tanto, el ejercicio tiene la misión de recoger, sistematizar y cruzar sus voces y expectativas. Asimismo, se considera que un diagnóstico sólido para una intervención de desarrollo sostenible debe incluir al menos tres elementos:

- Un análisis integral de las causas y consecuencias sociales, económicas y ambientales.
- Un estudio de la interrelación del problema con otros problemas del desarrollo.
- La identificación de brechas de desarrollo, reconociendo grupos en situación de vulnerabilidad o zonas geográficas donde el problema se experimenta de forma agravada.

### 1.3.3. Diseño

El diseño de una intervención es la fase en la que se delimitan los mecanismos específicos para hacer frente al problema público que se pretende resolver. Es una tarea que requiere de sensibilidad sustancial para el análisis y del uso creativo de las herramientas para la formulación de políticas públicas (Peters, 2013), ya que, en caso contrario, puede no alcanzar los resultados esperados. Los expertos consideran que es una etapa tanto técnica como política, principalmente porque en esta parte del proceso los actores involucrados buscan empujar su agenda y objetivos. **Un diseño sólido debe considerar una justificación consistente que permita legitimar las acciones que se emprenderán** (Kraft y Furlong, 2016).

En el PNUD México se considera que el diseño de una política pública o una intervención para el desarrollo debe contener al menos diez características:

1. El objetivo de la intervención y su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
2. Los instrumentos para identificar la población que será atendida.
3. El tipo de población que será atendida mediante la intervención.
4. Las herramientas o mecanismos específicos que se utilizarán para resolver el problema.
5. Las estrategias y líneas de acción para implementarla.
6. El análisis de otras intervenciones similares de tal forma que se identifiquen complementariedades, coincidencias, duplicidades o contraposiciones.

7. La normatividad aplicable.
8. Un calendario para medir el avance del programa y el logro de sus objetivos.
9. Personas responsables de cada proceso.
10. Mecanismos para la transparencia y rendición de cuentas.

Desde el enfoque de la Agenda 2030, idealmente estos elementos se identifican y definen mediante un ejercicio participativo con las personas e instituciones involucradas en el problema (incluyendo las personas cuyos derechos están siendo vulnerados y que, por lo tanto, podrían ser sujetas a ser beneficiarias de la política pública). En el apartado tres de esta guía se explicará paso a paso cómo dar forma a estos elementos en el diseño de intervenciones públicas a partir de la MML.

### 1.3.4. Implementación

Como su nombre lo sugiere, en la implementación se ponen en marcha las estrategias y líneas de acción trazadas previamente en el diseño. Esta etapa es continua y abarca desde que se instrumenta la intervención hasta que se finaliza. Por lo anterior, debe acompañarse constantemente de la revisión de las líneas de acción antes definidas y del diálogo con las personas e instituciones involucradas (Dussauge, 2018).

**La implementación es una etapa técnica, pero también política.** Por un lado, si las acciones se instrumentan con base en un diseño deficiente o si las capacidades institucionales son limitadas, los resultados posiblemente no sean los esperados. Por otro, si la política se lleva a cabo sin incluir a las personas e instituciones afectadas por el problema, posiblemente carecerá de aceptación entre la ciudadanía. En este sentido, existen cuatro elementos principales que pueden influir en los resultados de las políticas públicas (Sabatier y Mazmanian, 1995):

- El tipo y la complejidad del problema tratado.
- La magnitud del cambio esperado y los grupos de personas a los que se dirigen las acciones.
- Los recursos humanos y financieros destinados a la implementación.
- Las estructuras administrativas y los reglamentos que se establecerán para que se establezcan para apoyar la implementación de la política.

Usualmente, la implementación puede basarse en los enfoques *top-down* (de arriba hacia abajo) o

*bottom-up* (de abajo hacia arriba). El primero propone a las agencias gubernamentales como responsables de la puesta en marcha de políticas públicas. En contraste, el segundo asume que la participación ciudadana es fundamental para llegar a acuerdos colectivos con el gobierno. **Para incluir el enfoque de la Agenda 2030 en la implementación, se sugiere poner en marcha un enfoque híbrido entre ambas perspectivas**, con el propósito de orientar de mejor manera las políticas públicas. Otra línea de acción propuesta por el PNUD México para “no dejar a nadie atrás” son los aceleradores, que consisten en reconocer, con base en las prioridades locales, sinergias y conexiones específicas entre distintas intervenciones para el logro de la Agenda 2030 en su conjunto.

### 1.3.5. Monitoreo

Para brindar seguimiento a las intervenciones públicas es indispensable el monitoreo. En esta fase del ciclo de las políticas públicas se utilizan distintos instrumentos de gestión que permiten revisar sus aspectos sustantivos para analizar sus procesos, resultados e impactos. **El monitoreo es una actividad periódica** que acompaña las diferentes etapas de vida de una intervención pública, es decir, es un proceso continuo y permanente de análisis, observación y elaboración de sugerencias de ajustes para asegurar que las políticas públicas se encaminan al objetivo para el cual se crearon (Cerezo y Fernández Prieto, 2011). Nace desde el diseño del programa y puede incluso continuar una vez concluida la intervención.

Su objetivo es generar información para valorar el avance en la consecución de resultados y la forma en que dichos resultados se alcanzan. Al respecto, durante la fase de monitoreo se recopila información sobre tres aspectos principales de las políticas públicas:

- La puesta en marcha de las actividades planificadas y la entrega de bienes y/o servicios comprometidos.
- Los resultados conseguidos mediante la realización de las actividades y la respuesta de las personas responsables.
- La consecución de los objetivos y sus impactos para revisar la lógica de la intervención y la resolución de problemas.

Usualmente, **el monitoreo se realiza con base en un sistema de indicadores, los cuales deben ser el resultado de los objetivos que pretende alcanzar la**

**política pública.** Su selección es un paso clave para construir un buen sistema, pues de lo contrario se dificulta estudiar de manera adecuada la relación entre lo previsto y lo realizado por la intervención. Estos indicadores son diseñados para medir, cuantitativa o cualitativamente, la evolución en el logro de los objetivos del programa a partir de la observación y análisis de parámetros como la línea base y metas. Los indicadores, como principal herramienta del monitoreo, se vinculan fuertemente al diseño de la intervención, de tal forma que **si la cadena de resultados llega a tener cambios sustanciales** (como una redefinición de los resultados esperados o de los bienes y/o servicios entregados), **los indicadores tendrían que adecuarse para realizar un seguimiento consistente con los objetivos del programa.** En consecuencia, el monitoreo se basa en la observación en tiempo real de dichos parámetros con la finalidad de detectar, y en su caso corregir, aquellos desvíos respecto de los resultados esperados.

Por lo anterior, esta selección se debe realizar considerando la disponibilidad de información, el tiempo y las capacidades institucionales para su recolección. Como se explicará más adelante, en México, el principal instrumento para el monitoreo de los programas sociales es la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) (CONEVAL, 2013).

A diferencia de la evaluación, el monitoreo es un proceso gestionado desde el interior de la intervención pública que puede alimentarse mediante fuentes de información externas (como estadísticas oficiales) o internas (como los registros administrativos) al programa.

Para incorporar la visión de la Agenda 2030 en los sistemas de monitoreo, se recomienda lo siguiente:

- Construir indicadores orientados a la medición de resultados para que se genere información que permita conocer los avances en la solución del problema, así como tomar decisiones en relación con la intervención.
- Incluir un enfoque *bottom-up* en el monitoreo de los indicadores para identificar grupos prioritarios y así medir de manera desagregada y diferenciada los avances alcanzados en los distintos grupos de la población, en especial, aquellos más vulnerables.
- Localizar los indicadores, es decir, desagregar geográficamente los indicadores para medir la contribución de cada territorio en la solución del problema.

- Diseñar un horizonte de metas de corto, mediano y largo plazo que ofrezca un panorama gradual de los resultados que se esperan obtener con la intervención. Asimismo, la observación en tiempo real de estos parámetros acompañados de una línea base, permitirán identificar las desviaciones respecto de los objetivos establecidos.
- Realizar el seguimiento *ex post* de los indicadores con el objetivo de analizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados por la intervención una vez que esta concluye, o bien, que un grupo de su población beneficiaria se gradúa y deja de recibir los bienes y/o servicios públicos que otorga la intervención.

Tomar como base el sistema de monitoreo para el establecimiento de un sistema de transparencia y rendición de cuentas del programa.

Asimismo, **para integrar el enfoque de la Agenda 2030** en esta fase del ciclo de las políticas públicas, se recomienda fomentar la participación y retroalimentación de las personas e instituciones involucradas. Asimismo, para “no dejar a nadie atrás”, **se sugiere desagregar datos, identificar grupos prioritarios y medir los avances de las intervenciones públicas prestando particular atención a grupos vulnerables**. En el apartado tres de la guía se brindan directrices para el monitoreo eficiente de las intervenciones sociales.

### 1.3.6. Evaluación

La evaluación es la fase del ciclo de las políticas públicas en la que se estudian los resultados y efectos (deseados y no deseados) de una intervención. Mientras que el monitoreo genera información sobre el avance en el logro de los objetivos de una intervención pública, **la evaluación permite analizar y responder si se han alcanzado los resultados deseados y cómo se han logrado**. Específicamente desde la visión de la Agenda 2030, la evaluación se define como la “valoración de los resultados alcanzados y del proceso para llegar a ellos; da respuesta a preguntas específicas con base en evidencia”.

La evaluación es fundamental para la toma de decisiones, al proveer de información veraz, oportuna y consistente a las personas e instituciones responsables de las políticas públicas. Algunos de sus usos son:

- Proveer de mayor transparencia y rendición de cuentas a la ciudadanía, lo que contribuye a mejorar la gobernanza democrática.

- Mejorar la gestión pública y la calidad de las intervenciones, promoviendo la eficacia y eficiencia de la acción pública.
- Fungir como herramienta de aprendizaje para perfeccionar la dimensión estratégica y operativa de la acción pública.

La evaluación consiste en un ejercicio que examina las diferentes etapas en el ciclo de vida de una intervención pública, en consecuencia, se han diseñado diferentes metodologías para la evaluación de un programa en función del grado de madurez y de la etapa del ciclo en que se encuentra. Usualmente, la evaluación regularmente consiste en un ejercicio externo<sup>2</sup> a la intervención pública llevado a cabo por personas ajenas al programa para valorar de manera objetiva los distintos aspectos de la intervención. Dicha valoración puede realizarse desde una perspectiva cualitativa o cuantitativa empleando análisis estadístico, trabajo de campo o análisis de gabinete.

En México, la institucionalidad de la evaluación se encuentra en el marco de la Ley General de Desarrollo Social (LGDS) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), el cual agrupa un conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva de los programas, bajo los principios del grado de cumplimiento de sus metas y objetivos. Algunos de los tipos de evaluaciones más importantes son (CONEVAL, 2020):

- Diagnóstico de programas nuevos: Analiza la definición y justificación del problema público.
- Diseño: Se enfoca en el análisis de la consistencia y lógica interna de la intervención pública.
- Consistencia y resultados: Valora el diseño y desempeño global del programa para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados a partir de la MIR.
- Procesos: Examina los procesos operativos y su contribución a la mejora de la gestión operativa.
- Específicas: Este tipo de evaluación se orienta a las necesidades particulares de información sobre la intervención.
- Indicadores: Se enfoca en valorar la pertinencia y alcance de los indicadores de un programa.
- Impacto: Identifica el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuible a la ejecución del programa.

<sup>2</sup> Aunque son menos frecuentes, existen también ejercicios de evaluación internos.

- Complementarias: Diseñadas para profundizar en aspectos relevantes del desempeño de la intervención.

Al igual que en el monitoreo, es posible incorporar el enfoque de la Agenda 2030 en la práctica de la evaluación, para ello se recomienda lo siguiente:

- Analizar la intervención a partir de las tres dimensiones del desarrollo. Un ejemplo de lo anterior consiste en **valorar si la definición y análisis del problema público contempla la relación de factores multidimensionales** (social, económico y ambiental).
- **Identificar y analizar las brechas desarrollo en las personas vulnerables.**
- **Valorar la participación de los actores del desarrollo** en la intervención pública y procurar su incorporación en el proceso de evaluación (promover ejercicios participativos de la evaluación).
- **“Localizar las evaluaciones”**, es decir, pensar en metodologías de evaluación que respondan a las características, necesidades, prioridades y oportunidades de las intervenciones mismas.
- Adoptar el marco de resultados de la Agenda 2030 **valorando cómo las intervenciones públicas contribuyen al logro de los ODS.**

## 2. El enfoque de la Agenda 2030

Hasta el momento, se ha hecho un recorrido por los conceptos más importantes para entender cómo se definen los problemas públicos y cómo se diseñan las políticas públicas. A continuación, brevemente se explicará el enfoque de la Agenda 2030,<sup>3</sup> la importancia de su incorporación práctica en el diseño de intervenciones públicas y su utilidad para los gobiernos locales.

### 2.1. ¿Qué es la Agenda 2030?

La Agenda 2030 es un plan de acción compuesto por 17 ODS, 169 metas y 232 indicadores en favor de las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y la formación de alianzas para el desarrollo (*partnerships*) (ver figura 3). Este ambicioso plan de acción global conjuga las tres dimensiones del desarrollo (social, ambiental y económica) y busca garantizar los derechos humanos de todas las personas, así como lograr la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. México

<sup>3</sup> Los ODS sustituyen a los ocho Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM), vigentes entre los años 2000 y 2015. Los ODM fueron parte de la "Declaración del Milenio", una resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas que llamó a la acción coordinada y global firmada por 189 Países Miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Para más información véase: ONU México. (2015). ODM. México: PNUD México. Recuperado de: <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-de-desarrollo-del-milenio/>.

Figura 3. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: PNUD 2018.

estableció un compromiso político del más alto nivel al acordar brindar seguimiento a 169 de sus 232 indicadores, según el Informe Nacional Voluntario (2018).

En el ámbito estatal, con la publicación del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2018-2024, el **Gobierno de Yucatán** asumió una participación estratégica en el cumplimiento de los ODS. A partir de los objetivos, estrategias y líneas de acción comprometidos en dicho instrumento de planeación, **se definió la contribución directa en 116 metas**, lo que representa 69% de la agenda global (PED 2018-2024).

Instrumentar la Agenda 2030 implica, entre otras cosas, mayor cooperación y alianzas más efectivas para

**Figura 4. Implicaciones prácticas de la implementación de los principios de la Agenda 2030**

poner en marcha iniciativas de desarrollo sostenible, así como más y mejores espacios para el diálogo y participación efectiva de todas las personas e instituciones relevantes para el desarrollo. **La Agenda 2030 y sus 17 ODS se basan en tres grandes principios; integralidad**, que refiere que todos los objetivos de la Agenda guardan la misma importancia de modo que todos deben alcanzarse; **universalidad**, que expresa que la Agenda es para todos, países desarrollados y en vías de desarrollo; y **“no dejar a nadie atrás”**, que resalta la importancia de lograr los objetivos de la Agenda sumando a los sectores de la sociedad en situación de mayor vulnerabilidad.

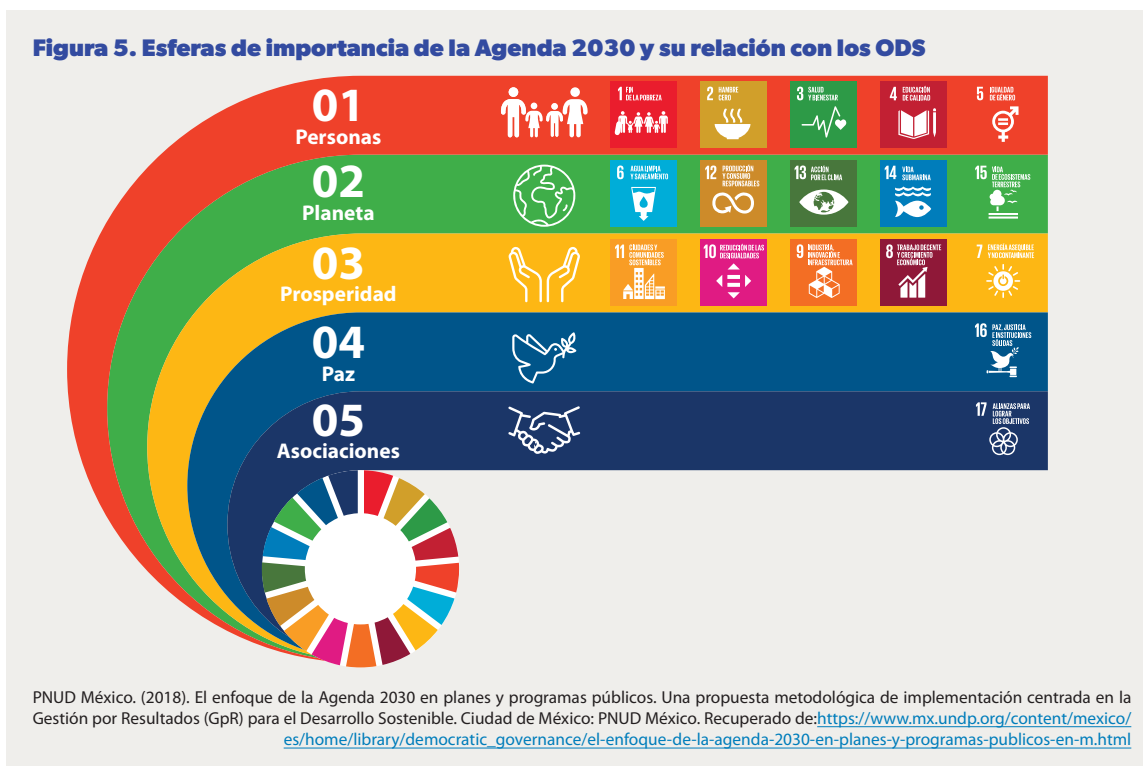
En el diseño de intervenciones públicas, la integralidad implica que los problemas se analicen con base en las tres dimensiones del desarrollo sostenible para crear las sinergias necesarias e impactar en el logro de los ODS. En tanto, la universalidad requiere sumar a

las diferentes personas e instituciones, así como promover el respeto y ejercicio efectivo de los derechos humanos. Finalmente, el “no dejar a nadie atrás” invita a orientar el diseño de las políticas hacia la atención de las necesidades de la población mayormente rezagada, y así contribuir al cierre de las brechas en el desarrollo. En la figura 4 se muestran más ejemplos al respecto.

Asimismo, la Agenda 2030 fomenta la acción coordinada para el desarrollo en cinco esferas de importancia: personas, planeta, prosperidad, paz y asociaciones (ver figura 5). Este plan de acción global promueve que las personas logren su máximo potencial en un entorno de dignidad y equidad, busca proteger al planeta, fomenta vidas productivas y satisfactorias, un mundo libre de la violencia, y mecanismos de cooperación internacional y alianzas con el sector privado.



Figura 5. Esferas de importancia de la Agenda 2030 y su relación con los ODS



## 2.2. ¿Por qué es importante incorporar el enfoque de la Agenda 2030 en el diseño de programas públicos?

La Agenda 2030 supone un cambio de paradigma, transitando de uno orientado a los resultados económicos (mayor crecimiento económico, menores costos de producción) a otro en el que se prioriza el bienestar social y el cuidado al medio ambiente. Esto implica que **las alternativas de solución a los problemas públicos busquen resultados integrales** en más de una de las tres dimensiones del desarrollo sostenible. Asimismo, requiere de un proceso participativo amplio que involucre gobiernos, sociedad civil, academia y sector privado.

Incorporar el enfoque de la Agenda 2030 en el diseño de programas públicos trae consigo un valor agregado en todo el proceso de formulación de políticas públicas. Por un lado, promueve que cada país defina sus prioridades y medios para lograr su instrumentación según sus propios recursos y arreglos institucionales. Por otro, fomenta prácticas específicas para resolver problemas públicos, por ejemplo:

- **Elaborar diagnósticos participativos** que consideren causas ambientales, sociales y económicas de un problema.

- **Identificar sectores en situación de rezago** o que experimenten el problema en mayor medida.
- Diseñar alternativas de solución que busquen resultados sociales, ambientales y económicos, de forma directa o indirecta.
- **Priorizar las alternativas de solución que empoderen grupos en situación de rezago o exclusión**, así como su capacidad para gestionar el cambio.
- **Diseñar alternativas con otros actores** fuera del gobierno.

## 2.3. ¿Cómo contribuye la Agenda 2030 al desarrollo local?

La Agenda 2030 contempla que cada país, estado y municipio defina sus prioridades y decida cómo implementarla en sus distintos territorios, esto con el propósito de instrumentarla tanto en estados como en municipios. Si bien la Agenda identifica retos globales, sus características son diferentes en cada región, por lo que los gobiernos locales tienen un papel fundamental para mejorar la calidad de vida de las personas, así como para la promoción y garantía de sus derechos. Por ejemplo, en México las causas de la pobreza pueden variar entre los estados del país según las características de su mercado laboral, calidad

del sistema educativo, acceso a los servicios de salud o nivel de desigualdad, por lo que las intervenciones diferenciadas resultan ideales para atender estas particularidades.

Por lo anterior, en el PNUD México se considera que **el contexto de cada lugar juega un papel fundamental para la instrumentación de la Agenda 2030** dados sus recursos disponibles y el marco institucional. No hay una receta para implementar este plan de acción global, pero existe una recomendación general conocida como “localización”. Este esfuerzo requiere que los agentes de cambio analicen su contexto, identifiquen las necesidades de su entorno, y aterricen sus estrategias a partir de su visión y recursos para llevar a cabo una intervención pública.

Las regiones no son distintas solamente en su geografía, sino en su capacidad institucional, grupos sociales,

usos, costumbres y legislaciones. Cada una de ellas tiene fortalezas y ventajas comparativas y un amplio número de posibilidades para instrumentar la Agenda 2030 de diferente manera. “No dejar a nadie atrás” implica involucrar todos los grupos poblacionales y localidades que se encuentren rezagadas o no se hayan incorporado de forma efectiva al desarrollo como el resto de la población. Entre algunos otros esfuerzos, localizar el rol de los gobiernos subnacionales en la Agenda 2030 requiere:

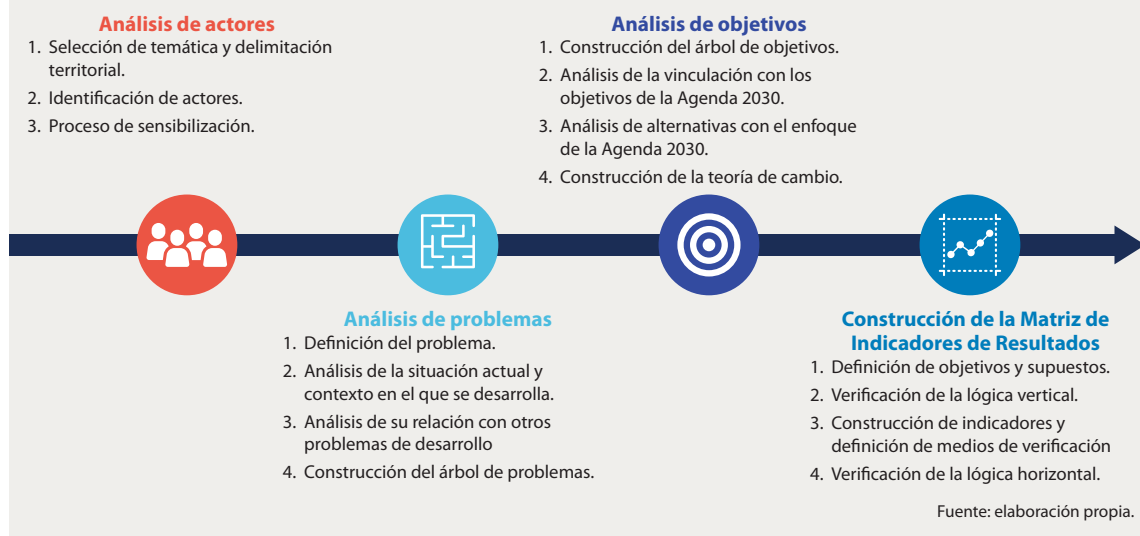
- Identificar a qué ODS y metas contribuyen los agentes de cambio con su trabajo.
- Identificar áreas de oportunidad, como aquellas en las que no se interviene actualmente, pero se podría tener incidencia en el futuro.
- Definir e implementar acciones con enfoque de Agenda 2030, especificando con claridad sus objetivos, metas y alineación con los ODS.

# 3. Diseño de intervenciones públicas con el enfoque de la Agenda 2030

Como se observó en el apartado uno (1. Los proyectos, programas y políticas públicas y el enfoque de la Agenda 2030) de este documento, **las intervenciones públicas tienen el objetivo de solucionar problemas públicos**, es decir, situaciones socialmente indeseadas en un determinado ámbito; es importante recordar que, desde el enfoque de la Agenda 2030, **se debe priorizar la identificación de problemáticas desde el reconocimiento a afectaciones o vulneraciones de derechos humanos en la**

**población**. Para lograrlo, las políticas públicas se basan en teorías de cambio que representan el encañamiento entre insumos, productos, resultados e impactos. Sin embargo, lograr que las intervenciones generen valor público requiere de diseños sólidos y congruentes entre sus partes. Por ello, el propósito de este último apartado es detallar, paso a paso, el proceso para el diseño de una intervención pública, adoptando el enfoque de la Agenda 2030 (ver figura 6).

**Figura 6. Etapas para el diseño de una intervención pública con el enfoque de la Agenda 2030**



Para construir la teoría de cambio, y por tanto diseñar un programa, en esta guía se hará uso de la MML, técnica adecuada para garantizar que el diseño de las intervenciones públicas adopte los principios y dimensiones de la Agenda 2030 y el desarrollo sostenible.

Con base en el ciclo de vida de las políticas públicas y la MML, se definen cuatro etapas para el diseño de una intervención: análisis de actores, análisis de problemas, análisis de objetivos y construcción de la MIR.

**El análisis de actores se vincula con la etapa de sensibilización.** El objetivo de esta etapa es identificar a las diferentes personas e instituciones que en determinado entorno y contexto pueden involucrarse en el proceso para el diseño de la intervención. Para incentivar su participación, la sensibilización se vale de procesos de comunicación que les provee de “información de buena calidad con el objetivo de que puedan formar adecuadamente sus criterios, y fomentar su participación” (PNUD México, 2019) en la agenda pública.

**El análisis de problemas se relaciona con la etapa de diagnóstico,** metodológicamente esta etapa es fundamental para el adecuado diseño de una intervención. En ella se define el problema público y se analizan las características más relevantes de la situación no deseada: a qué población afecta y en qué grupos de esta población incide en mayor grado, las causas que lo generan, los efectos que produce y su relación con otros problemas de desarrollo; además, desde el enfoque de la Agenda 2030, se considera que en esta etapa se debe priorizar el análisis de las problemáticas desde la identificación de afectaciones o vulneraciones a los derechos humanos. Los principales productos de esta etapa son el diagnóstico y el árbol de problemas.

Por último, tanto **el análisis de objetivos como la construcción de la MIR se vinculan con la etapa de diseño.** Como parte del análisis de objetivos, se elabora el árbol de objetivos definiendo su relación con los objetivos y metas de la Agenda 2030, además de llevar a cabo el análisis de alternativas y la construcción de la teoría de cambio. En cuanto a la MIR, su diseño parte de la teoría de cambio integrando los indicadores que se emplearán en el seguimiento de los objetivos y metas de la intervención. En los siguientes subapartados, se explicará paso por paso cómo llevar a cabo cada una de estas etapas con el enfoque de la Agenda 2030.

### 3.1. Análisis de actores

El enfoque de la Agenda 2030 considera que el ámbito local es un espacio idóneo que permite mayor cercanía con todas las personas e instituciones relacionadas con un problema social, puede tratarse de la ciudadanía, sociedad civil organizada, academia o iniciativa privada. A partir de su conocimiento y experiencia en la vivencia del problema es que pueden involucrarse y robustecer su análisis y solución.

Identificar a los diferentes actores del entorno es el primer paso para llevar a cabo un proceso participativo que involucre, no solo a los entes gubernamentales sino también a aquellas personas que con su participación contribuyan a generar “un mejor conocimiento de las situaciones sociales que se problematizan y que se pretenden cambiar mediante las intervenciones sociales, dando información confiable acerca de la magnitud o alcance de esas situaciones problemáticas en el territorio donde se abordan y sus características primordiales” (Nirenberg, 2006).

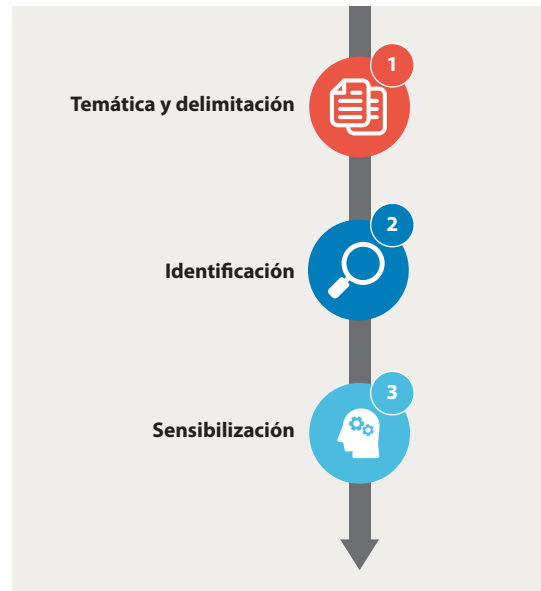
Para poner en marcha este proceso participativo, **se requiere que exista representatividad de los**



**diferentes actores sociales y que participen activamente.** Lo anterior, contribuirá a legitimar el proceso que dará como resultado el diseño de las diferentes intervenciones que serán financiadas con recursos públicos.

Para ello, el análisis de actores consiste en realizar una identificación o mapeo de las diferentes personas e instituciones que, dentro de determinado entorno, se relacionan con el tema seleccionado. Desde el enfoque de la Agenda 2030 este análisis contempla tres pasos:

- Seleccionar temática y delimitación territorial,
- Identificar actores relevantes,
- Sensibilizar a los actores identificados.





## Paso 1: Seleccionar temática y delimitación territorial

La selección del tema, además de guiar la definición y análisis de los problemas, permite delimitar los sectores o actores de la sociedad que pueden participar en el proceso de acuerdo con sus intereses y grado de influencia. Esta selección nace, como se observó en el primer apartado, del proceso de creación de agenda pública. Algunos ejemplos son el Plan de Desarrollo Nacional (PND), el PED y los diferentes temas incluidos en los 17 ODS de la Agenda 2030, los cuales son un mapa de ruta para alcanzar el desarrollo sostenible.



### Análisis de actores

#### Paso uno: Seleccionar temática y delimitación territorial

El Gobierno del Estado de Yucatán ha publicado el PED 2018-2024. En él, se definen cuatro ejes sectoriales y cinco ejes transversales que integran los objetivos de desarrollo en la entidad. Entre los ejes sectoriales se encuentra, “Yucatán con calidad de vida y bienestar social”, el cual define seis grandes dimensiones: salud y bienestar, hambre cero, educación integral de calidad, pueblos indígenas, seguridad social, y acceso a la vivienda.

Cada una de estas dimensiones contempla sus propios objetivos y metas, para lograrlos, se ha encomendado a la Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación (SEPLAN) para que, en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), diseñen las intervenciones públicas que atiendan dichos objetivos. Para ello, SEPLAN y SEDESOL han integrado diferentes equipos de trabajo que se encargarán de analizar las diferentes temáticas abordadas en las seis dimensiones del eje sectorial.

Para este ejercicio se seleccionó la dimensión “Hambre cero” que contempla los siguientes objetivos:

- **Disminuir toda forma de desnutrición en la población del estado de Yucatán.**
- **Incrementar la seguridad e inocuidad alimentaria sostenible de la población del estado de Yucatán.**



Como parte de la selección del tema, es importante que se delimite el ámbito geográfico sobre el que se realizará el análisis para lograr proponer alternativas de solución que se adecuen a las necesidades de dicho entorno. Desde la visión de la Agenda 2030 esta actividad tiene grandes ventajas para llevar a cabo con mayor eficiencia la elaboración de un diagnóstico participativo, o, la identificación y análisis de las brechas que pueden existir entre los actores sociales al distribuirse en el territorio.

Para delimitar territorialmente el análisis se pueden emplear **criterios de vecindad** (seleccionar localidades o municipios vecinos), **criterios sociales** (municipios con un elevado índice de pobreza); o **criterios económicos**, (municipios que conforman un corredor industrial o que tienen una vocación productiva similar), por mencionar algunos ejemplos.

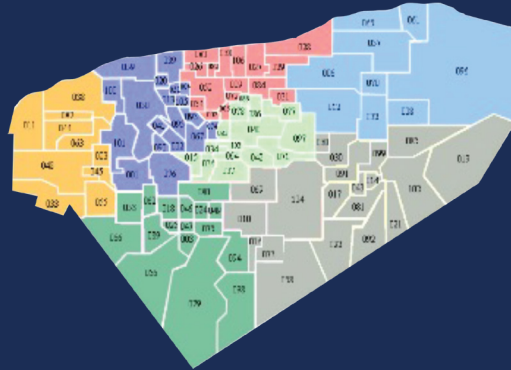


## Análisis de actores

### *Paso uno: Seleccionar temática y delimitación territorial*

Como parte de la estrategia para la definición de los problemas relacionados con “**Hambre cero**”, los equipos de la SEPLAN y SEDESOL han optado por realizar el **análisis a nivel estatal** pues se diseñarán intervenciones públicas que se implementarán en todo el territorio.

Sin embargo, con la finalidad de poder recabar información focalizada, se tomarán como referencia las siete regiones del estado, definidas por criterios geográficos: poniente, noroeste, centro, litoral centro, noreste, oriente y sur.



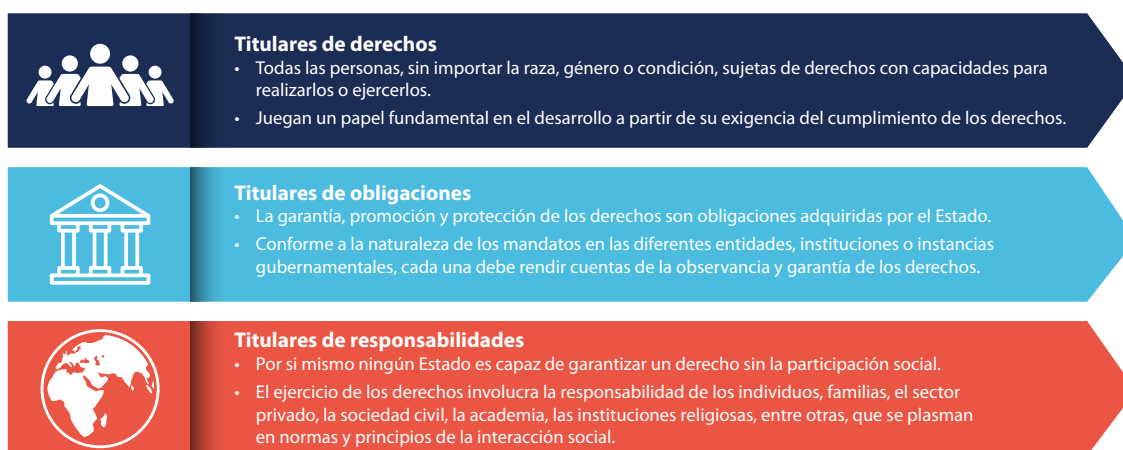


## Paso 2: Identificación de actores

El objetivo de esta actividad es reconocer, según el tema seleccionado, a los actores sociales que pueden participar activamente en las diferentes etapas del diseño de una intervención pública. Estos actores pueden ser personas o grupo de personas que forman parte de una comunidad, instituciones del ámbito privado o público, organizaciones civiles, grupos académicos y de investigación, o sectores socioeconómicos, por mencionar algunos ejemplos.

**La identificación de los actores, desde la perspectiva de la Agenda 2030, adopta el EBDH**, de tal forma que, dependiendo de la temática seleccionada, se deberá identificar a todos aquellos actores que se le asocian ya sea como titular de derecho, titular de responsabilidades, o titular de obligaciones (ver figura 7).

**Figura 7. Agentes de desarrollo desde el enfoque de derechos humanos**



Fuente: PNUD México. (2019). Gestión por Resultados para el desarrollo. En Agenda 2030: planeación y gestión para el desarrollo sostenible en México. Ciudad de México: PNUD México.

Para realizar la identificación de actores con el EBDH, se puede hacer uso de la Matriz de Incidencia de Actores Sociales con Enfoque de Derechos (MIASED) (ver Figura 8). Esta matriz tiene el objetivo de identificar los diferentes actores relacionados con el tema seleccionado, los derechos vulnerados y el tipo de relación entre el actor identificado y el derecho vulnerado.

Para ello, en la matriz se debe responder diferentes preguntas detonadoras. El primer paso es contestar si el actor presenta la vulneración de alguno de sus derechos en relación con el tema seleccionado, posteriormente, se analiza de qué manera dicho actor puede incidir en el ejercicio del derecho identificado, finalmente, a partir de dicha relación, los actores son clasificados con un enfoque de derechos, es decir, ya sea como titular de derechos, de responsabilidades o de obligaciones.

Una vez identificados los diferentes actores sociales y definido su rol con enfoque de derechos, es posible mapear su grado de interés y de influencia en relación con el ejercicio de los derechos. Para ello, se puede hacer uso del mapeo de actores.

En la figura 9 se puede observar cómo se distribuyen los diferentes actores sociales dentro de un mapa cartesiano que relaciona su grado de influencia en el tema (eje x, o eje horizontal) con su interés en el mismo (eje y, o eje vertical). En el cuadrante superior derecho (+,+) se encuentran quienes tienen elevado nivel de influencia y gran interés en el tema; en el cuadrante superior izquierdo (-,+) se ubican quienes tienen poco nivel de influencia pero gran interés en el tema; en el cuadrante inferior derecho (+,-) se incorporan aquellos actores que tienen gran influencia en el tema pero poco interés; finalmente, en el cuadrante inferior izquierdo (-,-), se encuentran quienes no tienen influencia ni interés en el tema.

Este mapeo permite identificar y clasificar a los actores sociales en aquellos que pueden contribuir significativamente en el análisis y transformación de la situación actual, hasta quienes, en apariencia, no podrían participar activamente en el proceso. Sin embargo, desde la perspectiva de la Agenda 2030 resulta prioritario no dejar fuera a ningún tipo de audiencia para incluir a todas y todos en las estrategias que suman al desarrollo sostenible.

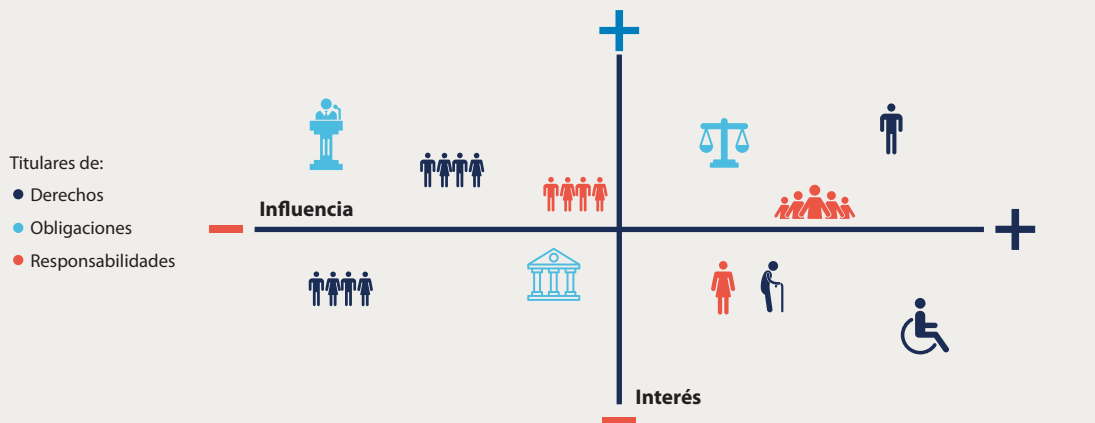


**Figura 8. Matriz de incidencia de actores sociales con enfoque de derechos**

Tema	Actores involucrados	¿Este grupo o actor social presenta algún derecho vulnerado relacionado con la temática? (Sí/No)	¿Qué derecho es vulnerado?	¿Este grupo o actor social puede incidir positiva o negativamente en el ejercicio del derecho identificado? (Sí/No)	¿Cómo se ve afectado/ incide este grupo o actor social en el ejercicio del derecho identificado?	Clasificación del actor con enfoque de derechos	(Titular de derechos, responsabilidad, obligaciones)
<b>Pobreza</b>	<b>Sociedad civil organizada</b> (Especificar cuáles organizaciones civiles pueden participar de acuerdo a la temática)						
	<b>Academia</b> (Especificar qué actores del sector académico pueden participar de acuerdo a la temática)						
	<b>Iniciativa privada</b> (Especificar qué actores del sector privado pueden participar de acuerdo a la temática)						
	<b>Ciudadanía</b> (Especificar qué actores de la ciudadanía pueden participar de acuerdo a la temática)						
	<b>Otros</b> (¿Existen otros actores que pudiesen participar de acuerdo con la temática seleccionada)						

Fuente: elaboración propia

**Figura 9. Mapa de actores de acuerdo con su nivel de interés e influencia**



Fuente: PNUD México. (2019). Módulo 2 Gestión por Resultados para el desarrollo. En Agenda 2030: planeación y gestión para el desarrollo sostenible en México. Ciudad de México: PNUD México.



## Análisis de actores

### Paso dos: Identificación de actores (mapeo de actores)

Seleccionado el tema y delimitado territorialmente el análisis, los equipos de la SEPLAN y SEDESOL trabajan la identificación de los actores sociales con perspectiva de derechos humanos. Por lo tanto, se encargan de identificar a todas aquellas personas o conjunto de personas que tienen interés en el tema “Hambre cero” y los clasifican por titulares derechos, obligaciones o responsabilidades.

Para ello, el primer paso es la construcción de la Matriz de incidencia de actores sociales con enfoque de derechos. A partir de esta herramienta, logran identificar los actores relacionados con la temática seleccionada, así como el rol que cada uno juega.

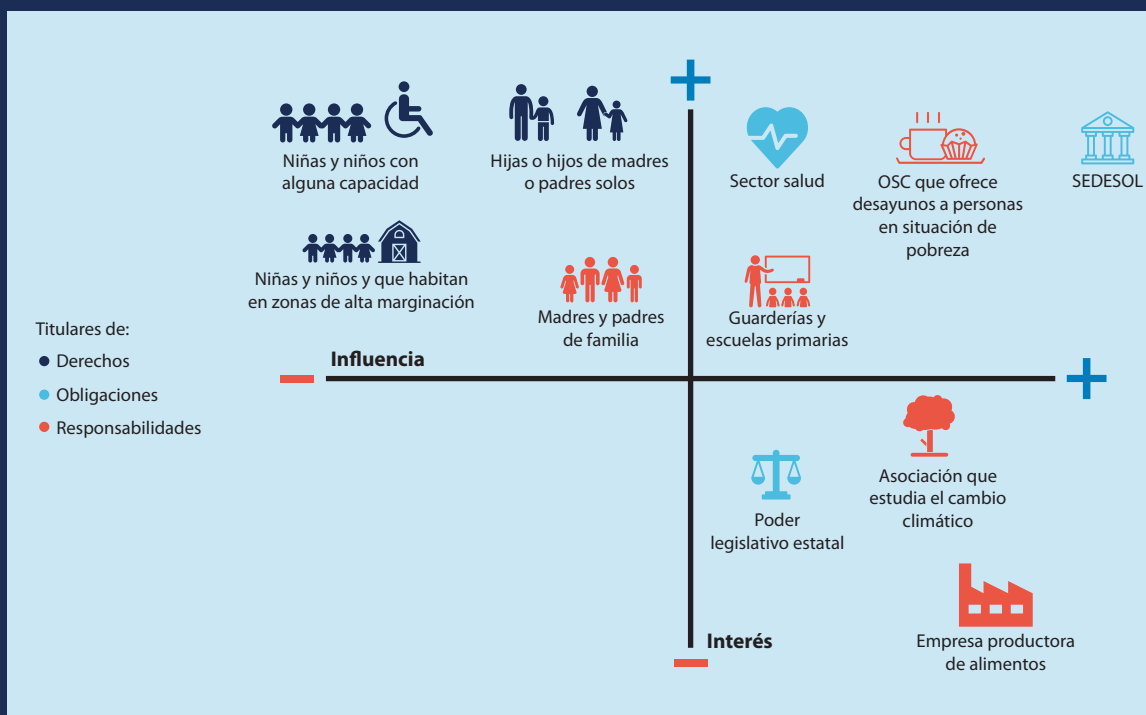
Tema	Actores involucrados	¿Este grupo o actor social presenta algún derecho vulnerado relacionado con la temática? (Sí/No)	¿Qué derecho es vulnerado?	¿Este grupo o actor social puede incidir positiva o negativamente en el ejercicio del derecho identificado? (Sí/No)	¿Cómo se ve afectado/incide este grupo o actor social en el ejercicio del derecho identificado?	Clasificación del actor con enfoque de derechos (Titular de derechos, responsabilidades, obligaciones)
Hambre cero	Comunidades de población indígena	Sí	Derecho a la alimentación sana y nutritiva	No	Se vulnera su derecho a la alimentación sana y nutritiva.	Titular de derechos
	Población de personas adultas mayores	Sí	Derecho a la alimentación sana y nutritiva	No	Se vulnera su derecho a la alimentación sana y nutritiva.	Titular de derechos
	Mujeres en estado de gestación y lactantes	Sí	Derecho a la alimentación sana y nutritiva	No	Se vulnera su derecho a la alimentación sana y nutritiva.	Titular de derechos
	Población infantil de 0 a 5 años	Sí	Derecho a la alimentación sana y nutritiva	No	Se vulnera su derecho a la alimentación sana y nutritiva.	Titular de derechos
	Guarderías y escuelas primarias	No	-	Sí	Puede incidir positivamente toda vez que promueve el ejercicio efectivo de este derecho con el objetivo de fortalecer las capacidades cognitivas de la población infantil.	Titular de responsabilidades
	Pequeños productores agrícolas	No	-	Sí	Puede incidir positivamente a través de la producción de alimentos. Sin embargo, su principal objetivo es el incremento de sus ganancias.	Titular de responsabilidades
	Asociación que estudia el cambio climático	No	-	Sí	Puede incidir positivamente a través de los resultados de sus investigaciones sobre el impacto del cambio climático en la producción de alimentos, aunque su mayor interés se encuentra en la búsqueda de recursos para el financiamiento de sus actividades.	Titular de responsabilidades

Tema	Actores involucrados	¿Este grupo o actor social presenta algún derecho vulnerado relacionado con la temática? (Sí/No)	¿Qué derecho es vulnerado?	¿Este grupo o actor social puede incidir positiva o negativamente en el ejercicio del derecho identificado? (Sí/No)	¿Cómo se ve afectado/incide este grupo o actor social en el ejercicio del derecho identificado?	Clasificación del actor con enfoque de derechos (Titular de derechos, responsabilidades, obligaciones)
Hambre cero	Empresa productora de alimentos	No	-	Sí	Puede incidir positivamente a través de la producción de alimentos. Sin embargo, su principal objetivo es el incremento de sus ganancias.	Titular de responsabilidades
	OSC que ofrecer desayunos a personas en situación de pobreza	No	-	Sí	Puede incidir positivamente pues su objetivo es ofrecer desayunos a personas que habitan en condiciones de pobreza.	Titular de responsabilidades
	SEDESOL	No	-	Sí	Como institución de gobierno puede incidir favorablemente en el ejercicio del derecho a la alimentación asan y nutritiva a través del diseño y operación de intervenciones públicas que atiendan la pobreza multidimensional.	Titular de obligaciones
	Sector salud	No	-	Sí	Esta institución puede incidir favorablemente para atender los efectos colaterales en la salud por la vulneración del derecho a la alimentación sana y nutritiva.	Titular de obligaciones
	Poder legislativo estatal	No	-	Sí	Esta institución puede incidir positivamente en el ejercicio dl derecho identificado a través de la legislación para la protección de este derecho, sin embargo, su agenda tiene otras prioridades.	Titular de obligaciones

Una vez definida la relación entre cada uno de los actores con el ejercicio del derecho a la alimentación sana y nutritiva, se clasificó cada uno con enfoque de derechos. De esta manera se identificó que hay cuatro titulares de derechos que ven afectado su acceso a la alimentación sana y nutritiva, este grupo se conforma por las comunidades de población indígena, la población de personas adultas mayores, las mujeres en estado de gestación y lactantes, y la población infantil de 0 a 5 años.

Asimismo, los equipos de la SEPLAN y SEDESOL integraron el grupo de titulares de responsabilidad por cinco actores sociales (guarderías y escuelas primarias, pequeños productores agrícolas, asociación que estudia el cambio climático, empresa productora de alimentos y una OSC que ofrece desayunos a personas en situación de pobreza) los cuales pueden incidir positivamente en el acceso a la alimentación sana y nutritiva aunque sus intereses son diversos y no necesariamente priorizan el ejercicio de este derecho.

Finalmente, en el grupo de titulares de obligaciones se clasificó diferentes instituciones del sector público que dadas sus atribuciones pueden incidir favorablemente en el derecho a la alimentación, estos actores son la SEDESOL, el sector salud y el poder legislativo.




En el grupo de titulares de derechos se incluyeron a todas las personas o grupo de personas que al interior de la entidad ven afectado su derecho a la alimentación sana y nutritiva; a partir de este criterio, se identificó que las comunidades de población indígena, así como la población de mujeres en estado de gestación o lactantes son las que muestran mayor interés en la temática “Hambre cero”, seguidos de la población de personas adultas mayores, sin embargo, su grado de influencia es mínimo. Por otro lado, existe un grupo poblacional que también se relaciona con la temática seleccionada pues también ve vulnerado su derecho a la alimentación, sin embargo, su interés y nivel de influencia en tema es prácticamente nulo, se trata de la población infantil de cero a cinco años.

El caso de las y los titulares de responsabilidades es mucho más diverso, pues se identificaron actores sociales que pueden promover el derecho a la alimentación, pero su papel en el tema varía dependiendo del sector del que se trate. Las guarderías y escuelas primarias tienen gran interés en el tema “Hambre cero”, sin embargo, su grado de influencia es medianamente relevante dadas sus características. Por otro lado, existen actores que a pesar de tener elevada influencia su interés es mínimo, en este grupo se encuentran una empresa de producción de alimentos y una asociación que realiza estudios de cambio climático. Por último, se identificó un grupo de pequeñas y pequeños productores agrícolas cuyo interés y nivel de influencia es mínimo y una organización de la sociedad civil (OSC) que ofrece desayunos a personas en situación de pobreza cuyo interés y grado de influencia es más alto.

En el grupo de titulares de obligaciones se identificó que la SEDESOL y el sector salud se encuentran en el cuadrante de mayor interés y mayo nivel de influencia. En contraste, el poder legislativo se encuentra en el cuadrante donde, a pesar de tener un nivel de influencia considerable, el interés es mínimo.

**Figura 10. Matriz de análisis de actores con el enfoque de la Agenda 2030**

Tema	Derecho vulnerado	ODS	Actores involucrados	¿Qué aportación puede realizar a partir de su conocimiento o experiencia?	¿Cuáles son sus intereses y necesidades?	¿Existen otros elementos para justificar su participación?
Pobreza	Acceso a condiciones de vida dignas		<b>Sociedad civil organizada</b> (Especificar cuáles organizaciones civiles pueden participar de acuerdo a la temática)			
			<b>Academia</b> (Especificar qué actores del sector académico pueden participar de acuerdo a la temática)			
			<b>Iniciativa privada</b> (Especificar qué actores del sector privado pueden participar de acuerdo a la temática)			
			<b>Ciudadanía</b> (Especificar qué actores de la ciudadanía pueden participar de acuerdo a la temática)			
			<b>Otros</b> (¿Existen otros actores que pudiesen participar de acuerdo con la temática seleccionada)			

Fuente: PNUD México. (2018). El enfoque de la Agenda 2030 en planes y programas públicos. Una propuesta metodológica de implementación centrada en la Gestión por Resultados para el Desarrollo Sostenible. Ciudad de México: PNUD México. Recuperado de: [http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic\\_governance/elenfoque-de-la-agenda-2030-en-planes-y-programas-publicos-en-m.html](http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/elenfoque-de-la-agenda-2030-en-planes-y-programas-publicos-en-m.html)

Dado que se espera que los actores sociales identificados participen en el proceso para el diseño de las políticas o programas públicos, es importante que también se defina su rol, o bien, la aportación que, desde su experiencia y conocimiento, puede realizar en el análisis del tema. Para poder realizar este ejercicio de reflexión, se cuenta con la “Matriz de análisis de actores con el enfoque de la Agenda 2030” (ver figura 10).

Esta herramienta nos permite tener mayor claridad en el tipo de participación que cada actor puede tener a partir de su experiencia, intereses y necesidades; además, facilita construir desde una etapa temprana la vinculación del tema con los ODS de la Agenda 2030. En su elaboración, es importante no perder de vista el rol de cada actor ya sea como titular de derechos, titular de responsabilidades o titular de obligaciones, pues esto incide en la naturaleza de sus necesidades e intereses, lo cual a su vez influye en la definición o identificación del vínculo entre el tema que se analizará y los ODS.




## Análisis de actores

### Paso dos: Identificación de actores (matriz de actores)

Una vez que los equipos de trabajo identificaron y clasificaron a los actores involucrados desde la perspectiva de los derechos humanos, se dan a la tarea de elaborar la matriz de análisis de actores con el enfoque de la Agenda 2030.

Tema	Derecho vulnerado	ODS	Actores involucrados	¿Qué aportación puede realizar a partir de su conocimiento o experiencia?	¿Cuáles son sus intereses y necesidades?	¿Existen otros elementos para justificar su participación?
Hambre cero	Acceso a la alimentación sana y nutritiva		Comunidades de población indígena	Definición y análisis de diferentes problemas. Descripción de la situación actual. Aportación de información cualitativa.	Generar recursos para un sistema de autoconsumo. Contar con medios de comunicación para trasladarse a los centros de comercialización.	Sumarlos en el proceso que contribuirá al cierre de brechas sociales.
			Población de personas adultas mayores	Definición y análisis de diferentes problemas. Descripción de la situación actual. Aportación de información cualitativa.	Incrementar su ingreso para adquirir bienes de consumo básico. Recibir atención médica	Sumarlos en el proceso que contribuirá al cierre de brechas sociales.
			Mujeres en estado de gestación y lactantes	Definición y análisis de diferentes problemas. Descripción de la situación actual. Aportación de información cualitativa.	Acceso a una alimentación adecuada durante la etapa de gestación y lactancia. Seguimiento nutricional. Atención médica. Seguridad.	Sumarlas en el proceso que contribuirá al cierre de brechas sociales.
			Población infantil de 0 a 5 años	El caso de este grupo es particular pues es necesario reconocer las problemáticas que viven, pero su inclusión depende de la participación de los padres de familia.	Acceso a una alimentación nutritiva. Servicios de salud para la edad temprana.	
			Guarderías y escuelas primarias	Análisis de las consecuencias de los problemas de alimentación en la población infantil. Aportación de información cualitativa. Propuesta de medidas de atención de los problemas de alimentación.	Contribuir en la implementación de acciones para la atención de los problemas alimenticios de la población infantil.	Fomenta la creación de sinergias para el logro de varios ODS.
				Pequeños productores agrícolas	Análisis de las causas de los problemas de alimentación. Aportación de información cualitativa. Propuesta de medidas de atención de los problemas de alimentación.	Solucionar los problemas de producción y distribución de alimentos. Contribuir en la implementación de acciones que contribuyan al acceso a la alimentación.

Tema	Derecho vulnerado	ODS	Actores involucrados	¿Qué aportación puede realizar a partir de su conocimiento o experiencia?	¿Cuáles son sus intereses y necesidades?	¿Existen otros elementos para justificar su participación?
Hambre cero	Acceso a la alimentación sana y nutritiva		Asociación que estudia el cambio climático	Análisis de las causas de los problemas de alimentación. Aportación de información cualitativa y cuantitativa. Propuesta de medidas de atención de los problemas de alimentación.	Diseñar medidas para reducir el impacto del cambio climático.	Fomenta la creación de sinergias para el logro de varios ODS.
			Empresa productora de alimentos	Propuesta de medidas de atención de los problemas de alimentación.	Incrementar su producción para la exportación. Diversificar su producción para el mercado interno.	Fomenta la creación de sinergias para el logro de varios ODS.
			OSC que ofrece desayunos a personas en situación de pobreza	Análisis de las causas de diferentes problemáticas. Análisis de las posibles alternativas de solución.	Distribuir una mayor cantidad de desayunos. Crear fuentes de empleo para mujeres. Aliarse con otras instituciones para la provisión de desayunos.	Fomenta la creación de sinergias para el logro de varios ODS.
			SEDESOL	Gestión del proceso. Análisis de los problemas, causas y efectos. Análisis de experiencias en la implementación de intervenciones públicas.	Diseñar e implementar intervenciones públicas que solventen los problemas sociales. Atender los objetivos del PED. Contribuir al logro de la Agenda 2030.	Guía el proceso para el diseño de las intervenciones. Fomenta la creación de sinergias para el logro de varios ODS.
			Sector salud	Gestión del proceso. Análisis de los problemas, causas y efectos. Análisis de experiencias en la implementación de intervenciones públicas.	Diseñar e implementar intervenciones públicas que solventen los problemas sociales. Atender los objetivos del PED. Contribuir al logro de la Agenda 2030.	Guía el proceso para el diseño de las intervenciones. Fomenta la creación de sinergias para el logro de varios ODS.
			Poder legislativo estatal	Conocimiento del proceso normativo para la reforma de leyes	Cumplir con los procesos legislativos en tiempo.	Puede orientar en caso de requerirse una reforma de ley.

Al concluir con la elaboración de la matriz de análisis de actores con el enfoque de la Agenda 2030, los equipos de la SEPLAN y SEDESOL identifican claramente el tipo de participación que cada uno de los actores identificados puede realizar en el proceso para la definición y análisis de las problemáticas relacionadas con la temática “Hambre cero”.

Igualmente, ha sido posible identificar los ODS con los que los actores guardan relación. En este sentido, se incluye al ODS “Hambre cero” por la relación directa con el tema seleccionado; el resto de los ODS incorporados fueron seleccionados tomando como guía los intereses y necesidades de cada actor. Por ejemplo, el ODS 12 “Producción y consumo responsable” se incluye por los intereses de las y los pequeños productores agrícolas y de la empresa productora de alimentos, mientras que el ODS 13 “Acción por el clima” se incluye por los intereses de la asociación que estudia el cambio climático.



### Paso 3: Sensibilización de los actores identificados

El proceso de sensibilización comúnmente se omite en el diseño de una política o programa público, no obstante, resulta de gran relevancia como un mecanismo que **permite concientizar a los diferentes actores sociales sobre la importancia de su participación en la solución de una problemática pública.**

Para poner en marcha la sensibilización, primero se debe seleccionar la estrategia de comunicación (o sensibilización) que se llevará a cabo, esta puede variar dependiendo el público (o actor social) a quien se dirige; por ejemplo, se puede optar por una campaña de radio o televisión dirigida a la ciudadanía; o bien, foros especializados enfocados a representantes del sector privado, academia u OSC. Posteriormente, se debe elegir cuáles son los mensajes clave que se quiere comunicar. Se recomienda que los mensajes clave busquen transmitir la importancia de diseñar intervenciones públicas como instrumentos que generan beneficios sociales que impactan favorablemente en su bienestar y en la garantía de los derechos humanos de las personas; también se recomienda que los mensajes clave se orienten a sensibilizar a los diferentes actores sociales sobre el papel de la Agenda 2030 y los ODS, de modo que puedan comprender cómo las acciones vinculadas a la Agenda se convierten en oportunidades para transformar la realidad en favor del desarrollo sostenible (ver figura 11).

En el diseño de la estrategia de comunicación, se recomienda visibilizar a aquellas personas que regularmente se encuentran en situación de marginación de todo proceso de política pública, abriendo espacios de interacción entre ellas y actores de diferentes ámbitos.

Asimismo, es deseable tomar en cuenta la incorporación de información relevante acerca de los conceptos y los hechos relacionados con el tema seleccionado, así como aportar datos e ideas destacables que inviten a las personas e instituciones involucradas a reflexionar en torno a dichos mensajes clave.

**Figura 11. Aspectos de una estrategia de comunicación y mensajes clave sobre la Agenda 2030**

The infographic is divided into two main sections. The top section, titled 'Estrategia de comunicación', features a paper airplane icon and lists four bullet points: 'Considerar audiencias en situación de marginación en el proceso', 'Talleres introductorios y campañas de sensibilización', 'Evaluar resultados de campañas de comunicación', and 'Rendición de cuentas y transparencia'. The bottom section, titled 'Mensajes clave', features a speech bubble icon and lists two bullet points: 'La Agenda 2030 es de las personas para las personas; no es excluyente de los gobiernos ni de las organizaciones internacionales.' and 'Cualquier persona puede contribuir a la Agenda 2030, no hay esfuerzos pequeños.'

Fuente: adaptado de PNUD México. (2019). Gestión por Resultados para el desarrollo sostenible. En Agenda 2030: planeación y gestión para el desarrollo sostenible en México. Ciudad de México: PNUD México.





## Análisis de actores

### *Paso cuatro: Proceso de sensibilización*

Con el ejercicio anterior, los equipos de trabajo de la SEPLAN y SEDESOL identificaron hacia qué actores se debe dirigir la estrategia de sensibilización.

Por un lado, el grupo de actores clasificados como titulares de derechos presentan grandes necesidades que requieren ser atendidas. Las personas y grupos de personas identificadas tienen en común presentar carencia por acceso a la alimentación, aunque esta se manifiesta de diversa forma entre cada titular de derecho, lo que justifica su participación en el diseño de la intervención, pues a partir de su experiencia, pueden contribuir en la identificación y definición del problema y el análisis de sus causas y efectos, sin embargo, estos grupos se caracterizan por formar parte de los sectores sociales en situación de mayor rezago.

Por otro lado, los actores clasificados como titulares de responsabilidades tienen diferentes intereses; al respecto, la OSC que distribuye desayunos a la población en condiciones de pobreza y, las guarderías y escuelas primarias, son quienes mayor interés muestran para implementar alternativas de solución asociadas a la temática “Hambre cero”. No obstante, el resto del grupo: la empresa productora de alimentos, las y los pequeños productores agrícolas y la asociación que estudia el cambio climático tienen intereses enfocados hacia sus propios problemas y desconocen cómo sus acciones podrían incidir favorablemente en la temática seleccionada. Por lo anterior, se han seleccionado dos estrategias de comunicación con mensajes clave dirigidos para ambos grupos:

- Campaña de difusión a través de los centros de salud. Esta campaña está dirigida a las comunidades de población indígena, a la población de personas adultas mayores, a mujeres en estado de gestación y lactantes, y a los padres o tutores de la población infantil de 0 a 5 años. El objetivo es concientizarles sobre la importancia de tener acceso a una alimentación nutritiva y de calidad, además de invitarles a participar en el proceso para el diseño de las intervenciones públicas.
- Mesas de trabajo. Estas mesas están dirigidas a representantes del sector privado y asociaciones civiles. El objetivo es comunicar la importancia que tienen como actores que potencialmente se pueden convertir en aliados para la atención de los problemas relacionados con la temática “Hambre cero”, de tal forma que se incremente su interés para participar en el diseño e implementación de las intervenciones públicas.

## 3.2. Análisis de problemas

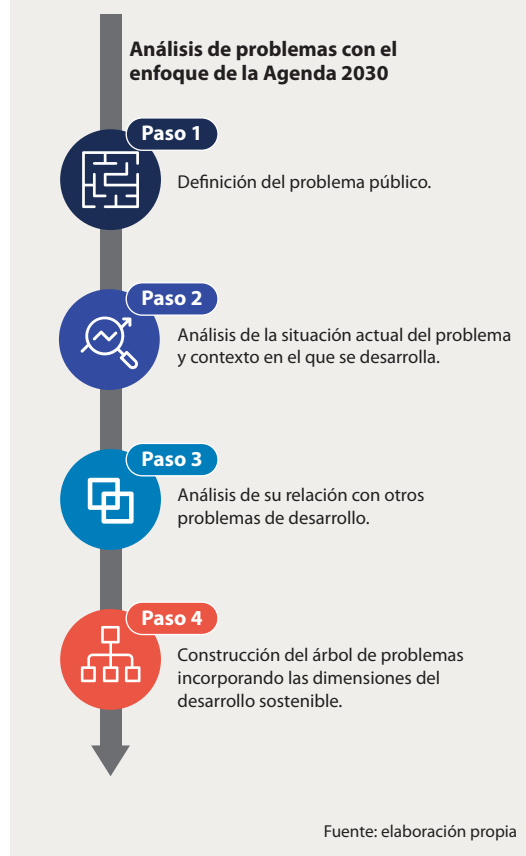
Esta etapa consiste en identificar y definir los problemas de acuerdo con los temas seleccionados, determinar las posibles causas que lo generan y los posibles efectos que produce, y dimensionar el grado de afectación en la población. Este análisis se sintetiza en el diagnóstico cuyo objetivo es generar un mejor conocimiento del problema a través de la recopilación y análisis de información para, finalmente, proponer diferentes alternativas de solución. **Uno de los grandes errores metodológicos en el diseño de las intervenciones públicas radica en la omisión del análisis de problemas y la elaboración del diagnóstico**, de tal suerte que primero se diseña la política, programa o proyecto, y posteriormente se elabora un diagnóstico *ad hoc*. Para llevar a cabo el análisis de problemas con el enfoque de la Agenda 2030, se han definido cuatro grandes pasos con base en la MML (ver figura 12).

El proceso comienza con la definición del problema con base en las necesidades e intereses de los diferentes actores sociales involucrados, en las demandas ciudadanas, o bien, a partir del reconocimiento de la vulneración o afectación al ejercicio de uno o varios derechos humanos en la población. Posteriormente, se lleva a cabo el análisis de la situación actual del problema, recopilando información que permite conocer o describir las características de la situación.

Como parte de este análisis, desde el enfoque de la Agenda 2030, se recomienda valorar cómo esta situación se relaciona con otros problemas de desarrollo, actividad que, a su vez, alimenta la definición de sus causas y efectos desde diferentes dimensiones. Finalmente, recopilada y analizada la información, se construye el árbol de problemas.

Como se mencionó en el apartado uno, más que una serie de pasos, esta ruta metodológica es una guía para analizar un problema público con el enfoque de la Agenda 2030, de modo que estas actividades no necesariamente son secuenciales, pero sí se consideran esenciales. En este sentido, cada uno de estos pasos adoptan los principios de la Agenda 2030 y las dimensiones del desarrollo sostenible, que como se explicó anteriormente, tienen diferentes implicaciones en la forma de analizar los diferentes componentes de un

**Figura 12. Análisis de problemas con el enfoque de la Agenda 2030**



problema, así como identificar las brechas entre la población que presenta la situación no deseada. Cabe señalar que al incluir el enfoque de la Agenda 2030, el análisis de problemas y la elaboración del diagnóstico se enriquecen con la participación de los diferentes actores sociales identificados como relevantes, tomando en consideración su experiencia y conocimientos, especialmente de quienes ven vulnerados sus derechos.

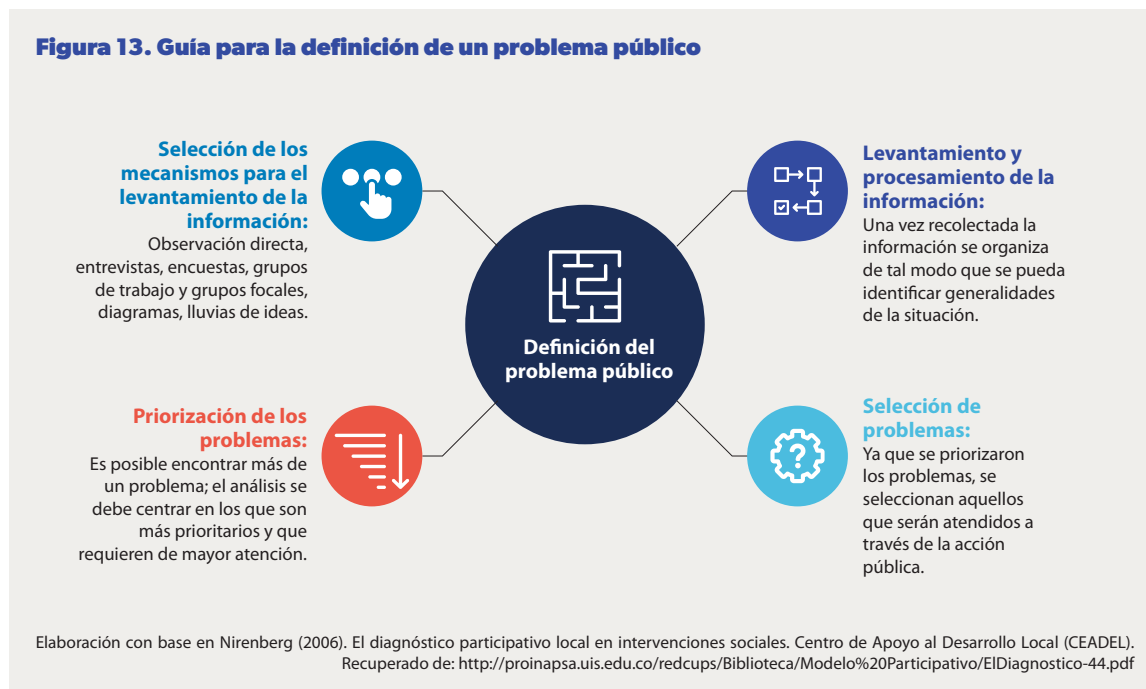
Para ejemplificar un análisis que integre las distintas dimensiones del desarrollo mencionadas, en el Anexo 1 se presenta un panorama para Yucatán con el propósito de ilustrar distintos escenarios hacia los que podrían enfocarse las políticas públicas diseñadas con el enfoque de la Agenda 2030. Cabe señalar que el ejercicio no busca ser exhaustivo, en la medida que no es el objetivo de este documento, pero si ejemplificar la forma en la que se pueden analizar de manera interrelacionada las tres dimensiones del desarrollo.



## Paso 1: Definición del problema público

La definición del problema público consiste en identificar aquellas situaciones sociales indeseables que se manifiestan en determinado entorno (ver figura 13). En un proceso participativo, la definición del problema requiere del levantamiento de información tomando en consideración a cada uno de los actores sociales relevantes.

**Figura 13. Guía para la definición de un problema público**



Lo primero es seleccionar un mecanismo que involucre a los diferentes actores. Para ello se cuenta con distintas herramientas como la observación directa de la situación, las encuestas o entrevistas dirigidas a partir de cuestionarios estructurados o semiestructurados, las mesas de trabajo o grupos focales para recabar información, o bien, la lluvia de ideas o diagramas, como auxiliares para recopilarla y organizarla.

Desde el enfoque de la Agenda 2030 se recomienda que, una vez seleccionado el mecanismo para levantar la información, se incorpore a los diferentes actores sociales que previamente fueron identificados como relevantes. Lo anterior, se considera una buena práctica, pues, a partir de su conocimiento y experiencia es posible capturar diferentes perspectivas de una misma situación, lo que permitirá tener una visión integral en la definición del problema público.

Es de esperarse que a través del levantamiento de la información se encuentre más de un problema dada la diversidad de actores, por lo que es necesario priorizarlos identificando aquellos que requieren de mayor atención, por ejemplo, en función del grado de afectación que tienen en la población. Por último, jerarquizados los problemas identificados, se seleccionan aquellos que serán analizados con el objetivo de crear o diseñar una intervención *ad hoc* para su atención y solución.

Es importante considerar que no basta con identificar el problema público. De acuerdo con la MML y el enfoque de la Agenda 2030, es deseable que su definición cumpla con una serie de características, de modo que, conforme se avance en las etapas para el diseño de la intervención, el problema pueda transformarse en un objetivo único que, de manera clara, describa cuál es la situación deseada y a qué sector de la población se busca beneficiar con ello.

**La definición del problema debe resumir de manera clara y breve la situación social indeseable.** Asimismo, debe formularse como un hecho negativo o una situación que puede revertirse (ver figura 14).



El problema no puede definirse como la ausencia de un bien o servicio pues se estaría confundiendo el problema con la solución. Otro aspecto para considerar en la definición del problema es que debe incorporar el grupo poblacional afectado ya que esto guarda grandes implicaciones en el análisis de sus causas y, por lo tanto, en el tipo de tratamiento que se le debe dar al problema. Por último, al adoptar el enfoque de la Agenda 2030, la definición del problema debe considerar el derecho vulnerado ante la situación no deseada.



## Análisis de problemas

### Paso uno: Definición del problema público

Para definir los diferentes problemas relacionados con el tema “Hambre cero”, los equipos de trabajo de la SEPLAN y SEDESOL deciden realizar un proceso participativo que involucre a los actores sociales relevantes. Como primer paso, seleccionan los mecanismos para realizar el levantamiento de información; tomando en consideración que la naturaleza de estos actores es diversa, eligen los siguientes:

- **Encuesta.** Su diseño está enfocado a identificar cuáles son las situaciones negativas a las que se enfrentan los titulares de derechos.
- **Mesas de trabajo.** Su objetivo es generar un espacio de participación basado en el intercambio de visiones, experiencias y conocimiento de los diferentes actores sociales.

Al aplicar la encuesta a los actores sociales clasificados como titulares de derechos, se obtiene información diversa con una visión integral que se alimenta de sus conocimientos y experiencias; los resultados obtenidos son los siguientes:

Titular de derecho	Problemas identificados
Comunidades de población indígena	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sus comunidades se encuentran alejadas de los principales centros de comercialización de alimentos lo que dificulta su acceso.</li> <li>2. La sobreexplotación del suelo ha disminuido la cosecha de productos agrícolas sembrados para el autoconsumo.</li> <li>3. Su ingreso es insuficiente para adquirir una canasta básica de alimentos.</li> </ol>
Población de personas adultas mayores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al retirarse de la vida laboral, su ingreso disminuye y resulta insuficiente para adquirir una canasta básica de alimentos.</li> <li>2. Dificultad para desplazarse a los centros de comercialización pues la vía pública no cuenta con suficientes rampas ni cruces peatonales.</li> <li>3. Padecimiento de enfermedades crónicas como la diabetes que requieren de una alimentación especial.</li> </ol>
Mujeres en estado de gestación y lactantes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo ingreso en el hogar lo que dificulta el acceso a una canasta básica de alimentos.</li> <li>2. Dedicadas al trabajo del hogar y cuidado de la familia, por lo que dependen económicamente de su esposo o cónyuge.</li> <li>3. Bajo acceso a servicios de salud de seguimiento nutricional y gestacional.</li> </ol>
Población infantil de 0 a 5 años	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo ingreso en el hogar lo que dificulta el acceso a una canasta básica de alimentos.</li> <li>2. La dieta consumida en el hogar no se elabora con los nutrientes que requiere este grupo.</li> <li>3. Bajo acceso a servicios de salud para seguimiento nutricional.</li> </ol>

Identificados los diferentes problemas, se llevan a cabo las mesas de trabajo donde, con la participación de todos los actores sociales relevantes, se analiza y discute cada uno de ellos con el objetivo de priorizar aquellos que requieren de una atención inmediata.

Si bien cada uno de los problemas identificados impactan negativamente en el bienestar de diferentes grupos vulnerables de la población, este primer diseño de intervención estará enfocado a la atención de los problemas de las comunidades de población indígena.

Debido a que los tres problemas se relacionan con la carencia por acceso a la alimentación y esta vulnera el derecho a la alimentación nutritiva y de calidad, el problema se define de la siguiente manera:

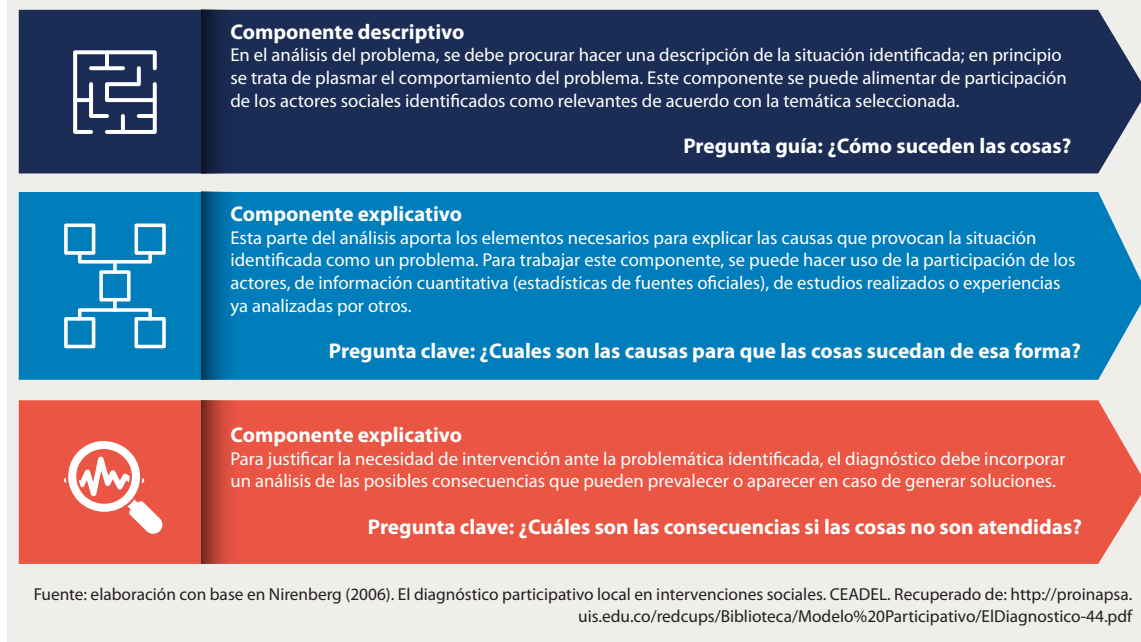
**“Vulneración del derecho a la alimentación nutritiva y de calidad de la población perteneciente a las comunidades indígenas en el Estado de Yucatán”**



## Paso 2: Análisis de la situación actual y el contexto en el que se desarrolla

El análisis del problema se orienta a describir su situación actual, las características de la población afectada y el contexto en el que se desarrolla, asimismo, se enfoca en determinar las causas que lo originan y los efectos que genera. Este análisis se incluye en el diagnóstico, documento que permitirá sustentar y justificar la necesidad del diseño de la intervención.

**Figura 15. Componentes del análisis de problemas**












Para guiar el análisis se recomienda tratar tres componentes (ver figura 15): uno descriptivo que detalle el comportamiento de la situación; uno explicativo que identifique las causas del problema; y uno predictivo que señale cuáles pueden ser las posibles consecuencias en caso de que el problema continúe.

Como ya se mencionó, la definición del problema incorpora dos elementos de gran relevancia: la situación social indeseable (priorizando la identificación de afectaciones a los derechos humanos) y el grupo poblacional afectado. Como parte del análisis descriptivo, se debe identificar cuáles son las principales características de ambos componentes (ver figura 15). Para ello, se puede hacer uso de información cuantitativa y cualitativa que puede consultarse a través de fuentes oficiales como los diferentes bancos de información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), los datos abiertos del Consejo Nacional de Población (CONAPO) o la medición de la pobreza del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), por mencionar algunos ejemplos. Del mismo modo se puede recurrir al levantamiento de información a través de encuestas o cuestionarios dirigidos a los actores sociales involucrados.

Lo anterior, además de identificar y cuantificar las brechas de desigualdad que agudizan el problema en algunos grupos de la población afectada, permite construir la línea base, es decir, el punto de referencia que servirá como medio de contraste para evaluar el avance en el logro de los objetivos que se desean alcanzar (ver figura 16).

**En la definición de la línea base, es importante considerar la disponibilidad de información**, lo que puede influir en determinar cuál es el año base de medición. En caso de no contar con una serie de datos completa, es posible recurrir a herramientas estadísticas para su estimación (ver figura 17). Una vez que se tiene claridad en las características del problema y de la población, se puede avanzar hacia la profundización de su análisis y trabajar en su componente explicativo.

**Figura 16. Características del análisis del problema y población afectada**

Problema		Población	
Información que no puede faltar en el análisis:		Información para profundizar el análisis:	
	El tamaño de la población afectada por el problema.		Distribución de la población por sexo.
	La distribución territorial del problema, ¿esta situación persiste con mayor agudeza en algún punto del territorio?		Distribución de la población por grupos etarios.
	La ubicación temporal del problema, ¿desde cuándo ocurre esta situación?		Condiciones socioeconómicas de la población.
	La identificación del derecho o los derechos que son vulnerados como resultado de la existencia de este problema.		Características de las zonas que habitan (urbana, rural, marginada).
			Forman parte de algún grupo en situación de vulnerabilidad (discapacidad, comunidad indígena, mujeres víctimas de violencia).

Fuente: elaboración propia.

Esta parte del diagnóstico debe enfocarse en **identificar las causas que generan el problema**; es importante considerar que, desde el enfoque de la Agenda 2030, **este análisis es multidimensional** pues se debe procurar integrar en el análisis el papel de factores que provienen del ámbito económico, social y medio ambiental. Como el principio de integralidad de la Agenda 2030 señala, estas dimensiones se interrelacionan de modo que la atención de un problema social puede contribuir a la solución de un problema económico o del medio ambiente (y viceversa). Para trabajar esta parte del análisis igualmente se puede recolectar información a partir de la experiencia y conocimiento de los actores involucrados, además, es altamente recomendable consultar estudios realizados en la materia.

Por último, se analizan **los efectos del problema** que, al igual que la definición de las causas, **deben analizarse con base en las tres dimensiones del desarrollo sostenible**. Esto tiene especial importancia porque identifica los impactos negativos que, en caso de no implementar acciones para solucionar el problema, pueden prevalecer en el tiempo afectando, además de la población identificada, otras esferas del entorno.

En suma, al construir el diagnóstico del problema con estos tres componentes (descriptivo, explicativo y predictivo), se conjugan los insumos necesarios para realizar un análisis estructurado de manera lógica, y al mismo tiempo, recolecta la información para elaborar el árbol de problemas.

**Figura 17. ¿Cómo construir una línea base?**



**CLARIDAD**

Para la construcción de la línea base se debe tener claridad sobre el problema y la población que se ve afectada




**MEDICIÓN**

Lo siguiente es analizar sobre las formas que en que Podemos dimensionar el tamaño del problema; una opción es construir un indicador que mida el tamaño de la población afectada



**FUENTES**

De acuerdo con la naturaleza del problema se eligen las fuentes de información que pueden proveer de los datos necesarios para la construcción de la línea base.



**CARACTERÍSTICAS**

Para la construcción de la línea base debemos:

- a) Seleccionar un método de cálculo para el indicador.
- b) Definir con claridad las variables que lo integrarán.
- c) Definir un año base, es decir, el punto de referencia del indicador

Fuente: elaboración propia.



## Análisis de problemas

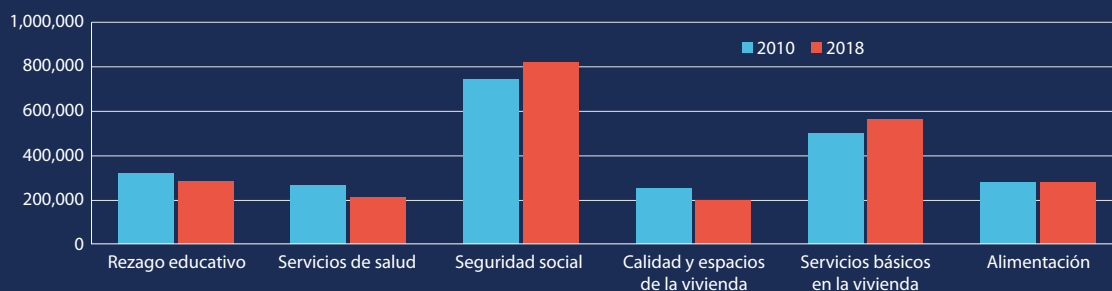
### Paso dos: Análisis de la situación actual y el contexto en el que se desarrolla

Para realizar el análisis del problema definido como **Vulneración del derecho a la alimentación nutritiva y de calidad de la población perteneciente a las comunidades indígenas en el Estado de Yucatán**, se recurre al uso de información cuantitativa y cualitativa; el análisis busca explicar cuál es la situación actual del problema, las causas que lo originan y los efectos que genera.

#### Situación actual del problema<sup>4</sup>:

Se estima que, en 2020, la población del estado de Yucatán ascendió a 2,320,898 personas, de las cuales, 42.36% es población indígena (990,240 personas que habitan en un hogar en donde al menos una persona es hablante de lengua indígena y/o se declaró a sí misma como perteneciente a un grupo indígena).

De acuerdo con los resultados de medición de pobreza, en 2018, 40.80% de la población indígena, es decir, 404,018 personas, habitó en condiciones de pobreza, lo que significa que contaban con un ingreso por debajo de la línea de pobreza y presentaron más de una carencia social.



En relación con las carencias sociales, se observa que la carencia por acceso a la alimentación afectó a 19.40% de la población indígena, es decir, a 192,106 personas. A pesar de que el tamaño de la población indígena que se ve afectada por esta carencia es significativamente menor a la población afectada por la carencia por acceso a la seguridad social y acceso a servicios básicos de vivienda, se observa que entre 2010 y 2020 la población indígena que no tiene acceso a una alimentación adecuada se ha incrementado 1.18%.

Por último, se observa que las mujeres indígenas son un grupo vulnerable pues de la población total que vive con esta carencia, 51% son mujeres.



<sup>4</sup> El escenario plasmado en el ejemplo de la situación actual del problema es un escenario ficticio, construido con datos de los Censos de la Población y Vivienda 2010 y 2020, la Encuesta Intercensal de 2015 y el Informe de Medición de la Pobreza 2008-2018 del CONEVAL. En este escenario se parte del supuesto de que la población ha crecido a una tasa promedio anual de 1.41% y que la población indígena en la entidad representa 42.36% de la población total (esta variable se construye con los del Censo de Población y Vivienda 2020, tomando en cuenta a la población que se considera indígena, 39.15%, y la población que habla o entiende alguna lengua indígena 60.85%). Es un escenario lineal en el que a lo largo del periodo la tasa de crecimiento de la población se mantiene constante al igual que la proporción de la población indígena en situación de pobreza.



### **Causas que originan el problema:**

Como parte del proceso participativo, se llevaron a cabo diferentes mesas de trabajo para analizar las causas que explican la carencia por acceso a la alimentación en la población indígena y, por tanto, que vulneran su derecho a una alimentación nutritiva y de calidad. Este proceso se enriqueció por la naturaleza diversa de los actores sociales que se han involucrado en el proceso, por lo tanto, el análisis es multidimensional e identifica las siguientes causas:

- Los municipios donde se concentra la población indígena no cuentan con centros para la distribución y comercialización de productos alimenticios.
- Las comunidades de la población indígena no cuentan con medios de transporte para llegar a los centros económicos de la entidad.
- En los últimos años, la producción de alimentos para el autoconsumo se ha reducido debido a la erosión del suelo y contaminación del agua.
- Existen dificultades para el uso de nuevas técnicas de agricultura (por ejemplo, el tamaño de la tierra impide el uso de maquinaria especializada) y para intercambiar productos con comunidades cercanas (por ejemplo, la baja disponibilidad de medios para transportar las cosechas).
- El nivel de desempleo en las comunidades indígenas ha ido en incremento lo que ha disminuido el ingreso de su población.
- El ingreso de los hogares en las comunidades indígenas no les permite tener acceso a una canasta de alimentos básica.
- Las mujeres indígenas se dedican principalmente al cuidado del hogar y del resto de los miembros del hogar por lo que no pueden emplearse, lo que impacta en el nivel de ingreso de los hogares y, por lo tanto, en la posibilidad de acceder a una canasta de alimentos.
- Existe resistencia cultural a diversificar el consumo de alimentos.

### **Efectos que genera el problema:**

Por último, en las mesas de trabajo fueron definidos los efectos que genera la vulneración del derecho a la alimentación nutritiva y de calidad, traducida en la presencia de la carencia por acceso a la alimentación, que vive la población indígena:

- Prevalencia de la carencia por acceso a la alimentación en la entidad.
- Prevalencia de las condiciones de pobreza de la población indígena en la entidad.
- Incremento de la desnutrición y enfermedades asociadas a esta.
- Incremento de la tasa de mortalidad de la población indígena.
- Cambio de uso de suelo para fomentar actividades agrícolas.
- Afectaciones en las capacidades cognitivas de la población indígena en edad escolar.



### Paso 3: Análisis de la relación con otros problemas de desarrollo

Al incorporar el enfoque de la Agenda 2030 en el análisis de un problema público, se pone en práctica cada uno de sus principios. Particularmente, **el enfoque práctico del principio de integralidad implica que se defina y analice la relación del problema público con otros problemas de desarrollo**. Como se ha mencionado con anterioridad, un problema social puede explicarse por problemas de carácter económico o medio ambiental, al tiempo que puede generar impactos multidimensionales. Por lo tanto, dado que la interrelación con otros problemas del desarrollo es un elemento mismo del problema que hace necesaria una intervención pública, su análisis enriquece la definición de sus causas y efectos, de tal forma que la construcción o identificación de esta relación permite definir cómo la atención del problema principal puede contribuir a la solución de otros.



## Análisis de problemas

### *Paso tres: Análisis de la relación con otros problemas de desarrollo*

A partir del análisis realizado para definir las causas y efectos del problema se identificó la relación que la vulneración del derecho a la alimentación nutritiva y de calidad de la población indígena tiene con otros problemas de desarrollo.

- La carencia por acceso a la alimentación se relaciona con la pobreza en dos sentidos. La pobreza puede explicar el bajo acceso a una alimentación nutritiva y de calidad, a su vez, esta carencia puede agudizar las condiciones de pobreza de un hogar.
- Al prevalecer las condiciones de pobreza, sobre todo de un grupo en situación de vulnerabilidad como lo es la población indígena, se profundizan las desigualdades respecto de la población no indígena.
- La carencia por acceso a la alimentación tiene grandes implicaciones en la salud de la población, debido a la falta de una alimentación nutritiva y de calidad, la población puede desarrollar desnutrición y enfermedades asociadas a ella, que especialmente puede afectar a la población indígena infantil, mujeres embarazadas o personas adultas mayores.
- La prevalencia de la carencia por acceso a la alimentación en las mujeres indígenas podría vincularse con la desigualdad de género, en este caso expresada como la baja inserción de las mujeres indígenas en el mercado laboral por su mayor participación en actividades del hogar no remuneradas, condición que a su vez profundiza dicha desigualdad.
- El limitado acceso a una adecuada alimentación puede incidir negativamente en las capacidades cognitivas de la población, lo que puede provocar deserción escolar o una baja tasa de movilidad entre grados escolares.
- La carencia por acceso a la alimentación, al explicarse por factores económicos, se relaciona con las condiciones productivas y de empleo en las comunidades donde se presenta el problema. Ante la baja inversión e instalación de empresas en la región se conciben condiciones propicias para el desempleo o bajo ingreso lo que afecta negativamente la alimentación de las familias.
- El cambio climático también guarda relación con la carencia por acceso a la alimentación pues incide negativamente en la producción agrícola, afectando en parte, la producción de autoconsumo.

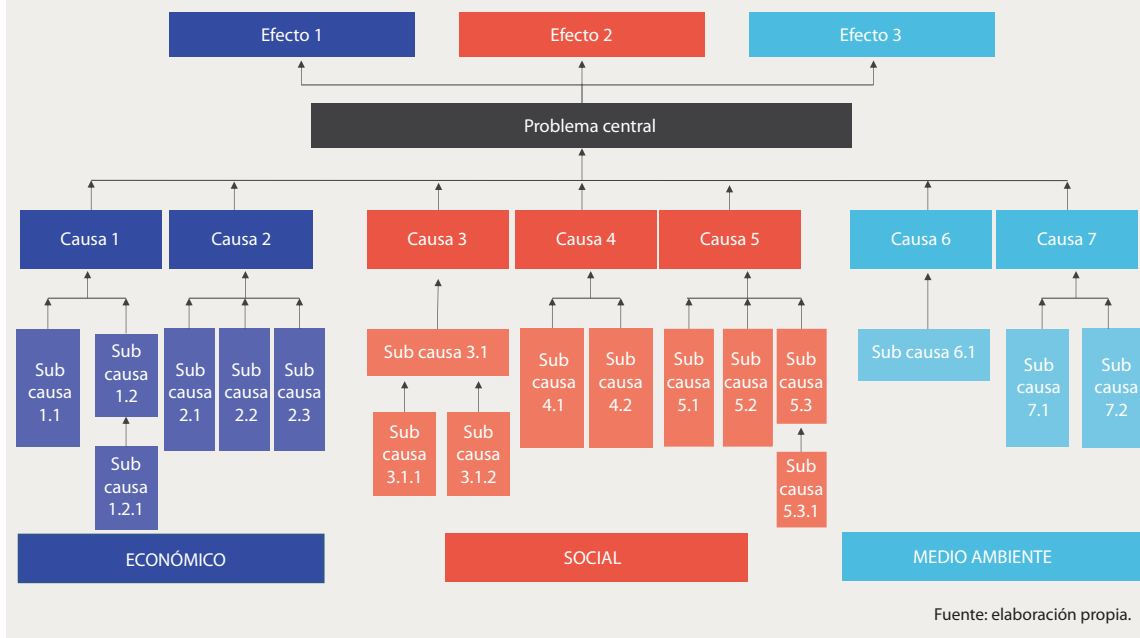
Este conjunto de problemas de desarrollo no son fenómenos desarticulados, por el contrario, el diseño de estrategias para su atención puede contribuir positivamente a una solución multidimensional. Por ejemplo, al implementar una política en materia económica para el desarrollo productivo del estado, se contribuye a la creación de empleos y generación de ingresos, lo que a su vez puede sumar para que en los hogares se pueda tener acceso a una canasta básica de alimentos. Otro ejemplo es que el fortalecimiento del derecho a la alimentación nutritiva y de calidad de la población indígena puede contribuir a disminuir los niveles de desnutrición y mortalidad en la entidad.



## Paso 4. Construcción del árbol de problemas

En el árbol de problemas es posible plasmar de manera gráfica la relación lógica entre el problema, sus causas y efectos. Comúnmente, se hace uso de esta herramienta sin realizar previamente el análisis del problema, al respecto, se recomienda que este árbol se alimente de la información que integra el análisis del problema de tal forma que exista consistencia entre el diagnóstico y la construcción del árbol de problemas. Desde el enfoque de la Agenda 2030, **el árbol de problemas integra la definición de la situación no deseada** (identificando el derecho que es vulnerado), la población afectada, y la definición multidimensional de sus causas y efectos.

**Figura 18. Árbol de problemas con el enfoque de la Agenda 2030**



Como se observa (ver figura 18), el árbol de problemas tiene tres partes: sub-causas y causas; problema principal y efectos. No hay que perder de vista que las flechas del árbol van de abajo hacia arriba dando sentido a la relación causal entre sus diferentes elementos.

En cuanto a la definición del problema, se recomienda que los problemas principales relacionados con la vulneración de un derecho, es decir, aquellos que son centrales para la Agenda 2030, se estructuren de la siguiente manera: Vulneración del derecho "x" + el grupo de la población cuyo derecho se ha visto vulnerado. Por otro lado, la definición de las causas debe ser de manera jerarquizada de modo que primero se identifiquen las causas más inmediatas y posteriormente las causas que les subyacen; es importante incorporar la mayor cantidad de causas pues, posteriormente, permitirá identificar las posibles alternativas de solución al problema.

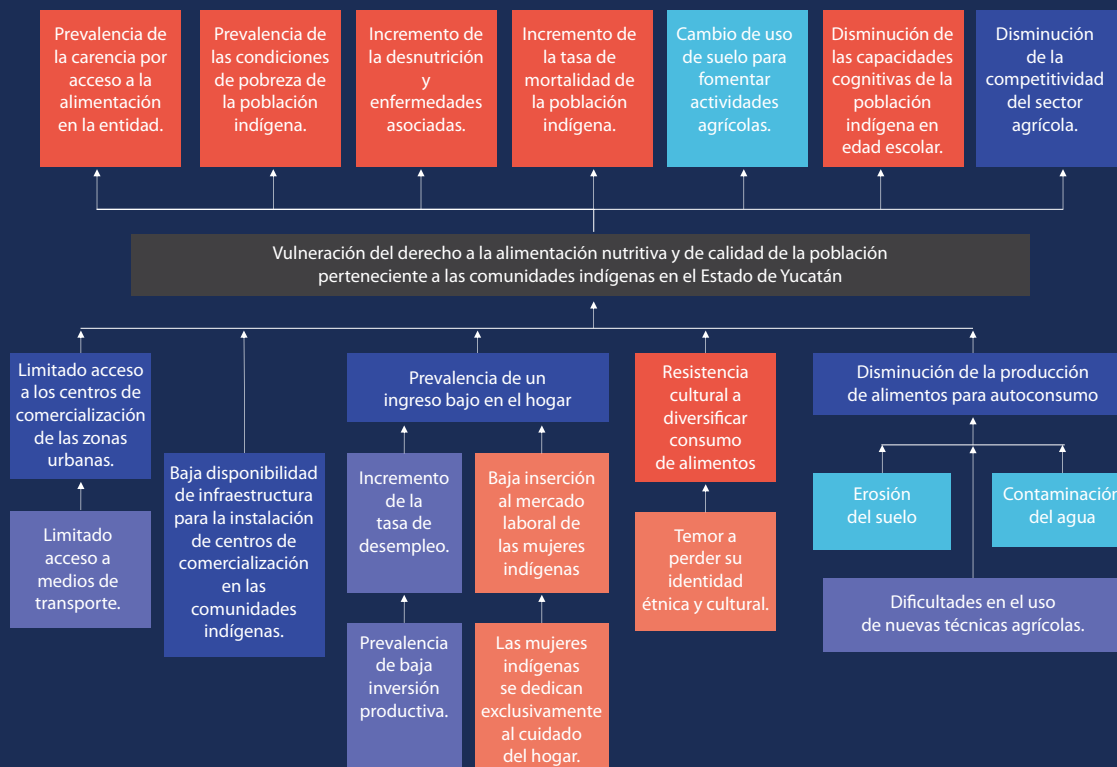
Finalmente, cabe señalar que los colores empleados en el esquema representan la naturaleza diversa de las causas y efectos del problema, al menos, se integran las tres dimensiones del desarrollo sostenible. De este modo, el árbol de problemas se construye con el enfoque de integralidad de la Agenda 2030.



## Análisis de problemas

### Paso cuatro: Construcción del árbol de problemas

Al concluir con el análisis de la situación del problema, los equipos de trabajo de la SEPLAN y SEDESOL, con la participación de los actores sociales relevantes lograron identificar las causas que lo generan y los efectos que produce, y analizar la relación del problema **Vulneración del derecho a la alimentación nutritiva y de calidad de la población perteneciente a las comunidades indígenas en el Estado de Yucatán**, con otros problemas de desarrollo como lo son: la pobreza, salud, desigualdad de género, educación, desarrollo económico y cambio climático. Con la información que ya disponen es posible continuar con la construcción del árbol de problemas.



El árbol de problemas se construye con el enfoque de la Agenda 2030, por lo tanto, el problema se define en términos de la vulneración de un derecho, y las causas y efectos se identifican a partir de las tres dimensiones del desarrollo sostenible: en color azul se encuentran los elementos de naturaleza económica, en color rosa los sociales y en color verde los relacionados con el medio ambiente.

En la construcción del árbol de problemas, los equipos de trabajo de la SEPLAN y SEDESOL observan que al tiempo en que las causas se definen de manera jerárquica, **las causas de determinada naturaleza no se explican necesariamente por sub-causas de la misma naturaleza**. Por ejemplo, la disminución de la producción de alimentos para el autoconsumo se explica por factores económicos y ambientales, por un lado, la erosión del suelo por la sobreexplotación y la tala clandestina ha generado que la tierra pierda su fertilidad y que ya no sea apta para la cosecha de alimentos. Asimismo, la contaminación del agua ha mermado su uso agrícola pues propicia la existencia de plagas en los cultivos; sumado a esto, la baja disponibilidad de tierra por parte de la población indígena dificulta el uso de nuevas técnicas o tecnologías (como maquinarias especializadas) cuyo objetivo es intensificar la agricultura reduciendo la explotación del suelo y agua.

### 3.3. Análisis de objetivos

La etapa de análisis de objetivos tiene como finalidad determinar cuáles son los resultados que se buscan alcanzar una vez atendido el problema público. Así como la etapa de análisis de problemas es fundamental para el adecuado diseño de la intervención pública, como parte del enfoque de resultados, la etapa que comprende el análisis de objetivos tiene igual importancia pues a partir de ella se establecerá la ruta que se debe seguir para lograr transformar la realidad en beneficio de la población.

El análisis de objetivos se integra por cuatro grandes pasos (ver figura 19): la construcción del árbol de objetivos, el análisis de la vinculación con los objetivos de la Agenda 2030, el análisis de alternativas con el enfoque de la Agenda 2030 y la construcción de la teoría de cambio. Para contribuir al diseño adecuado de la intervención pública, se recomienda que estos pasos se realicen de manera secuencial y que ninguno sea omitido durante el proceso, pues generan información relevante que impactará directamente en el diseño de la intervención.

Con la construcción del árbol de objetivos es posible definir cuál es la situación deseada y los diferentes mecanismos que pueden ser implementados para lograrlo, los cuales, desde la óptica de la Agenda 2030, plantean un abanico de posibilidades de atención que pueden provenir del ámbito económico, social o ambiental. Esta diversidad subraya la importancia de analizar su vinculación con los objetivos y metas de la Agenda 2030 pues permite identificar a qué ODS se puede contribuir con estos mecanismos de atención y la interrelación que existe entre ellos.

**El análisis de alternativas con el enfoque de la Agenda 2030 tiene como finalidad el seleccionar**

**Figura 19. Análisis de objetivos con el enfoque de la Agenda 2030**



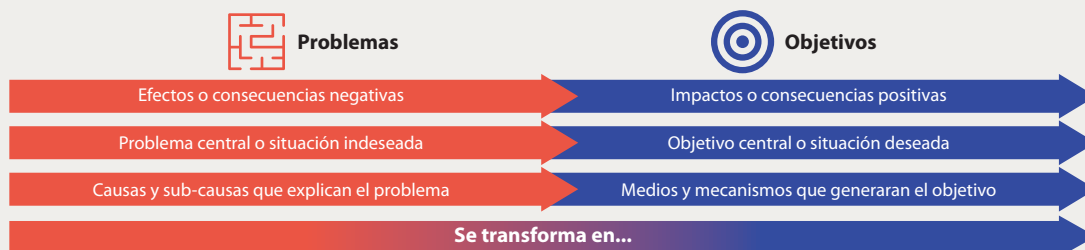
**la mejor propuesta de solución frente a diferentes criterios de valoración.** Una de las malas prácticas en el diseño de una intervención es la omisión de este análisis, en consecuencia, de la construcción del árbol de objetivos se migra a la construcción del MIR, esto implica que el diseño de la intervención no necesariamente parte de las posibles alternativas de solución. También omite la construcción de la teoría de cambio que, como se ha explicado, es la cadena de resultados que sustenta a la intervención.



## Paso 1. Construcción del árbol de objetivos

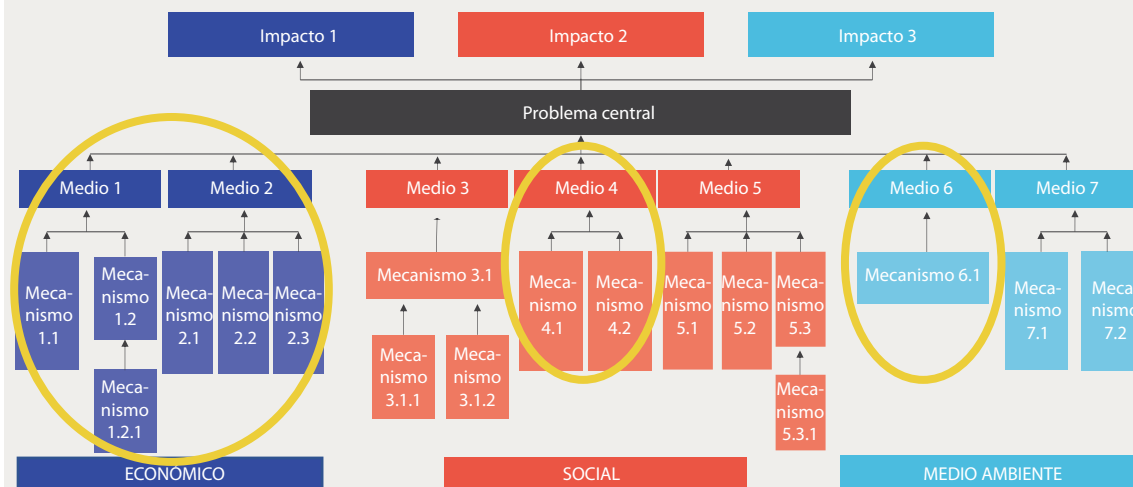
De acuerdo con la MML, el árbol de objetivos es la expresión en positivo del árbol de problemas; para ello, el problema, sus causas y efectos se expresan como si se tratase de situaciones atendidas. Como resultado, el problema se transforma en el objetivo, las causas en los medios para resolverlo y los efectos en los impactos a los que podría contribuir (ver figura 20).

**Figura 20. Construcción del árbol de objetivos**



Fuente: elaboración propia

**Figura 21. Árbol de objetivos con el enfoque de la Agenda 2030**



Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, en el árbol de objetivos se incluyen los diferentes medios y mecanismos que pueden atender, desde cada una de sus causas, el problema identificado y en consecuencia alcanzar el objetivo o situación de cambio deseada, mientras que los efectos se traducen en los posibles impactos a los que se puede contribuir mediante este resultado.

En la figura 21 se muestra con un óvalo amarillo que cada una de las raíces del árbol de objetivos representa una alternativa de solución. Desde el enfoque de la Agenda 2030, cada una de estas alternativas proviene de las diferentes dimensiones del desarrollo sostenible, este aspecto será retomado en el análisis de alternativas<sup>5</sup>.

En lo que respecta a la definición del objetivo central, éste debe ser claro, haciendo explícita la situación de cambio que se desea alcanzar y la población a quién se dirigirá esta mejora; a su vez, debe tratarse de un objetivo único, es decir, que no exprese más de una situación de cambio y no debe contener los bienes o servicios públicos que serán parte de la solución. Dado que se trata de una expresión positiva del problema, se puede referir a la garantía, ejercicio efectivo o al fortalecimiento del derecho de modo que se puede estructurar de la siguiente manera: Fortalecimiento del derecho "x" + el grupo de la población cuyo derecho se ha visto vulnerado.

<sup>5</sup> En el paso 3 *Análisis de alternativas con el enfoque de la Agenda 2030*, se presentan las herramientas que contribuirán a la priorización y selección de alternativas de solución.

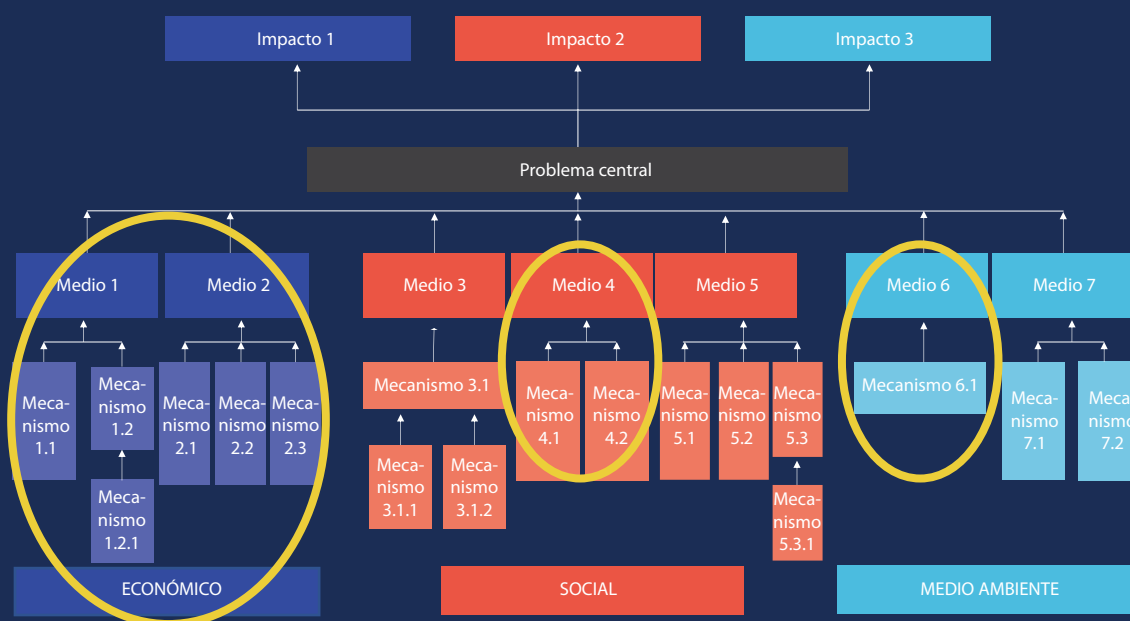


## Análisis de objetivos

### Paso uno: Construcción del árbol de objetivos

Concluido el análisis de problemas, los equipos de trabajo de la SEPLAN y SEDESOL avanzan hacia el análisis de objetivos comenzando por la construcción del árbol de objetivos con el enfoque de la Agenda 2030.

Para su elaboración, toman como base el árbol de problemas de tal forma que los aspectos que anteriormente se expresaban en términos negativos ahora se definen de manera positiva y como situaciones alcanzadas. Destaca que la situación deseada se define como **La población perteneciente a las comunidades indígenas de Yucatán ejerce su derecho a la alimentación nutritiva y de calidad.**



Por otro lado, el árbol de objetivos define cinco posibles alternativas de solución para atender el problema de la carencia por acceso a la alimentación de la población perteneciente a las comunidades indígenas en el estado. Las dos primeras alternativas de solución se relacionan con el acceso a centros de comercialización, una opción se enfoca en el acceso a los centros ubicados en las zonas urbanas y la segunda a la disponibilidad de infraestructura para la instalación de centros de comercialización en las comunidades indígenas. La tercera alternativa de solución se destina al incremento del ingreso del hogar a través de mecanismos económicos (incremento de la inversión productiva y del empleo) y sociales (incorporación de las mujeres indígenas en actividades productivas y su autosuficiencia económica). La cuarta alternativa se refiere a la flexibilización cultural para diversificar el consumo de alimentos. Por último, la quinta alternativa de solución busca incrementar la producción de alimentos para el autoconsumo atendiendo aspectos ambientales como el tratamiento del suelo y el agua, así como económicos con el uso de nuevas técnicas agrícolas.



## Paso 2: Análisis de la vinculación con los objetivos y metas de la Agenda 2030

Como parte de la construcción del árbol de objetivos, es importante identificar la relación que pueden tener sus componentes con los ODS y sus respectivas metas. **La vinculación se construye** desde la raíz hasta las ramas del árbol, es decir, **desde los medios hasta llegar a los impactos**.

Debido a que, desde el análisis del problema se adopta una visión multidimensional para identificar sus causas, es posible que, en el árbol de objetivos, la diversidad de los medios e impactos presentes permita que exista vinculación con más de un ODS y con más de una meta. Para facilitar este análisis se puede emplear la siguiente herramienta (ver figura 22), la cual permite asociar cada elemento del árbol de objetivos con las metas de los ODS.

**Figura 22. Esquema de árbol de objetivo con visión 2030**

Escribe aquí con qué meta de alguno de los ODS se vincula el efecto 1	Escribe aquí con qué meta de alguno de los ODS se vincula el efecto 2	Escribe aquí con qué meta de alguno de los ODS se vincula el efecto 3
<b>Escribe aquí el efecto 1</b>	<b>Escribe aquí el efecto 2</b>	<b>Escribe aquí el efecto 3</b>
<b>Escribe aquí el objetivo principal</b>		
<b>Escribe aquí el medio 1</b>	<b>Escribe aquí el medio 2</b>	<b>Escribe aquí el medio 3</b>
Escribe aquí con qué meta de alguno de los ODS se vincula el medio 1	Escribe aquí con qué meta de alguno de los ODS se vincula el medio 2	Escribe aquí con qué meta de alguno de los ODS se vincula el medio 3
<b>Escribe aquí el mecanismo del medio 1</b>	<b>Escribe aquí el mecanismo del medio 2</b>	<b>Escribe aquí el mecanismo del medio 3</b>
Escribe aquí con qué meta de alguno de los ODS se vincula el mecanismo del medio 1	Escribe aquí con qué meta de alguno de los ODS se vincula el mecanismo del medio 2	Escribe aquí con qué meta de alguno de los ODS se vincula el mecanismo del medio 3

Fuente: PNUD México. (2019). Módulo 2 Gestión por Resultados para el desarrollo. En Agenda 2030: planeación y gestión para el desarrollo sostenible en México. Ciudad de México: PNUD México.





## Análisis de objetivos

### Paso dos: Análisis de la vinculación con los objetivos y metas de la Agenda 2030

Para concluir con la construcción del árbol de objetivos, se analiza y define la relación del objetivo, sus medios y sus causas con los objetivos y metas de la Agenda 2030.

Disminución de la carencia por acceso a la alimentación en la entidad.	Disminución de las condiciones de pobreza de la población indígena.	Decremento de la desnutrición y enfermedades asociadas.	Decremento de la tasa de mortalidad de la población indígena.	Protección del uso de suelo forestal.	Fortalecimiento de las capacidades cognitivas de la población indígena en edad escolar.	Incremento de la competitividad del sector agrícola.
Meta 1.2	Meta 1.2	Meta 3.4	Meta 3.4	Meta 12.2	Meta 4.4	Meta 2.3

Meta 2.1						
La población perteneciente a las comunidades indígenas ejerce su derecho a la alimentación nutritiva y de calidad.						

Acceso adecuado a los centros de comercialización de las zonas urbanas	Alta disponibilidad de infraestructura para la instalación de centros de comercialización en las comunidades indígenas	Incremento del ingreso del hogar	Flexibilización cultural para diversificar consumo de alimentos	Incremento de la producción de alimentos para autoconsumo
Meta 9.1	Meta 9.1	Meta 10.1		Meta 12.3

Acceso adecuado y oportuno a medios de transporte.	Incremento de la tasa de empleo.	Autosuficiencia económica de las mujeres indígenas.	Tratamiento del suelo	Existen las condiciones para el uso de nuevas técnicas agrícolas en las tierras de la población indígena	Tratamiento del agua
Meta 9.1	Tasa 8.5	Meta 5.1	Meta 12.2	Meta 2.3	Meta 6.6
	Incremento de la inversión productiva.	Las mujeres indígenas se incorporan a actividades productivas.			
	Meta 9.2	Meta 5.5			

De acuerdo con la información del esquema del árbol de objetivos con el enfoque de la Agenda 2030, los componentes del árbol se relacionan principalmente con diez de los ODS: Hambre cero, Fin de la pobreza, Salud y bienestar, Educación de calidad, Igualdad de género, Agua limpia y saneamiento, Trabajo decente y crecimiento económico, Industria, innovación e infraestructura, Reducción de las desigualdades, y Producción y consumo responsables.

Se observa que la raíz del árbol, "Flexibilización cultural para diversificar consumo de alimentos", no guarda relación con alguno de los objetivos y metas de la Agenda 2030, al respecto, los equipos de trabajo de la SEPLAN y SEDESOL advierten que probablemente este medio no resulte adecuado para la atención del problema y que podría generar resultados negativos en la población al atentar con las tradiciones y valores arraigados en la población indígena del estado.



### Paso 3. Análisis de alternativas con el enfoque de la Agenda 2030

El árbol de objetivos es la antesala para el diseño de la intervención pública, ya que incorpora los diferentes medios y mecanismos que pueden implementarse para atender las diferentes causas del problema. Debido a que la intervención pública busca alcanzar un resultado a través de la provisión de bienes y/o servicios públicos, es necesario hacer un análisis que nos permita seleccionar la mejor alternativa de solución, para ello se cuenta con dos herramientas, el análisis de factibilidad con el enfoque de la Agenda 2030 (ver figura 22) y el análisis de experiencias en la atención del problema.

El **análisis de factibilidad con el enfoque de la Agenda 2030 consiste en evaluar, a partir de una serie de criterios, las diferentes alternativas de solución con el objetivo de determinar cuál es la opción que cumple satisfactoriamente con dichos criterios** y que podrá lograr el resultado esperado. De acuerdo con el enfoque de la Agenda 2030, entre los criterios a emplear se deben considerar al menos tres: económico, social y ambiental. Es posible emplear criterios adicionales que se consideren pertinentes, como los institucionales, pues es importante seleccionar la mejor alternativa tomando en consideración los objetivos y atribuciones de la institución que busca atender el problema.

El análisis de factibilidad con el enfoque de la Agenda 2030 establece un ponderador a cada criterio, para que, al asignar una calificación o valoración numérica en cada criterio por cada alternativa de solución, sea posible jerarquizar todas las propuestas identificadas, siendo seleccionada la que tenga mayor calificación (ver figura 23). Es importante mencionar que la ponderación que se presenta en esta guía es un ejemplo y que, en realidad la ponderación debe ser establecida dependiendo la naturaleza de la intervención, así como de las atribuciones normativas de la dependencia encargada de su instrumentación.

**Figura 23. Matriz de análisis de alternativas con el enfoque de la Agenda 2030**

Criterio	Alternativa de solución 1	Alternativa de solución 2	Alternativa de solución 3	Alternativa de solución 4	Alternativa de solución "n"
Social (40%)					
Económico (15%)					
Ambiental (10%)					
Institucional (15%)					
Jurídico (10%)					
Político (10%)					

Fuente: PNUD México. (2018). El enfoque de la Agenda 2030 en planes y programas públicos. Una propuesta metodológica de implementación centrada en la GpR para el Desarrollo Sostenible. Ciudad de México: PNUD México. Recuperado de: [https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic\\_governance/el-enfoque-de-la-agenda-2030-en-planes-y-programas-publicos-en-m.html](https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/el-enfoque-de-la-agenda-2030-en-planes-y-programas-publicos-en-m.html)

Por otro lado, es posible basar nuestra selección de propuesta de alternativa de solución, consultando y comparando las experiencias ya puestas en marcha para la atención del problema identificado. Por ejemplo, si se trata de una intervención pública a nivel estatal es posible identificar las prácticas ya realizadas en otras entidades o a nivel nacional, para ello es posible enfocarse en aquellas intervenciones públicas que atienden a una población con características similares mediante bienes o servicios públicos similares (o iguales).

El objetivo es determinar si estas intervenciones que guardan similitud con la propuesta de alternativa de solución han generado resultados sostenibles en el tiempo como prueba empírica de su efectividad. Para realizar este análisis es posible consultar el comportamiento histórico de sus indicadores o bien las evaluaciones realizadas a estas intervenciones, como pueden ser las evaluaciones de diseño, procesos, resultados o impacto. Además, se pueden consultar otro tipo de estudios o investigaciones realizadas por entidades no gubernamentales como las de organizaciones civiles, consultorías u organismos internacionales.



## Análisis de objetivos

### Paso tres: Análisis de alternativas con el enfoque de la Agenda 2030

Para seleccionar la mejor alternativa de solución, la SEPLAN y SEDESOL deciden realizar el análisis de alternativas con el enfoque de la Agenda 2030.

Para llevarlo a cabo, utilizan la matriz de análisis de alternativas con el enfoque de la Agenda, la cual consiste en asignar una calificación a cada una de las diferentes propuestas de solución. Para ello, definen cinco criterios de valoración asignando un ponderador a cada uno de estos siendo el social, económico y ambiental, los criterios con mayor valoración. Asimismo, determinan que a cada alternativa de solución solo se le puede asignar una calificación entre cero y tres; la alternativa con la mayor calificación será la seleccionada para el diseño de la intervención pública que atenderá el problema identificado.

Criterios	Acceso adecuado a los centros de comercialización de las zonas urbanas	Alta disponibilidad de infraestructura para la instalación de centros de comercialización en las comunidades indígenas	Incremento del ingreso del hogar	Flexibilización cultural para diversificar consumo de alimentos	Incremento de la producción para autoconsumo
Social (40%)	2* .40 = 0.80	2* .40 = 0.80	3* .40 = 1.2	0* .40 = 0	3* .40 = 1.2
Económico (15%)	3* .15 = 0.45	2* .15 = 0.30	3* .15 = 0.45	0* .15 = 0	3* .15 = 0.45
Ambiental (15%)	1* .15 = 0.15	1* .15 = 0.15	1* .15 = 0.15	0* .15 = 0	3* .15 = 0.45
Institucional (20%)	3* .20 = 0.60	2* .20 = 0.40	3* .20 = 0.60	0* .20 = 0	3* .20 = 0.60
Político (10%)	2* .10 = 0.20	1* .10 = 0.10	3* .10 = 0.30	0* .10 = 0	3* .10 = 0.30
Total	2.2	1.75	2.7	0	3

Con base en los resultados obtenidos, se determina que las mejores alternativas de solución son el incremento del ingreso del hogar, con una calificación de 2.7 puntos, y el incremento de la producción para autoconsumo que tiene una calificación de 3. La diferencia en la calificación de ambas es que, en el impacto ambiental, se valora de mejor manera la alternativa del incremento de la producción para autoconsumo pues contempla como mecanismos de atención nuevas técnicas de producción agrícola, así como el cuidado del suelo y agua.

Para determinar cuál de las dos alternativas de solución es la mejor, los equipos de trabajo de la SEPLAN y SEDESOL realizan una revisión de otras prácticas implementadas a nivel federal y de sus resultados obtenidos. El análisis se basa en los indicadores del desempeño y de las evaluaciones de resultados de dos programas: el Programa de Desarrollo Inclusivo, el cual consiste en realizar una transferencia a la persona jefa del hogar por un monto de \$2,400 mensuales, dicha transferencia se encuentra condicionada a que las y los miembros en edad escolar asistan y permanezcan en la escuela; y el Programa de Invernaderos Hidropónicos Comunitarios, esta intervención se dirige a comunidades rurales y capacita a la población en la instalación y cuidado de los invernaderos hidropónicos con la finalidad de que parte de la producción se pueda destinar al autoconsumo y el resto pueda comercializarse al interior de la comunidad.

De acuerdo con la información del desempeño, el Programa de Desarrollo Inclusivo ha logrado beneficiar a 300,000 hogares y en el tiempo que han formado parte de la intervención sus condiciones de pobreza, así como la carencia por acceso a la alimentación disminuyeron favorablemente, sin embargo, ha observado que una vez que el hogar ya no recibe el apoyo de la intervención, recaen en la pobreza de modo que sus resultados no son sostenibles en el tiempo. Por otro lado, el Programa de Invernaderos Hidropónicos Comunitarios ha beneficiado a 150,000 habitantes de comunidades rurales, proporcionando capacitación en la instalación y capacitación de invernaderos hidropónicos y les ha dado acceso a créditos para la adquisición de los materiales e insumos necesarios; la información del desempeño muestra que las personas beneficiadas generan capacidades que les permiten mantener la mejora de sus condiciones aun cuando ya no forman parte de la intervención; asimismo la evaluación de resultados del programa ha determinado que el impacto ambiental de los invernaderos es mínimo pues se emplean técnicas como el riego por goteo y la siembra intensiva.

Con base en el análisis de alternativas con el enfoque de la Agenda 2030 y del análisis de los resultados alcanzados por intervenciones existentes, la SEPLAN y SEDESOL determinan que la mejor alternativa de solución es el incremento de la producción para el autoconsumo pues además de que es la propuesta de solución mejor calificada, la evidencia muestra que intervenciones públicas como el Programa de Invernaderos Hidropónicos Comunitarios generan resultados que son sostenibles en el tiempo reduciendo el impacto ambiental.



## Paso 4. Construcción de la teoría de cambio

La teoría de cambio, o cadena de resultados, muestra la relación causal entre los diferentes elementos de una intervención pública. Se integra por las acciones que a nivel operativo se deben poner en marcha para generar los productos (bienes y/o servicios públicos) que serán entregados a la población para alcanzar el resultado esperado y así poder contribuir en el impacto de un objetivo superior.

Para su construcción, partimos de la información plasmada en el árbol de objetivos. Para ello es necesario identificar la ruta o raíz del árbol que contiene la alternativa de solución que fue seleccionada mediante el análisis de alternativas, de tal forma que, al nivel de los medios y mecanismos se pueden extraer las acciones y productos, el objetivo central se traduce en el resultado y los impactos o consecuencias positivas se convierten en los impactos de la intervención (ver figura 24).



Este proceso es similar a elaborar la estructura analítica del proyecto, paso contemplado en la MML propuesta por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). De acuerdo con esta propuesta, **“el fin y propósito se toman del árbol de objetivos original, mientras que los componentes y actividades deberán construirse a partir de la información producto de los estudios de viabilidad financiera, económica, técnica, legal y ambiental que se utilizaron para el análisis de alternativas”** (CEPAL, 2005).

Por lo tanto, si al momento de construir la teoría de cambio faltase claridad sobre cuáles son las acciones y productos de la cadena de resultados, se puede robustecer su definición con el análisis de alternativas que, con base en evidencia, contempla las experiencias implementadas con resultados o impactos positivos.



## Análisis de objetivos

### Paso cuatro: Construcción de la teoría de cambio

Para concluir con el análisis de objetivos, los equipos de trabajo de la SEPLAN y SEDESOL se dan a la tarea de construir la teoría de cambio que sustenta el diseño de la intervención.

Esta se construye partiendo del árbol de objetivos y del análisis de alternativas con el enfoque de la Agenda 2030. Como se puede apreciar en el esquema debajo, el resultado que busca alcanzar es **La población perteneciente a las comunidades indígenas de Yucatán ejerce su derecho a la alimentación nutritiva y de calidad**, para lograrlo se seleccionó como solución el incremento de la producción para el autoconsumo.

En la revisión de las experiencias, se analizó que la instalación de invernaderos hidropónicos ha generado resultados sostenibles en la población rural reduciendo la incidencia de la pobreza y de la carencia por acceso a la alimentación de dicha población, por lo tanto, como parte de los medios para lograr el resultado deseado se eligen tres: capacitación para la instalación y mantenimiento de huertos hidropónicos, apoyo económico para la adquisición de infraestructura, insumos y semillas, y acompañamiento técnico a lo largo del primer año una vez instalado el huerto. Para la generación de estos medios, se identifica que, al menos, la operación de la intervención implica la publicación de una convocatoria para que sea posible que las personas de las comunidades indígenas interesadas puedan inscribirse en el programa; la selección de las personas beneficiarias; la contratación de personas especialistas en técnicas agrícolas que puedan facilitar las capacitaciones y el acompañamiento; y la contratación de una institución intermediaria financiera para realizar la dispersión de los apoyos económicos.

Finalmente, dadas las características del objetivo y los medios y mecanismos necesarios, se selecciona como impacto la disminución de incidencia de pobreza en la población indígena, pues con esta intervención no solo es posible incidir en la reducción de la carencia por acceso a la alimentación, también es posible un efecto favorable en las condiciones económicas de la población indígena lo que puede contribuir a la disminución de los niveles de pobreza.



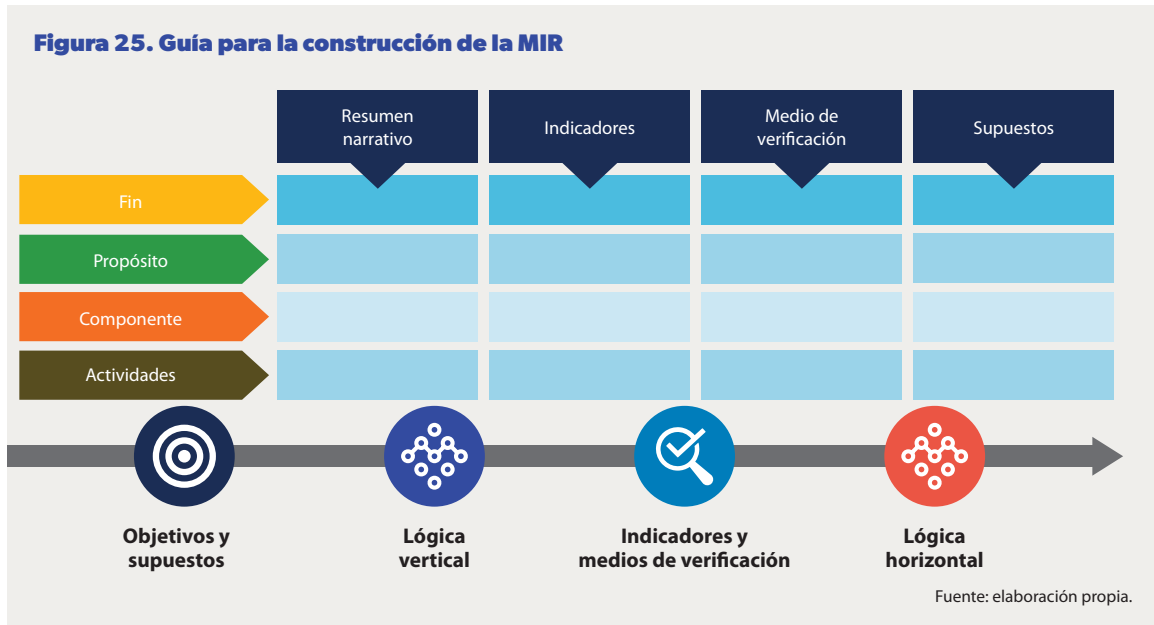
### 3.4. Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados

Para concluir con el diseño de una intervención pública se construye la MIR, que es un instrumento de gestión que estructura el diseño de la intervención reflejando la cadena de resultados, además de incorporar los indicadores que como herramienta de seguimiento (o monitoreo) miden el grado de avance en el logro de los objetivos de la intervención. **La MIR no se trata de un método de evaluación** ex ante de las intervenciones públicas y tampoco resulta un instrumento que por sí mismo sea auto-suficiente para la adecuada gestión. Es una herramienta que debe actualizarse conforme se realicen cambios en el diseño de la intervención y su contenido debe ser claro para evitar que quede sujeto a la interpretación.

Desde la perspectiva de la Agenda 2030, si bien la MIR no es un instrumento de gestión autosuficiente, sí

contribuye a fortalecer la orientación a resultados en la implementación de las intervenciones públicas. Sus objetivos marcan el punto al que se quiere llegar con la intervención, mientras que los indicadores, a través de la evolución de sus metas, generan información para la toma de decisiones. Asimismo, a través de sus indicadores, permite monitorear el comportamiento de los problemas y brechas de desarrollo.

La MIR es una matriz de cuatro columnas y cuatro filas; las columnas incorporan los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos, mientras que las filas clasifican la información de acuerdo con cada uno de los elementos de la cadena de resultados denominados: Fin, Propósito, Componentes y Actividades. Para su construcción se identifican cuatro grandes pasos: la definición de objetivos y supuestos, la verificación de la lógica vertical, la construcción de indicadores y definición de medios de verificación, y la verificación de la lógica horizontal. Se recomienda seguir este orden metodológico para que se pueda identificar si existe alguna inconsistencia en el diseño de la matriz (ver figura 25).





## Paso 1. Definición de los objetivos y supuestos de la MIR

El primer paso para la construcción de la MIR es la definición de sus objetivos y supuestos. Los objetivos representan las acciones que se deben ejecutar (en el caso de las Actividades y Componentes) y los resultados que se busca alcanzar (en el caso del Propósito y Fin). Los supuestos, por su parte, son riesgos externos que escapan a la gestión del programa y que pueden condicionar el logro de sus resultados (ver figura 26).

El punto de partida es la definición de los objetivos tomando en consideración la teoría de cambio de la intervención, de este modo, garantizamos que exista consistencia entre la cadena de resultados y este instrumento de gestión. Para ello, los diferentes elementos de la teoría de cambio se trasladan hacia cada nivel de la matriz: las acciones integran los objetivos de nivel Actividad, los productos se convierten en los Componentes, el resultado define el objetivo de nivel Propósito, y el impacto el objetivo de nivel de Fin. Cabe señalar que los objetivos deben cumplir con algunas reglas de redacción que a continuación se presentan.



**El Fin se trata de un objetivo estratégico superior (como son los objetivos del PED) y no se espera que su logro sea resultado exclusivo de la intervención pública, sino de una contribución a partir de sus resultados.** En el nivel de Propósito resume el resultado esperado (expresado como una situación alcanzada) e identifica la población objetivo de la intervención. Ambos objetivos deben ser únicos, es decir, no expresar más de un resultado o más de un impacto.

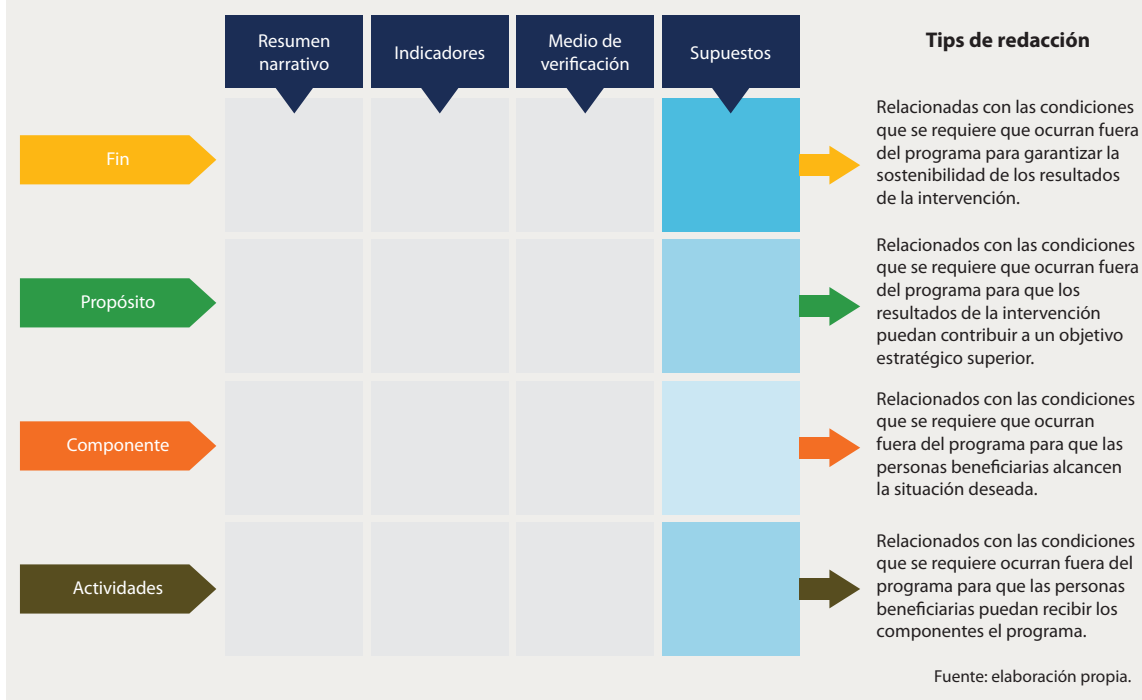
A nivel de Componente, el objetivo define los bienes y/o servicios que entrega la intervención y debe expresarse como si se tratase de una acción ya ejecutada. Si la intervención cuenta con más de un Componente, es recomendable que a cada uno se le asigne un identificador que facilite su vinculación con los objetivos de nivel Actividad.

Finalmente, a nivel de Actividad, los objetivos definen las acciones que se realizan para generar los Componentes. En su incorporación en la MIR, se recomienda que éstas cuenten con un identificador que permita relacionarlas con el respectivo Componente, especialmente cuando hay más de uno; asimismo, estas deben aparecer en orden cronológico, es decir, de manera secuencial de acuerdo con su orden de ejecución en el proceso.

Concluida la definición de los objetivos, se debe continuar con la definición de los supuestos. Estos, como ya fue mencionado, son situaciones externas que quedan fuera de la gestión del programa y pueden llegar a condicionar el logro de los objetivos de la intervención. Para seleccionar estas situaciones externas debe valorarse su probabilidad de ocurrencia: si el riesgo identificado es elevado de modo que puede resultar fatal en la implementación de la intervención, se analiza si debe formar parte del diseño de la intervención o bien, si se evita poner en marcha y reformular su diseño (ver figura 27). Cabe señalar que los supuestos son diferentes en cada nivel de la MIR pues se asocian a momentos diferentes de la intervención.



**Figura27. Recomendaciones para la identificación de los supuestos la MIR**



A nivel de Actividad se sugiere que la definición de supuestos se oriente o se relacione con condiciones externas a la intervención que deben existir u ocurrir para que sea posible su ejecución. Los supuestos a nivel de Componente deben capturar aquellas situaciones externas que se requiere ocurran para que las personas que han recibido los apoyos de la intervención logren cambiar su situación actual y efectivamente alcanzar el resultado esperado.

Por su parte, para la definición de los supuestos a nivel de Propósito los supuestos pueden definirse tomando en consideración aquellas situaciones que son necesarias para que el resultado alcanzado por la intervención contribuya efectivamente al objetivo estratégico superior. Por último, a nivel de Fin los supuestos deben reflejar las condiciones necesarias para garantizar la sostenibilidad de los resultados alcanzados por la intervención.

Es importante considerar que, en la definición de **los supuestos, estos deben redactarse en términos positivos** y no como un problema o situación negativa, **de tal forma que se entienda que es una condición que debe ocurrir para que existan los eslabonamientos de la cadena de resultados.** Por otro lado, hay que tomar en cuenta que los supuestos se definen en torno a cada una de las etapas de la intervención, por lo tanto, no es posible repetir supuestos entre niveles de la MIR, pues responden a diferentes momentos de la ejecución de la intervención.



## Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados

### Paso uno: Definición de los objetivos y supuestos

Ya que se ha consolidado la teoría de cambio de la intervención pública, los equipos de trabajo de la SEPLAN y SEDESOL avanzan hacia la construcción de la MIR, herramienta con la que se realizará el monitoreo de los objetivos de la intervención. El primer paso es la definición de objetivos y de los supuestos, es decir, aquellas situaciones externas a la gestión del programa que pueden poner en riesgo el cumplimiento de sus objetivos.

Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
Contribuir a la disminución de la incidencia de pobreza en la población indígena en la entidad mediante el fortalecimiento del ejercicio pleno del derecho a la alimentación nutritiva y de calidad de población perteneciente a las comunidades indígenas.			Las condiciones económicas se mantienen estables.
La población indígena en el estado de Yucatán fortalece el ejercicio de su derecho a la alimentación nutritiva y de calidad.			Las personas beneficiarias se organizan al interior de sus comunidades para comercializar la producción excedente.
C.1. Capacitaciones para la instalación y mantenimiento de huertos hidropónicos para el autoconsumo, impartidas.			Las personas beneficiarias aplican adecuadamente los conocimientos adquiridos y consumen la producción de alimentos.
C.2 Apoyos económicos para la adquisición de infraestructura, insumos y semillas, otorgados.			
C.3. Acompañamiento técnico realizado.			
A.1 Publicación de convocatoria. <i>(Esta actividad es transversal al C1, C2 y C3)</i>			Las personas que son seleccionadas como beneficiarias asisten a recibir los apoyos del programa.
A.2 Selección de personas beneficiarias. <i>(Esta actividad es transversal al C1, C2 y C3)</i>			
A.3.1 Contratación de personas especialistas en técnicas agrícolas <i>(Esta actividad es transversal a C1 y C3)</i>			Las personas beneficiarias muestran apertura para adquirir nuevos conocimientos.
A.3.2 Contratación de institución intermediaria financiera para la dispersión de apoyos,			Existen condiciones tecnológicas para que la institución intermediaria opere la dispersión de los apoyos.

Para la definición de los objetivos se retoman los elementos de la teoría de cambio siguiendo la guía metodológica de la MML. En consecuencia, el Propósito de la intervención integra la población objetivo y la situación de cambio deseada; el objetivo de Fin es definido en términos de la contribución que el resultado de la intervención puede generar en el objetivo estratégico superior; los Componentes se enlistan con un identificador que permite su asociación con las Actividades, las cuales están ordenadas de manera cronológica, siendo las Actividades A.1 y A.2 transversales a los Componentes C1 y C2.

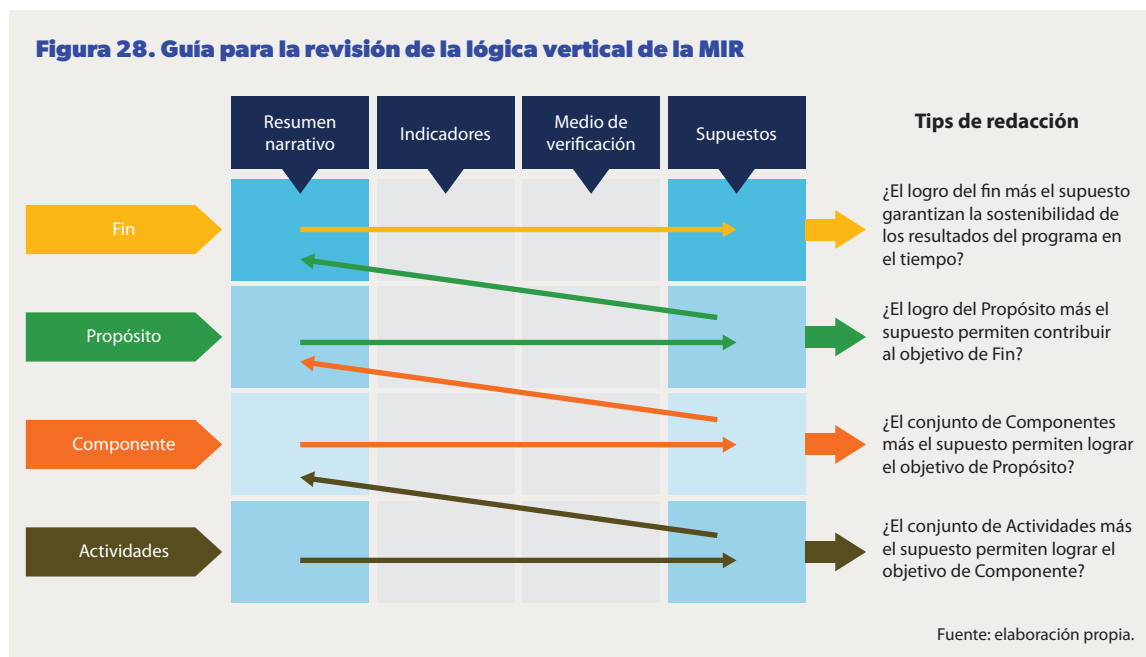
En cuanto a los supuestos, estos son definidos de acuerdo con cada una de las etapas de la intervención; por ejemplo, a nivel Actividad se incorporan dos situaciones que no son controlables por la gestión del programa: la asistencia de las personas beneficiarias para recibir los apoyos y su apertura para adquirir nuevos conocimientos, lo cual puede condicionar la realización de las capacitaciones, la entrega de los apoyos económicos y el acompañamiento técnico.



## Paso 2. Verificación de la lógica vertical de la MIR

Cuando hablamos de la **lógica vertical de la MIR** nos referimos al **encadenamiento de los objetivos** de la intervención incorporando en el análisis a los supuestos que, como ya se explicó, son riesgos externos que pueden condicionar el logro de sus resultados.

Por lo tanto, el objetivo de verificar la lógica vertical de la matriz **es revisar si se cumple o no la relación causal entre el conjunto de objetivos y supuestos de cada nivel de la MIR**. Para ello, se realiza una lectura de abajo hacia arriba y de izquierda a derecha, cuestionando respecto al logro de dicho objetivo sumado a la ocurrencia del supuesto, de modo que permita lograr el objetivo inmediato superior.



Como se observa en la figura 28, es posible emplear como guía las preguntas mencionadas comenzando por el nivel de Actividad hasta llegar al nivel de Fin. Solo en caso de que la respuesta a cada pregunta sea afirmativa, es posible avanzar hacia el siguiente nivel de la matriz.

En caso de que la respuesta a alguna de estas preguntas sea negativa, resulta necesario identificar qué elemento rompe con la lógica vertical de la matriz, puede tratarse de un objetivo o de un supuesto. Si se trata de un objetivo, se debe revisar si se está expresando de manera adecuada la cadena de resultados en la MIR; si se trata de un supuesto, es necesario analizar si éste, en realidad es una situación externa a la intervención o bien, si se debe considerar como parte de ella.

Únicamente cuando se responde de manera afirmativa a cada una de estas preguntas, es posible afirmar que la MIR tiene lógica vertical; solo en este escenario es posible continuar hacia la construcción de los indicadores.



## Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados

### Paso dos: Verificación de la lógica vertical

Antes de dar paso a la construcción de los indicadores de la MIR, los equipos de trabajo de la SEPLAN y SEDESOL se encargan de verificar la lógica vertical de la matriz con la finalidad de identificar posibles errores en la definición de los objetivos y supuestos. Para ello, realizan una lectura de abajo hacia arriba y valoran desde el nivel de Actividad, si el conjunto de objetivo-supuesto permite lograr el objetivo inmediato superior de tal forma que exista consistencia lógica y no se rompa la cadena de resultados.

#### 1. ¿El conjunto de actividades más el supuesto, permiten lograr el objetivo de Componente? Sí

Actividades	Supuesto	Componentes
A.1 Publicación de convocatoria. (Esta actividad es transversal al C1, C2 y C3) A.2 Selección de personas beneficiarias. (Esta actividad es transversal al C1, C2 y C3)	Las personas que son seleccionadas como beneficiarias asisten a recibir los apoyos del programa.	C.1. Capacitaciones para la instalación y mantenimiento de huertos hidropónicos para el autoconsumo, impartidas. C.2 Apoyos económicos para la adquisición de infraestructura, insumos y semillas, otorgados. C.3 Acompañamiento técnico realizado.
A.3.1 Contratación de personas especialistas en técnicas agrícolas. (Esta actividad es transversal al C1 y C3).	Las personas beneficiarias muestran apertura para adquirir nuevos conocimientos.	C.1. Capacitaciones para la instalación y mantenimiento de huertos hidropónicos para el autoconsumo, impartidas. C.3. Acompañamiento técnico realizado.
A.3.2 Contratación de institución intermediaria financiera para la dispersión de apoyos,	Existen condiciones tecnológicas para que la institución intermediaria opere la dispersión de los apoyos.	C.2 Apoyos económicos para la adquisición de infraestructura, insumos y semillas, otorgados.

#### 2. ¿El conjunto de componentes más el supuesto, permiten lograr el objetivo de Propósito? Sí

Componentes	Supuesto	Propósito
C.1. Capacitaciones para la instalación y mantenimiento de huertos hidropónicos para el autoconsumo, impartidas. C.2 Apoyos económicos para la adquisición de infraestructura, insumos y semillas, otorgados. C.3. Acompañamiento técnico realizado.	Las personas beneficiarias aplican adecuadamente los conocimientos adquiridos y consumen la producción de alimentos.	La población indígena en el Estado de Yucatán fortalece el ejercicio de su derecho a la alimentación nutritiva y de calidad.

#### 3. ¿El logro del Propósito más el supuesto permiten contribuir al logro del objetivo de Fin? Sí

Propósito	Supuesto	Fin
La población indígena en el Estado de Yucatán fortalece el ejercicio de su derecho a la alimentación nutritiva y de calidad.	Las personas beneficiarias se organizan al interior de sus comunidades para comercializar la producción excedente.	Contribuir a la disminución de la incidencia de pobreza de la población indígena en la entidad mediante el fortalecimiento del ejercicio del derecho a la alimentación nutritiva y de calidad de la población perteneciente a las comunidades de población indígena.

#### 4. ¿El logro del Fin más el supuesto permiten garantizar la sostenibilidad de los resultados en el tiempo? Sí

Fin	Supuesto
Contribuir a la disminución de la incidencia de pobreza de la población indígena en la entidad mediante el fortalecimiento del ejercicio pleno del derecho a la alimentación nutritiva y de calidad de la población perteneciente a las comunidades de población indígena.	Las condiciones económicas se mantienen estables.

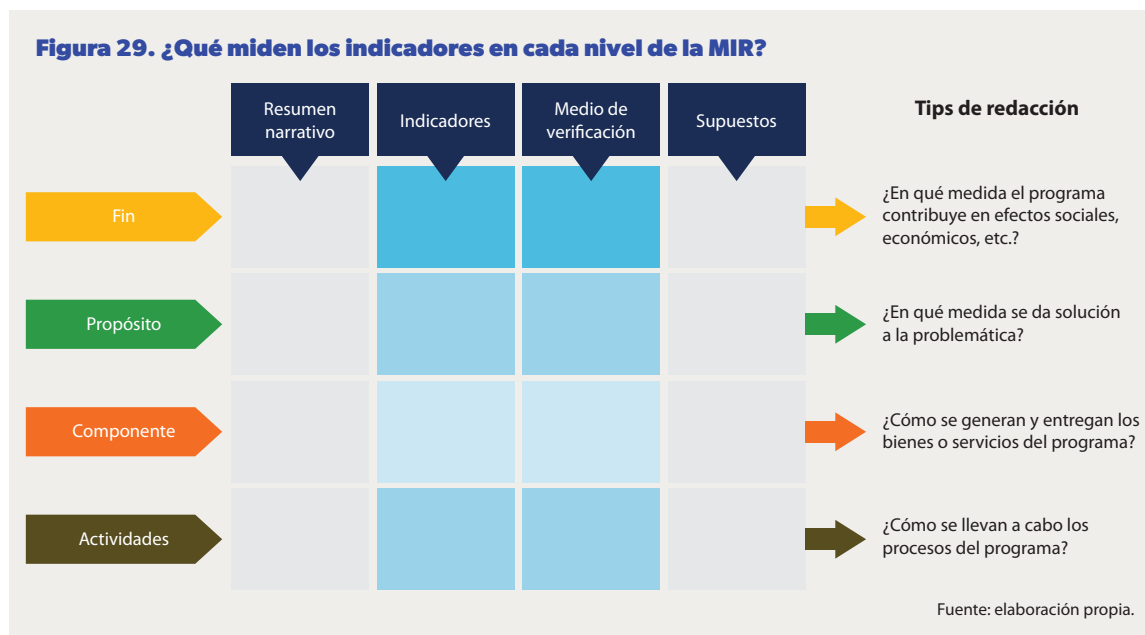


### Paso 3. Construcción de indicadores y definición de medios de verificación

En la MIR, los indicadores son la principal herramienta para el monitoreo de los objetivos de la intervención y la medición de sus resultados. Un indicador es una relación de dos o más variables que deben estar acotadas temporal y geográficamente, y cuya principal función es ser un medio de contraste para analizar resultados, de ahí que sea fundamental que cuente con valores de referencia (línea base y metas). Los medios de verificación son las fuentes de información mediante las cuales se obtienen los datos que alimentan la medición de los indicadores.

Desde el enfoque de la Agenda 2030, la construcción de indicadores presenta grandes retos, pues ante los desafíos que enfrenta el desarrollo sostenible, el uso de los indicadores no debe limitarse al monitoreo de los resultados de la intervención. En este contexto, se espera que también sean empleados como herramientas para conocer la evolución de las brechas de desarrollo presentes en la población que es afectada por el problema público y de la que se busca transformar su realidad a través de la intervención. Otro de los grandes desafíos presentes en la construcción de indicadores es la definición de un horizonte de largo plazo en establecimiento de sus metas. Esto quiere decir, que se espera que estos indicadores tengan una visión sostenible que implique monitorear a sus personas beneficiarias en el corto y largo plazo para verificar que los resultados alcanzados por la intervención son sostenibles en el tiempo.

Para la construcción de los indicadores es importante tomar en consideración que cada uno mide un aspecto diferente de la intervención. A nivel de Fin y Propósito se trata de medir resultados mientras que a nivel de Componente y Actividad se miden aspectos de gestión; por lo tanto, dependiendo del nivel de la MIR que se trate, los indicadores responderán a diferentes preguntas (ver figura 29).



A nivel de Actividad los indicadores se enfocan en generar información relacionada con la forma en que se llevan a cabo los procesos. A nivel Componente, valorarán cómo se generan y entregan los bienes y/o servicios de la intervención a la población beneficiaria. A nivel Propósito, los indicadores proveen de información para valorar en qué medida se da solución al problema en la población y si es que efectivamente se está alcanzando la situación de cambio deseada. Por último, a nivel Fin, los indicadores medirán la contribución de la intervención en un objetivo estratégico superior.

Por otro lado, para que un indicador sea la mejor herramienta de seguimiento de los objetivos de la intervención, es recomendable considerar que cumpla con los criterios CREMAA (claro, relevante, económico, monitoreable, adecuado y aportación marginal) (ver figura 30). Comúnmente la revisión de los indicadores a partir de estos criterios se realiza una vez creados y empleados en el monitoreo de la intervención, sin embargo, es recomendable que desde su

construcción se verifique que cada indicador cumpla con la totalidad de los criterios.

**Un indicador es claro cuando no existe ambigüedad** sobre lo que pretende medir, para valorar este criterio se debe revisar la consistencia entre el nombre, método de cálculo y definición. El criterio de **relevancia analiza si la información que se genera a partir del indicador es sustancial respecto al objetivo que mide**; para verificar esto se debe cuestionar si a partir de él es posible conocer cómo se avanza en la solución del problema o bien cómo se genera el cambio esperado en la población.

Por otro lado, un indicador **es económico cuando el beneficio de medirlo es mayor que el costo de generarlo**, para ello se debe tomar en consideración el costo de los recursos (humanos, tecnológicos o de recopilación de información) empleados en su medición. El indicador **es monitoreable cuando la información requerida para su construcción se genera de manera oportuna en relación con la frecuencia de medición del indicador**. Adicionalmente, es necesario especificar cuál es el nombre de la fuente de información, la institución responsable y su medio de consulta.

Se considera que un indicador **es adecuado cuando la información que genera es suficiente y permite emitir un juicio sobre su comportamiento**, lo cual también incide favorablemente en el uso que se puede hacer de esta información en la toma de decisiones relacionadas con la intervención, sus procesos y resultados. Por último, el criterio de **aportación marginal se emplea cuando se tienen dos indicadores asociados a un mismo objetivo**; este valora qué tan significativa y relevante es la información que se obtiene a partir del segundo indicador de tal forma que si la información no parece tener una aportación adicional en la medición del objetivo es recomendable no emplearlo como herramienta de medición.

Para la construcción de indicadores se sigue la metodología propuesta por el CONEVAL y se identifican seis grandes pasos (ver figura 31).

El primer paso para la construcción de un indicador es revisar la redacción del objetivo para verificar que sea claro y que efectivamente corresponda al nivel de la MIR en el que se encuentra; en caso de que no se cumpla esta condición es necesario replantear el objetivo. El segundo paso, es identificar cuáles son los aspectos relevantes del objetivo que pueden ser sujetos a medición; es importante mencionar que los aspectos relevantes son distintos entre cada nivel de la MIR, como guía es posible responder las siguientes preguntas:

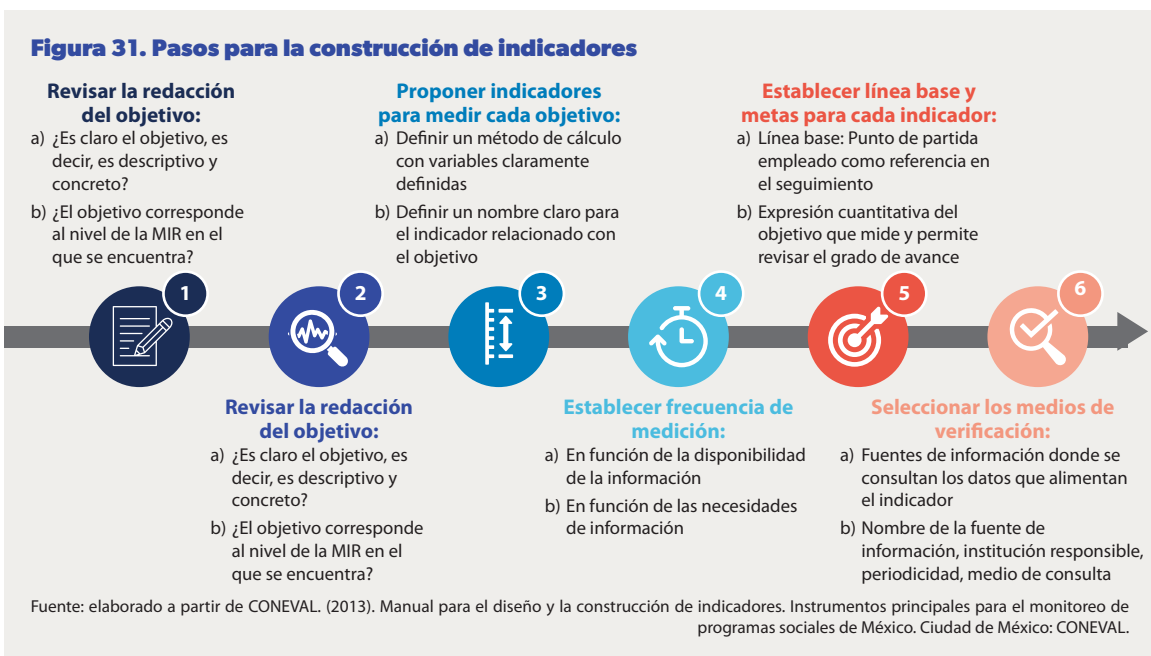
- Fin: ¿qué se busca lograr? ¿en quién se busca lograr?
- Propósito: ¿cuál es la situación de cambio esperada? ¿quiénes se benefician?
- Componente: ¿cuál es el bien o servicio? ¿qué se hace con ese bien o servicio?
- Actividad: ¿qué acción se realiza?

Respondiendo estas preguntas no solo se identifican los aspectos relevantes del objetivo, a la vez, se definen las variables que tienen el potencial de formar parte del indicador.

**Figura 30. Criterios CREMAA para la construcción de indicadores**

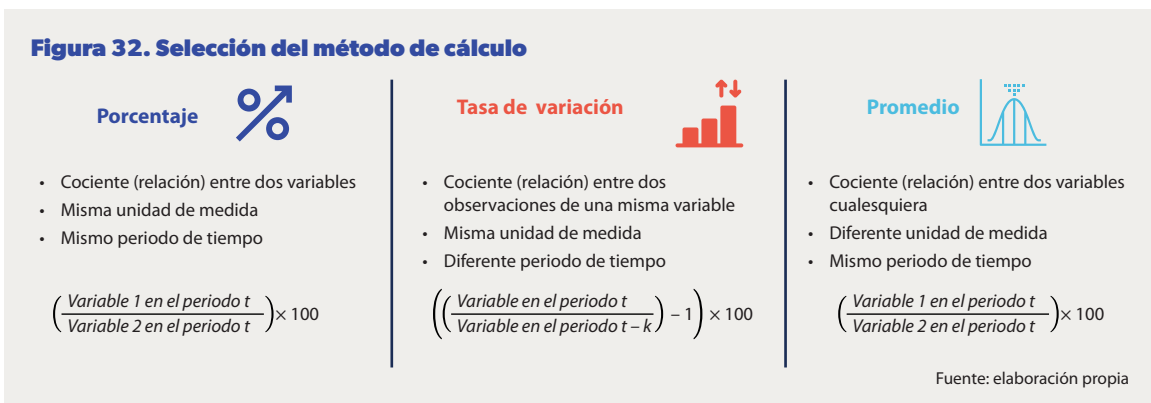


Fuente: elaborado a partir de CONEVAL. (2013). Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. Ciudad de México: CONEVAL.



Al tener completa claridad sobre los aspectos relevantes del objetivo que son susceptibles de medición, se puede avanzar en la construcción del indicador. Para ello, se debe seleccionar el método de cálculo de conformidad con lo que se pretende medir; en la práctica, se hace uso con mayor frecuencia de los porcentajes, tasas de variación y promedio, aunque cabe precisar que existen otros métodos de cálculo que también pueden emplearse y que no se abordan en la presente guía (ver figura 32). Es importante considerar que, como parte de su construcción, se debe asignar un nombre al indicador el cuál tenga consistencia con su método de cálculo.

Asimismo, se debe subrayar que en la construcción del indicador también es posible incorporar el enfoque de la Agenda 2030. Como se explicó, desde el análisis del problema se busca identificar las brechas existentes entre la población que es afectada procurando definir cuáles son los grupos en situación de mayor vulnerabilidad frente a la situación no deseada. Una vez diseñada la intervención, es posible dar seguimiento a estas brechas y grupos a través de los indicadores, por lo tanto, se recomienda hacer uso de mediciones desagregadas con el objetivo de analizar el comportamiento de los resultados (negativos o positivos) que se generan en los bloques de población en situación de vulnerabilidad como consecuencia de la intervención.



El cuarto paso, una vez elaborada la propuesta del indicador, consiste en establecer la periodicidad de medición, lo cual tiene como finalidad, contar con información oportuna en relación con el objetivo asociado para analizar su grado de avance, retroceso o estancamiento, y tomar las decisiones que mejoren la implementación de la intervención pública. Cabe señalar que la frecuencia de medición depende de la disponibilidad de las fuentes de información que alimentan el indicador, de tal forma que, si se pretende medir un indicador de manera anual, se deberá seleccionar una fuente de información que se genere con la misma frecuencia.

En el quinto paso se construye la línea base y se definen las metas para cada uno de los indicadores de la MIR. La línea base se trata de la primera medición del indicador que permite cuantificar la situación existente o punto de salida al inicio de la intervención pública y, al mismo tiempo, representa el medio de contraste para analizar el comportamiento de las metas y verificar la existencia de avances en torno a los resultados esperados. En la práctica, la línea base se define al finalizar el primer año de operación del programa, sin embargo, es recomendable que, en caso de contar con información disponible, se defina previo a su puesta en marcha o bien, que se recurra a métodos estadísticos para realizar una estimación aproximada.

En cuanto a la construcción de metas, desde el enfoque de la Agenda 2030, esta parte del proceso implica diseñar un horizonte de planeación de corto, mediano y largo plazo acompañado de una estrategia de cobertura de la población que será atendida por la intervención pública. El objetivo de este horizonte es dar seguimiento al cumplimiento de los resultados esperados de la intervención y analizar los resultados alcanzados (positivos o negativos) haciendo uso de la línea base como medio de contraste.

Es importante precisar que el uso de la línea base y del horizonte de metas como parte del análisis de los avances de la intervención, abre un proceso de reflexión y aprendizaje sustentado en información del desempeño que contribuye a la identificación de áreas de mejora en los procesos operativos y de gestión. Así mismo, la visión de largo plazo resulta estratégica en el análisis de la sustentabilidad de los avances y resultados positivos en torno a la situación de cambio en la población atendida por la intervención pública.

Por último, en el sexto paso se seleccionan e incorporan los medios de verificación en la MIR, que como ya se ha mencionado, constituyen las fuentes de información a partir de las cuales se obtienen los datos que alimentan la medición de cada indicador. Los medios de verificación pueden tratarse de fuente oficiales y públicas, como lo son los bancos de información estadística del INEGI o los anexos estadísticos de la medición de la pobreza del CONEVAL, o bien, de registros administrativos que son gestionados desde el interior de la intervención pública. Cabe destacar que esta etapa se vincula con el paso número tres pues como se explicó, uno de los determinantes para seleccionar la mejor propuesta de indicador radica en la disponibilidad de la información, por lo tanto, es importante cuidar la consistencia temporal entre la frecuencia de medición del indicador y la periodicidad de las fuentes que lo alimentan.

Por último, se recomienda construir y hacer usos de una ficha técnica que incorpore la totalidad de las características y aspectos relevantes de cada indicador, debido a que en la MIR no es posible incluir todas sus características (ver figura 33).

**Figura 33. Ficha técnica de un indicador**

<b>Nombre</b>	Es la denominación del indicador, debe plantearse en términos claros de tal modo que no se genere confusión sobre lo que el indicador pretende medir.
<b>Definición</b>	Expresa en términos conceptuales el objetivo de medición del indicador. Su definición debe ser consistente con el nombre y método de cálculo.
<b>Método de cálculo</b>	Es la expresión aritmética del indicador. Es conveniente que se construya en términos sencillos y replicables con variables claramente definidas.
<b>Línea base</b>	Es el valor de referencia o punto de partida que servirá como medio de contraste para dar seguimiento y evaluar el avance en el logro del objetivo.
<b>Meta</b>	Es la expresión cuantitativa del objetivo o resultado que se pretende lograr en un periodo de tiempo determinado.
<b>Frecuencia de medición</b>	Es la periodicidad con la que se llevará a cabo la medición de un indicador.
<b>Sentido del indicador</b>	Es el comportamiento esperado de la meta del indicador: ascendente o descendente.
<b>Medio de verificación</b>	Es la fuente de información que contiene los datos que alimentan la construcción del indicador.
<b>Contacto o responsable</b>	Datos de la persona que es responsable de la medición del indicador.

Fuente: elaboración propia.





## Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados

### Paso tres: Construcción de indicadores y definición de medios de verificación

Una vez verificada la lógica vertical de la matriz, los equipos de trabajo de la SEPLAN y SEDESOL continúan con la construcción de sus indicadores y la definición de los medios de verificación; comienzan con el diseño del indicador de nivel Propósito.

#### Paso 1. Revisar la redacción del objetivo.

**Objetivo de nivel Propósito: La población indígena en el estado de Yucatán fortalece el ejercicio de su derecho a la alimentación nutritiva y de calidad.**

¿El objetivo es claro, es decir, es descriptivo y concreto?	¿El objetivo corresponde al nivel de la MIR en el que se encuentra?
Sí, el objetivo define de manera clara y acotada a la población que busca atender, y también define con claridad la situación de cambio esperada.	Sí, de acuerdo con la MML, a nivel Propósito se plasma el resultado que se espera lograr con la intervención.

### Paso 2. Identificar los factores relevantes que se medirán.

**Objetivo de nivel Propósito: La población indígena en el estado de Yucatán fortalece el ejercicio de su derecho a la alimentación nutritiva y de calidad.**

¿Cuál es la situación de cambio esperada?	¿Quiénes se benefician?
Fortalecer el derecho a una alimentación sana y nutritiva.	La población indígena del Estado de Yucatán.

### Paso 3. Proponer un indicador para medir el objetivo.

**Objetivo de nivel Propósito: La población indígena en el estado de Yucatán fortalece el ejercicio de su derecho a la alimentación nutritiva y de calidad.**

Tipo de indicador:	Tasa de variación
Variables:	Variable 1: Población indígena que presentó carencia por acceso a la alimentación en el periodo t Variable 2: Población indígena que presentó carencia por acceso a la alimentación en el periodo t-1
Método de cálculo	$((\text{Población indígena que presentó carencia por acceso a la alimentación en el periodo } t / \text{Variable 2: Población indígena que presentó carencia por acceso a la alimentación en el periodo } t-1) - 1) * 100$
Nombre:	Tasa de variación de la población indígena del estado de Yucatán que presenta carencia por acceso a la alimentación (desagregado por género).

### Paso 4. Establecer frecuencia de medición.

**Objetivo de nivel Propósito: La población indígena en el estado de Yucatán fortalece el ejercicio de su derecho a la alimentación nutritiva y de calidad.**

Nombre:	Tasa de variación de la población indígena del estado de Yucatán que presenta carencia por acceso a la alimentación (desagregado por género).
Frecuencia de medición:	Bienal.

## Paso 5. Establecer línea base y metas.

**Objetivo de nivel Propósito: La población indígena en el estado de Yucatán fortalece el ejercicio de su derecho a la alimentación nutritiva y de calidad.**

<b>Nombre:</b>	Tasa de variación de la población indígena del estado de Yucatán que presenta carencia por acceso a la alimentación (desagregado por género).
<b>Línea base:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador general: 2.84</li> <li>Indicador hombres: 2.61%</li> <li>Indicador mujeres: 3.05%</li> </ul> <p><i>Nota: El valor de la línea base se definió al calcular la tasa de variación de la población indígena del estado de Yucatán que presenta carencia por acceso a la alimentación entre 2016 y 2018.</i></p>
<b>Meta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meta del indicador general a 2030: -2.5%</li> <li>Meta del indicador hombres a 2030: -2.5%</li> <li>Meta del indicador mujeres a 2030: -3.0%</li> </ul> <p><i>Nota: El valor de la meta de los indicadores se expresa en términos negativos esperando la reducción de la carencia por acceso a la alimentación de la población indígena del estado de Yucatán, esperando el fortalecimiento de su derecho a la alimentación nutritiva y de calidad.</i></p>

## Paso 6. Seleccionar medios de verificación:

**Objetivo de nivel Propósito: La población indígena en el estado de Yucatán fortalece el ejercicio de su derecho a la alimentación nutritiva y de calidad.**

<b>Nombre:</b>	Tasa de variación de la población indígena del estado de Yucatán que presenta carencia por acceso a la alimentación.
<b>Medio de verificación:</b>	<p>Nombre: Medición de la pobreza</p> <p>Institución: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.</p> <p>Periodicidad: Bienal.</p> <p>Medio de consulta: <a href="https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezalncio.aspx">https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezalncio.aspx</a></p>

Siguiendo este mismo proceso, los equipos de trabajo de la SEPLAN y SEDESOL construyen los indicadores de nivel de Fin, Componente y Actividad, de tal forma que la MIR finalmente queda de la siguiente manera:

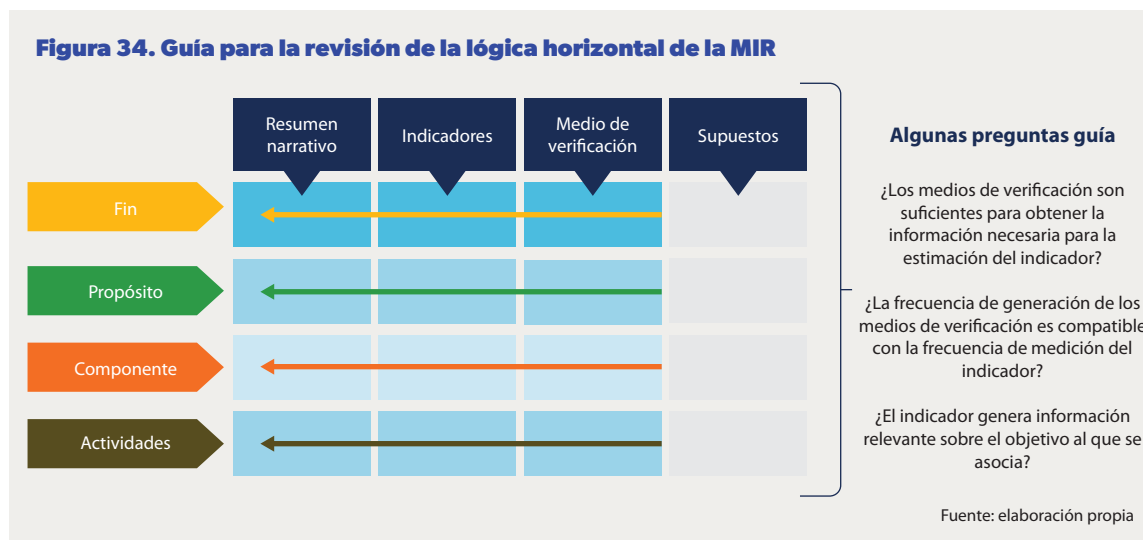
Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
Contribuir a la disminución de la incidencia de pobreza en la población indígena en la entidad mediante el fortalecimiento al ejercicio pleno del derecho a la alimentación nutritiva y de calidad de la población perteneciente a las comunidades indígena.	Tasa de variación de la población indígena del estado de Yucatán en situación de pobreza.	<p>Nombre: Medición de la pobreza</p> <p>Institución: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.</p> <p>Periodicidad: Bienal.</p> <p>Medio de consulta: <a href="https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezalncio.aspx">https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezalncio.aspx</a></p>	Las condiciones económicas se mantienen estables.
La población indígena en el estado de Yucatán fortalece el ejercicio de su derecho a la alimentación nutritiva y de calidad.	Tasa de variación de la población indígena del estado de Yucatán que presenta carencia por acceso a la alimentación.	<p>Nombre: Medición de la pobreza</p> <p>Institución: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.</p> <p>Periodicidad: Bienal.</p> <p>Medio de consulta: <a href="https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezalncio.aspx">https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezalncio.aspx</a></p>	Las personas beneficiarias se organizan al interior de sus comunidades para comercializar la producción excedente.

Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
C.1. Capacitaciones para la instalación y mantenimiento de huertos hidropónicos para el autoconsumo, impartidas.	Porcentaje de personas acreditadas después de haber tomado la capacitación.	Nombre: Registro de capacitaciones impartidas del Programa de Invernaderos hidropónicos comunitarios. Institución: SEDESOL, Dirección General de Programas Sociales (DGPS). Periodicidad: Semestral. Medio de consulta: Realizar solicitud de información a través de Oficialía de Partes.	Las personas beneficiarias aplican adecuadamente los conocimientos adquiridos y consumen la producción de alimentos.
C.2 Apoyos económicos para la adquisición de infraestructura, insumos y semillas, otorgados.	Porcentaje de apoyos económicos empleados de manera efectiva en la adquisición de infraestructura, insumos y semillas.	Nombre: Registro de adquisiciones del Programa de Invernaderos hidropónicos comunitarios. Institución: SEDESOL, DGPS. Periodicidad: Semestral. Medio de consulta: Realizar solicitud de información a través de Oficialía de Partes.	
C.3. Acompañamiento técnico realizado.	Porcentaje de sesiones de acompañamiento técnico que se otorgaron a solicitud de los beneficiarios.	Nombre: Registro de seguimiento del acompañamiento técnico del Programa de Invernaderos hidropónicos comunitarios. Institución: SEDESOL, DGPS. Periodicidad: Anual. Medio de consulta: Realizar solicitud de información a través de Oficialía de Partes.	
A.1 Publicación de convocatoria.	Costo promedio por difusión de la convocatoria.	Nombre: Registro contable del Programa de Invernaderos hidropónicos comunitarios. Institución: SEDESOL, DGPS. Periodicidad: Semestral. Medio de consulta: Realizar solicitud de información a través de Oficialía de Partes.	Las personas que son seleccionadas como beneficiarias asisten a recibir los apoyos del programa.
A.2 Selección de personas beneficiarias.	Porcentaje de solicitudes aprobadas respecto de las recibidas.	Nombre: Registro de solicitudes Programa de Invernaderos hidropónicos comunitarios. Institución: SEDESOL, DGPS. Periodicidad: Semestral. Medio de consulta: Realizar solicitud de información a través de Oficialía de Partes.	
A.3.1 Contratación de personas especialistas en técnicas agrícolas.	Costo promedio de las contrataciones de técnico agrícolas realizadas.	Nombre: Registro contable del Programa de Invernaderos hidropónicos comunitarios. Institución: SEDESOL, DGPS. Periodicidad: Semestral. Medio de consulta: Realizar solicitud de información a través de Oficialía de Partes.	Las personas beneficiarias muestran apertura para adquirir nuevos conocimientos.
A.3.2 Contratación de institución intermediaria financiera para la dispersión de apoyos.	Costo promedio de los apoyos dispersados.	Nombre: Informe financiero de las transacciones del Programa de Invernaderos hidropónicos comunitarios. Institución: Banco privado de Yucatán. Periodicidad: Semestral Medio de consulta: Página de transparencia del Programa de invernaderos hidropónicos comunitarios. Nombre: Registro de adquisiciones del Programa de Invernaderos hidropónicos comunitarios. Institución: SEDESOL, DGPS. Periodicidad: Semestral. Medio de consulta: Realizar solicitud de información a través de Oficialía de Partes.	Existen condiciones tecnológicas para que el intermediario opere la dispersión de los apoyos.



## Paso 4. Verificación de la lógica horizontal de la MIR

La verificación de la **lógica horizontal** tiene como objetivo analizar la consistencia entre los objetivos y los indicadores empleados para su seguimiento, y la consistencia entre los indicadores y las fuentes de información que alimentan su construcción. A diferencia de la revisión de la lógica vertical, el análisis de la lógica horizontal no requiere de una lectura de abajo hacia arriba pues se trata de revisar el conjunto de objetivos-indicadores-medios de verificación de cada nivel de la MIR. Para ello, se realiza una lectura de derecha a izquierda, es decir, comenzamos por los medios de verificación y terminamos con los objetivos (ver figura 34).



En la figura 33 se incluye un conjunto de preguntas que pueden guiar la revisión de la lógica horizontal, estas deben responderse para cada conjunto de objetivos-indicadores-medios de verificación de la MIR. Al igual que en la revisión de la lógica vertical, si alguna de estas preguntas obtuviese una respuesta negativa, será necesario revisar la construcción del indicador, su relevancia respecto al objetivo que mide, y su relación con las fuentes de información seleccionadas.

Lo primero es revisar que los medios de verificación sean suficientes para obtener la información necesaria para la construcción del indicador. Si la respuesta a esta pregunta es negativa, se debe valorar si a través de alguna otra fuente de información es posible obtener los datos necesarios para la construcción del indicador, si no es así, se debe optar por emplear algún método de levantamiento o recolección de datos para generar desde la gestión de la intervención, la información necesaria. Hay que recordar que el indicador debe ser económico, por lo tanto, si el costo de las fuentes de información o de los mecanismos para el levantamiento o recolección de datos es más elevado que el beneficio por calcular el indicador, este debe rechazarse y buscar otra opción de medición.

Siguiendo con la revisión de los medios de verificación, también es necesario preguntarnos si la periodicidad con la que se generan los datos de las fuentes de información permite calcular de manera puntual al indicador de acuerdo con su frecuencia de medición. Lo anterior es de gran importancia para realizar el reporte de avance en las metas de los indicadores; en caso de que los insumos de información no se obtengan de manera oportuna no se estaría en condiciones de presentar los resultados alcanzados por la intervención de acuerdo con su periodicidad de medición, en dicho escenario se debe valorar la pertinencia de la frecuencia establecida para medir el indicador o bien, optar por una fuente de información adecuada en estos términos.

Finalmente, y como un aspecto central para decidir si el indicador es la mejor opción de medición, se valora si el indicador genera información relevante sobre el objetivo al cual se asocia. Esto es diferente para cada nivel de la MIR pues como se ha explicado, cada indicador mide aspectos diferentes de la intervención. Por lo tanto, si trata de un indicador de nivel Actividad esperaríamos que genere información relacionada con los procesos de la intervención, a nivel Componente que fuese posible obtener información en torno a los apoyos entregados, mientras que a nivel Propósito y Fin, información sobre los resultados de la intervención. En caso de no considerar que el indicador sea relevante, se debe replantear su diseño y enfocarnos en los aspectos sustantivos de cada objetivo para su medición.



## Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados

### Paso cuatro: Verificación de la lógica horizontal

Para concluir con la construcción de la matriz, los equipos de trabajo de la SEPLAN y SEDESOL realizan la verificación de la lógica horizontal de la MIR, para ello definen tres preguntas:

- ¿Medios de verificación suficientes?: Esta pregunta valora si los medios de verificación permiten contar con toda la información que alimenta las variables del indicador.
- ¿Medios de verificación oportunos?: Esta pregunta valora si la periodicidad con la que se genera la información de los medios de verificación empata con la frecuencia de medición del indicador de tal forma que se cuente con los insumos necesarios de manera oportuna.
- ¿Indicador relevante? Esta pregunta valora si el indicador genera información sustancial en relación con el objetivo al cual se asocia.

#### 1. Conjunto de objetivos-indicadores- medios de verificación de Fin.

Objetivo	Indicador	Medio de verificación	¿Medios de verificación suficientes?	¿Medios de verificación oportunos?	¿Indicador relevante?
Contribuir a la disminución de la incidencia de pobreza en la población indígena en la entidad mediante el fortalecimiento del ejercicio del derecho a la alimentación nutritiva y de calidad.	Tasa de variación de la población indígena del estado de Yucatán que habita en condiciones de pobreza.	Nombre: Medición de la pobreza Institución: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Periodicidad: Bienal. Medio de consulta: <a href="https://www.coneval.org.mx/">https://www.coneval.org.mx/</a> Medicion/Paginas/Pobrezalnicio.aspx	Sí	Sí	Sí

#### 2. Conjunto de objetivos-indicadores- medios de verificación de Propósito

Objetivo	Indicador	Medio de verificación	¿Medios de verificación suficientes?	¿Medios de verificación oportunos?	¿Indicador relevante?
La población indígena en el estado de Yucatán fortalece el ejercicio de su derecho a la alimentación nutritiva y de calidad.	Tasa de variación de la población indígena del estado de Yucatán que presenta carencia por acceso a la alimentación.	Nombre: Medición de la pobreza Institución: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Periodicidad: Bienal. Medio de consulta: <a href="https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezalnicio.aspx">https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobrezalnicio.aspx</a>	Sí	Sí	Sí


**3. Conjunto de objetivos-indicadores- medios de verificación de Componente.**

Objetivo	Indicador	Medio de verificación	¿Medios de verificación suficientes?	¿Medios de verificación oportunos?	¿Indicador relevante?
C.1. Capacitaciones para la instalación y mantenimiento de huertos hidropónicos para el autoconsumo, impartidas.	Porcentaje de personas acreditadas después de haber tomado la capacitación.	Nombre: Registro de capacitaciones impartidas del Programa de Invernaderos hidropónicos comunitarios. Institución: SEDESOL, DGPS. Periodicidad: Semestral. Medio de consulta: Realizar solicitud de información a través de Oficialía de Partes.	Sí	Sí	Sí
C.2. Apoyos económicos para la adquisición de infraestructura, insumos y semillas, otorgados.	Porcentaje de apoyos económicos empleados de manera efectiva en la adquisición de infraestructura, insumos y semillas.	Nombre: Registro de adquisiciones del Programa de Invernaderos hidropónicos comunitarios. Institución: SEDESOL, DGPS. Periodicidad: Semestral. Medio de consulta: Realizar solicitud de información a través de Oficialía de Partes.	Sí	Sí	Sí
C.3. Acompañamiento técnico realizado.	Porcentaje de sesiones de acompañamiento técnico que se otorgaron a solicitud de las personas beneficiarias.	Nombre: Registro de seguimiento del acompañamiento técnico del Programa de Invernaderos hidropónicos comunitarios. Institución: SEDESOL, DGPS. Periodicidad: Anual. Medio de consulta: Realizar solicitud de información a través de Oficialía de Partes.	Sí	Sí	Sí

**4. Conjunto de objetivos-indicadores- medios de verificación de Actividad.**

Objetivo	Indicador	Medio de verificación	¿Medios de verificación suficientes?	¿Medios de verificación oportunos?	¿Indicador relevante?
A.1 Publicación de convocatoria.	Costo promedio por difusión de la convocatoria.	Nombre: Registro contable del Programa de Invernaderos hidropónicos comunitarios. Institución: SEDESOL, DGPS. Periodicidad: Semestral. Medio de consulta: Realizar solicitud de información a través de Oficialía de Partes.	Sí	Sí	Sí
A.2 Selección de personas beneficiarias.	Porcentaje de solicitudes aprobadas respecto de las recibidas.	Nombre: Registro de solicitudes Programa de Invernaderos hidropónicos comunitarios. Institución: SEDESOL, DGPS. Periodicidad: Semestral. Medio de consulta: Realizar solicitud de información a través de Oficialía de Partes.	Sí	Sí	Sí

Objetivo	Indicador	Medio de verificación	¿Medios de verificación suficientes?	¿Medios de verificación oportunos?	¿Indicador relevante?
A.3 Contratación de personas especialistas en técnicas agrícolas.	Costo promedio de las contrataciones realizadas.	Nombre: Registro contable del Programa de Invernaderos hidropónicos comunitarios. Institución: SEDESOL, DGPS. Periodicidad: Semestral. Medio de consulta: Realizar solicitud de información a través de Oficialía de Partes.	Sí	Sí	Sí
A.3.2 Contratación de institución intermediaria financiera para la dispersión de apoyos.	Costo promedio de los apoyos dispersados.	Nombre: Informe financiero de las transacciones del Programa de Invernaderos hidropónicos comunitarios. Institución: Banco privado de Yucatán. Periodicidad: Semestral Medio de consulta: Página de transparencia del Programa de invernaderos hidropónicos comunitarios.  Nombre: Registro de adquisiciones del Programa de Invernaderos hidropónicos comunitarios. Institución: SEDESOL, DGPS. Periodicidad: Semestral. Medio de consulta: Realizar solicitud de información a través de Oficialía de Partes.	Sí	Sí	Sí



# Anexo. 1. El contexto estatal de los programas públicos: Panorama de las dimensiones del desarrollo en Yucatán

Como se mencionó en el apartado 1.3 de esta guía, posterior a la identificación de un problema público y la sensibilización, la siguiente etapa del ciclo de vida de una política es el diagnóstico, en el cual, se identifica la naturaleza del problema, así como las causas que dan origen a dicha situación y sus efectos; esto con la finalidad de promover procesos de diseño e implementación de políticas públicas basadas en evidencia. Al respecto, el enfoque de la Agenda 2030 requiere que el diagnóstico parta de un análisis integral de los ámbitos social, económico y medioambiental. Además, se deberá enfocar en identificar las brechas de desarrollo entre grupos poblacionales o unidades geográficas, para visibilizar a aquellos que se encuentran en una situación de mayor vulnerabilidad al problema.

Partiendo de esto, y en el marco de la guía para el diseño de Programas Sociales con el enfoque de la Agenda 2030, en este apartado se presenta un panorama general de distintos indicadores vinculados a las tres dimensiones de desarrollo de la entidad, así como información específica de la población indígena, con la finalidad de contextualizar y ejemplificar distintos escenarios hacia los que podrían enfocarse las políticas públicas diseñadas con el enfoque de la Agenda 2030. Cabe señalar que este diagnóstico no busca ser exhaustivo, en la medida que no es el objetivo de este documento, pero si ejemplificar la forma en la que se pueden analizar

de manera interrelacionada las tres dimensiones del desarrollo.

Asimismo, se presenta un análisis de la política de desarrollo social del Gobierno del Estado de Yucatán, con la finalidad de identificar las áreas del desarrollo atendidas.

Es importante mencionar que, debido a que este diagnóstico se realizó con fuentes de información pública reportadas por distintas instituciones, públicas y privadas, el año de reporte puede variar; en todos los casos se procuró el uso de la información pública más actualizada.

## **Información general de Yucatán**

Yucatán tiene una superficie de 39,524 km<sup>2</sup> (aproximadamente 2% de la superficie del país) y está dividido políticamente en 106 municipios. De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en Yucatán habitan 2,320,898 personas (1.8% de la población del país), de las cuales, 51% son mujeres y 49% hombres. Por tamaño de localidad, la población se distribuye en 86% en localidades urbanas y 14% en rurales; la zona metropolitana concentra 56.7% del total de la población, siendo el municipio de Mérida el que tiene la mayor proporción de la población estatal con 42.8%, lo que podría significar la saturación de los servicios públicos derivado de una alta densidad de la población.



## Panorama económico

De acuerdo con los resultados del Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2019 (INEGI, 2020), el Producto Interno Bruto (PIB) representó 1.5% del PIB nacional (con un PIB de 245,393 millones de pesos a precios de 2013). Para ese mismo año, el PIB Per Cápita estatal fue de \$105,731 pesos a precios de 2013. Al respecto, de acuerdo con el anuario estadístico 2018 de INEGI (2019; 2019b), el sector terciario es el que mayor peso tuvo en la economía yucateca, al representar cerca del 70% del PIB estatal (69.6%); dentro de este sector, los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles contribuye con 18% del total, seguido de las actividades de comercio al por menor (17.1%) y de comercio al por mayor (16.2%) (SEFOET, s.f.).

Por su parte, el sector secundario representó el 26.5% del total de la economía en el estado, principalmente las industrias manufactureras, con 49.3% del sector (destacando la alimentaria con 65%), y las actividades de construcción, con 40.21%. El sector primario tuvo un peso marginal en el PIB estatal (3.85%), sin embargo, es el principal productor de miel a nivel nacional y el segundo de berenjena (INEGI, s.f.);<sup>6</sup> en cuanto a la captura pesquera, es el principal productor de pulpo, mero, rubia y villajaiba; además, ocupa el tercer lugar en la producción de peto, esmedregal y langosta (INEGI, s.f.).

Ahora, de acuerdo con el Censo Económico 2019, existen 112, 503 unidades económicas en la entidad, de las cuales, 95.1% son microempresas, 3.9% pequeñas empresas, 0.77% medianas, y sólo 0.13% grandes empresas. Del total de unidades económicas, 36.1% se dedica a la provisión de servicios, 37% al comercio, 24% a la manufactura y 2.9%, al resto de las actividades económicas (INEGI, 2019).

En concordancia con el peso en el PIB de los sectores económicos, 63.2% de la población ocupada se concentra en el sector comercio y servicios, seguido del sector industrial y de la construcción (26.3%) y, finalmente, el sector agropecuario (10.2%) (SEFOET, 2019).<sup>7</sup> Las características de la población ocupada se presentan en el apartado socioeconómico.

Por otro lado, para 2019, se registra una balanza comercial con saldo negativo de 123.73 millones de dólares; sin embargo, destacan las exportaciones del estado en los sectores textil, joyero, máquinas y equipos industriales, pecuario y joyería (INEGI, 2019c; SEFOET, s.f.). Además, la Inversión Extranjera Directa en la entidad decreció en 7.75% entre 2019 y 2020 al pasar de 158.6 millones de dólares en 2019 a 146.3 en 2020 (SE, 2020)

Finalmente, dentro del Índice de Competitividad Estatal del Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) (2021), se encuentra el subíndice "Economía Estable";<sup>8</sup> del cual, para 2020, la calificación de la entidad fue de 58, lo que la ubica en el 15° lugar a nivel nacional.

## Panorama socioeconómico

En cuanto a las condiciones socioeconómicas de la población del estado, de acuerdo con información del CONEVAL (2018a), 40.8% de la población estatal se encuentra en situación de pobreza multidimensional; 34.1% en pobreza moderada y 6.7% en pobreza extrema. Además, 33.3% es vulnerable por carencias sociales y 5.5% por ingresos, mientras que 20.4% es no pobre y no vulnerable.

Respecto de las carencias sociales consideradas en la medición multidimensional de la pobreza, se identificó que 19.7% de la población (434.9 mil personas) presenta carencia por rezago educativo. En relación con el tema educativo, destaca que la tasa de analfabetismo es de 7.4, lo que significa que sólo 7 de cada 100 personas en la entidad no saben leer ni escribir. El promedio de escolaridad en la entidad, en 2015, fue de 8.8 años, 9 para hombres y 8.6 para mujeres; además, 55% de la población reporta contar con educación básica, 19.9% educación media superior, 18.2% superior y 6.7% declararon no tener ningún nivel de escolaridad (CONEVAL, 2018a).

En relación con la atención a la salud, la proporción de población con carencia por acceso a los servicios de salud es relativamente baja, en comparación con otros indicadores de pobreza multidimensional (14.1%), sin embargo, implica que más de 300, 000 personas no

6 El segundo de ocho entidades productoras.

7 Información correspondiente al tercer trimestre de 2019.

8 El subíndice valora las siguientes variables: PIB per cápita; PIB en sectores de alto crecimiento; crecimiento del PIB; deuda estatal y de organismos estatales; deuda pública como porcentaje de las participaciones federales; plazo promedio de vencimiento de la deuda; costo promedio de deuda; personas con ingresos mayores al promedio estatal; participación laboral; dependencia económica y; diversificación económica.

pueden acceder a los servicios de atención a la salud; de la población que declaró estar afiliada a servicios de salud en 2015 (86.3 % de población total del estado), 48% señaló pertenecer al seguro popular, 44.6% al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y 5.4% al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) (CONEVAL, 2018a).

Por otro lado, más de la mitad de la población (55.3%) presenta carencia por acceso a la seguridad social (CONEVAL, 2018a). De acuerdo con la Secretaría de Fomento Económico y Trabajo (SEFOET) del gobierno de Yucatán, 49.5% de la población es económicamente activa (PEA); de ellas, 97.3 % están ocupadas (STPS, 2021). Al respecto, la mayoría de las personas ocupadas son trabajadoras asalariadas (68.7 %) y trabajadoras por cuenta propia (22.4 %); sólo 4.5 % son empleadoras y 4.1 % son trabajadoras sin pago (STPS, 2021). Asimismo, si bien, de acuerdo con el INEGI, en 2020, Yucatán presentó una proporción de 2.6% de población desocupada respecto a la PEA, lo que ubica a la entidad en la segunda posición de menores tasas de desempleo, para el cuarto trimestre de 2020 (INEGI, 2020a), la tasa de informalidad de Yucatán fue de 56.5%, superior a la nacional (55.6%) (STPS, 2021).

En relación con lo anterior, 19.4% de la población del estado de Yucatán, 415.3 mil personas, presenta carencia por acceso a la alimentación, lo que se vincula con que el 46.3% de las personas (poco más de un millón) cuentan con un ingreso inferior a la línea de pobreza por ingresos y 12.5% (253.6 miles de personas) con un ingreso inferior a la línea de pobreza extrema por ingresos, lo que virtualmente les impide acceder a la canasta básica de bienes y servicios (CONEVAL, 2018a).

En cuanto a las características de las 658 085 viviendas particulares habitadas registradas en el estado, éstas cuentan con un promedio de 3.5 ocupantes por vivienda y 1.1 por cuarto (INEGI, 2020b). Sobre la calidad de los materiales de construcción de las viviendas, 2.1% cuenta con materiales precarios en las paredes, 1.7% en techos y 1.6% tienen piso de tierra (INEGI, 2015); para 2018, 13.6% de las personas presentaban carencia por calidad y espacios de la vivienda (CONEVAL, 2018a). Sobre la disponibilidad de servicios básicos en la vivienda, 75.1% contaban con agua entubada, 87.3% con drenaje, 89.7% con servicio sanitario y cerca de 90% con electricidad; para 2018, 38.4% de la población estatal presentaba carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda (CONEVAL, 2018a).

Otro indicador relevante de la situación socioeconómica del estado es el Índice de Desarrollo Humano (IDH), construido por el PNUD y que refleja, en alguna medida, el desarrollo de la entidad en materia de educación, salud e ingreso. Al respecto, la entidad reporta un índice promedio municipal para 2015 de 0.756, con lo que se ubica en un nivel alto de desarrollo, lo que se replica en el 37% de sus municipios, mientras que 1% presenta un nivel alto y 62% un índice de desarrollo humano medio (PNUD, 2019a). En cuanto a los componentes del IDH, el estado registra un promedio municipal del índice de educación de 0.646 (nivel medio), el índice de salud reporta un promedio municipal de 0.866 y el índice de ingreso un promedio de 0.775 (PNUD, 2019a).

### **Identificación de brechas: población indígena**

Yucatán es uno de los estados con mayor proporción de población indígena<sup>9</sup> y población hablante de lengua indígena. En 2020 había 990,240 personas indígenas (INEGI, 2020), mientras que se registró que poco más de medio millón de personas de 5 años y más (525,092) habla alguna lengua indígena (22.62% de la población total de la entidad); de ellos, 1.19% no habla español (INEGI, 2020). Si bien se habla una gran diversidad de lenguas indígenas en la entidad (chól, tsotsil, tzeltal, náhuatl, mixe, zapoteco), la gran mayoría (98.8%) de las personas de tres y más años habla maya (INEGI, 2020). Además, casi 387,769 mil personas se autorreconocen indígenas (16.7% de la población del estado).

En cuanto a sus características socioeconómicas, en materia educativa, se encontró que, de las 15,009 personas indígenas de 6 a 14 años, 93.12% asiste a la escuela y, de la población de 15 años y más (168,407), 17.6% es analfabeta (INEGI, 2020). Respecto al nivel de instrucción de la población de 15 años y más, 14.3 % no reporta ningún nivel educativo, 43.11% cuentan con primaria completa, 27.61% secundaria completa y 14% estudios de educación media superior o superior; 40% de la población indígena está afiliada a alguna institución de prestación de servicios de salud; 27.57% al Seguro Popular, 10.5% al IMSS y 1.14% al ISSSTE (Gobierno de México, 2017).

<sup>9</sup> Incluye a todos aquellos integrantes de un hogar en donde al menos una persona es hablante de lengua indígena y/o se declaró a sí misma como perteneciente a un grupo indígena; asimismo, a aquellas personas que habitan en un hogar donde el jefe, jefa, cónyuge, padre, madre, suegro, suegra hablan lengua indígena.

Sobre las características de las viviendas habitadas por población indígena, del total de viviendas (257,427), 3% presentan piso de tierra, 98.9% cuentan con agua entubada, 78.2% con drenaje, 97.6% con electricidad y, en 56.5% se concina con leña o carbón. Respecto a la actividad económica y ocupación de la población indígena en el estado de 12 años y más (838,280) 48.8% es económicamente activa,<sup>10</sup> de ellas, 98.1% está ocupada (Gobierno de México, 2017).<sup>11</sup>

La alta prevalencia de pobreza y carencias sociales; así como falta de empleo en comunidades maya hablantes y las brechas sociales entre el desarrollo urbano y rural, han condicionado el acceso de la población indígena al bienestar social y a una buena calidad de vida. En 2015, 58.7% de la población en municipios indígenas del estado presentaron situación de pobreza, resultado significativamente menor al dato de la pobreza de la población que habita en municipios indígenas a nivel nacional de 78.1%. La cifra estatal representó una disminución de 6.3 puntos porcentuales con relación a 2010, por lo que Yucatán se colocó en el penúltimo lugar entre los estados con mayor población en pobreza en municipios indígenas (Gobierno de México, 2017).

### **Panorama medioambiental**

Como resultado de las actividades humanas, existen diversos efectos negativos en el medio ambiente, los que, a su vez, impactan en el bienestar de las personas; un ejemplo, es la contaminación de los mantos acuíferos por aguas residuales. Para evitar esto, resulta fundamental el tratamiento de estas. Sin embargo, Yucatán únicamente trata el 5% de sus aguas residuales. Esto contribuye a que 14.9% de los cuerpos de agua superficiales (ríos, lagos y presas) de la Península de Yucatán, presenten calidad del agua contaminada y fuertemente contaminada (CONEVAL, 2018). Respecto del uso del agua, la región hidrológico-administrativa XII. Península de Yucatán, presenta un grado de presión sobre los recursos hídricos bajo (CONEVAL, 2018).

En cuanto a la calidad del aire, existe en la entidad una estación de monitoreo, ubicada en la ciudad de Mérida; al respecto, de acuerdo con el Sistema Nacional de

Información de la Calidad del Aire (SINAICA), en 2017 y 2018 no fue posible evaluar la calidad del aire de la ciudad de Mérida ya que no se contó con información suficiente y de calidad (SINAICA, 2017;2018). Sin embargo, cabe destacar que, para 2016, 60% de los días del año registraron una buena calidad del aire por PM 2.5 y 83.3% tuvieron buena calidad del aire por ozono (SINAICA, 2016).

Sobre el manejo de residuos sólidos, vinculado a la contaminación del aire y del agua, se reporta para 2015 que, del total de viviendas en la entidad, 71.8% se deshacía de sus residuos a través del servicio público de recolección, mientras que el resto (28.2%) la quemaban, enterraban, llevaban a un basureo o a otro sitio sin especificar. Además, 61% de los residuos eran enviados a sitios controlados (rellenos sanitarios y rellenos de tierra) (CONEVAL, 2018).

En cuanto a la protección de ecosistemas originarios, Yucatán es, junto con Chiapas, la entidad con mayor pérdida de uso de suelo con cobertura vegetal con una reducción, entre 2007 y 2011, de 6%. Además, en ese mismo periodo aumentó en 14.9% el porcentaje de uso de suelo agrícola, pecuario, forestal con plantaciones y pastizal inducido o cultivado (CONEVAL, 2018). Sin embargo, es igualmente importante mencionar que, de acuerdo con el Sistema de Áreas Naturales Protegidas (SNAP) del Estado de Yucatán, existe un total de 127, 172.89 hectáreas protegidas en la entidad (3.24% de la superficie total) (SDS, s.f.).

Adicionalmente, en relación con el cambio climático, de acuerdo con el Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC), de los 106 municipios de la entidad, uno es muy altamente vulnerable al cambio climático y 17 son altamente vulnerables. Por último, dentro del Índice de Competitividad Estatal del IMCO, se encuentra el subíndice "Manejo Sustentable del Medio Ambiente",<sup>12</sup> en el cual, para 2020, se ubicó en el lugar 30 a nivel nacional; cabe señalar que esto representa un avance para el estado ya que, en 2016, ocupaba el lugar 31 (IMCO, 2021).

10 Personas que durante el periodo de referencia realizaron o tuvieron vínculo con la actividad económica o que buscaron activamente llevar a cabo una en algún momento del mes anterior al día de la entrevista (población desocupada).

11 Población económicamente activa que participó en la generación de un bien económico o en la prestación de un servicio.

12 El subíndice valora las siguientes variables: explotación de acuíferos; volumen tratado de aguas residuales; eficiencia económica en el uso de agua en la agricultura; mortalidad infantil por enfermedades respiratorias; índice de competitividad forestal; pérdida en superficie cubierta por árboles; áreas naturales protegidas; volumen de residuos sólidos generados; disposición adecuada de residuos sólidos; intensidad energética en la economía; empresas certificadas como limpias y; gastos autorizados al Fondo de Desastres Naturales.

**Gráfica 1. Número de programas y acciones de desarrollo social estatales por derecho social o dimensión de bienestar económico al que están dirigidos, Yucatán, 2016.**



Fuente: elaboración propia con información del Inventario CONEVAL de Programas y Acciones Estatales de Desarrollo Social 2016 del CONEVAL.

### **Panorama de la política estatal**

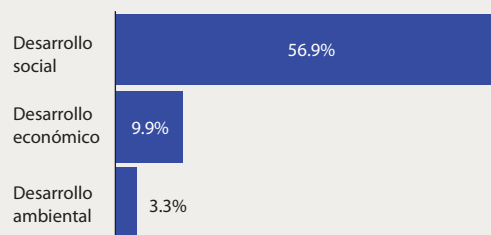
De acuerdo con la información del CONEVAL, en 2016 Yucatán implementó 68 programas y acciones en materia de desarrollo social. Considerando la clasificación que el CONEVAL hace de las intervenciones (a partir de la dimensión de bienestar económico y de los derechos sociales reconocidos en la Ley General de Desarrollo Social (LGDS)), se ha identificado que, en 2016, la entidad estaba enfocada en mayor medida a la mejora del bienestar económico (20 programas) y a la garantía del derecho a la salud (18 programas); destaca que la entidad no contaba con ninguna intervención enfocada a la atención del derecho al trabajo (ver gráfica 1) (CONEVAL, 2018).

Ahora, en cuanto al presupuesto que el gobierno estatal destina a la atención de las tres dimensiones del desarrollo, para 2020, se identificó que más de la mitad del presupuesto total del estado tiene por objetivo la promoción del desarrollo social (56.9% del gasto público total) (Gobierno del Estado de Yucatán, 2020) (ver gráfica 2). En relación con las otras dos dimensiones del desarrollo, el gasto público estatal destinado al desarrollo económico representa poco menos del 10% y el enfocado a la protección ambiental es, apenas, el 3.3% del total (Gobierno del Estado de Yucatán, 2020) (ver gráfica 2). Cabe señalar que, de acuerdo con la estructura programática del Gobierno del Estado de Yucatán, las funciones de protección ambiental entran en la categoría de desarrollo social, sin embargo, para

los efectos de este documento, se considera relevante visibilizarlo como una categoría de gasto adicional.

En materia de desarrollo social, tres funciones que concentran más del 90% del presupuesto total en la materia: educación (49.7%), protección social (22.2%)

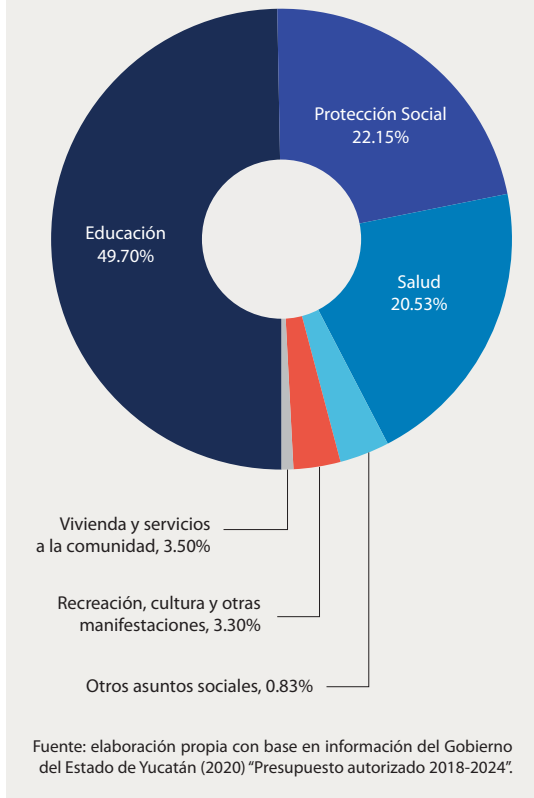
**Gráfica 2. Distribución del presupuesto estatal por dimensión del desarrollo, 2020.**



Fuente: elaboración propia con base en información del Gobierno del Estado de Yucatán (2020). "Presupuesto autorizado 2018-2024".

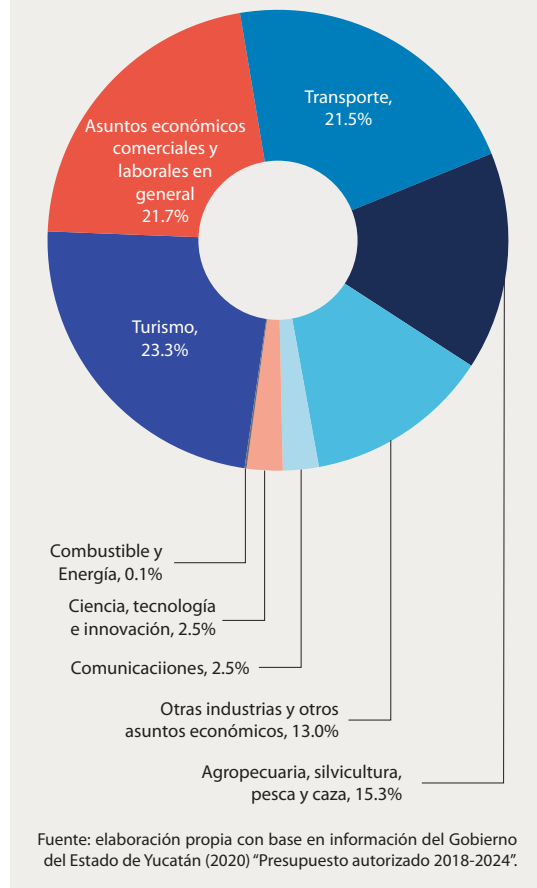
y salud (20.5%) (Gobierno del Estado de Yucatán, 2020). Esta información respecto de educación y salud coincide con el número de programas sociales identificados por el CONEVAL (2016) (ver gráfica 3); en el caso de la función de protección social una buena parte de este gasto está enfocada al pago de pensiones y jubilaciones de las personas trabajadoras del Gobierno del Estado, no está clasificado como programa de subsidios.

**Gráfica 3. Distribución del presupuesto estatal en desarrollo social por funciones, 2020.**



En materia de desarrollo económico, destaca el gasto destinado al sector turismo (23.3%), asuntos económicos, comerciales y laborales en general (21.7%), transporte (21.5%) y comunicaciones (2.5%), lo que se vincula con lo señalado en el panorama económico respecto de que es el sector terciario el de mayor peso en la economía yucateca. El gasto público destinado al sector primario (agricultura, ganadería, silvicultura,

**Gráfica 4. Distribución del presupuesto estatal en desarrollo económico por funciones, 2020.**



pesca y casa) representa el 15.3% del total destinado al desarrollo económico), ligeramente menor al destinado a las actividades relacionadas con la industria y la transformación en su conjunto (15.6%) (ver gráfica 4) (Gobierno del Estado de Yucatán, 2020).

# Bibliografía

- Castillo, G., Méndez, I. (2017). Introducción a la teoría de las políticas públicas. Ciudad de México: Flacso.
- Gobierno de México. (2017). Indicadores socioeconómicos de los pueblos indígenas de México, 2015. Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas [INPI]. Disponible en: [https://www.gob.mx/inpi/articulos/indicadores-socioeconomicos-de-los-pueblos-indigenas-de-mexico-2015-116128#:~:text=Cabe%20se%20que%20con%20base,ind%20en%20el%20territorio%20nacional.&text=iii%20Poblaci%20que%20se%20autoadscribe%20\(se%20autoreconoce\)%20como%20ind%20ADgena](https://www.gob.mx/inpi/articulos/indicadores-socioeconomicos-de-los-pueblos-indigenas-de-mexico-2015-116128#:~:text=Cabe%20se%20que%20con%20base,ind%20en%20el%20territorio%20nacional.&text=iii%20Poblaci%20que%20se%20autoadscribe%20(se%20autoreconoce)%20como%20ind%20ADgena).
- Gobierno de México. (2020). Información estadística de la Inversión Extranjera Directa. Disponible en: <https://datos.gob.mx/busca/dataset/informacion-estadistica-de-la-inversion-extranjera-directa>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: Naciones Unidas [NU]. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos [CIDH]. (2018). Políticas públicas con enfoque de derechos humanos. Disponible en: <http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/PoliticasyPublicasDDHH.pdf>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL]. (2013). Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. Ciudad de México: CONEVAL. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Paginas/Mosaicos/Manual-para-el-diseno-y-la-construccion-de-indicadores.aspx>
- CONEVAL. (2016). Inventario CONEVAL de Programas Y Acciones Estatales de Desarrollo Social. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IPE/Paginas/default.aspx>
- CONEVAL. (2018). Estudio diagnóstico del Derecho al Medio Ambiente Sano 2018. Ciudad de México: Coneval. Disponible en : <https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Paginas/%E2%80%8BEstudio-Diagnostico-Medio-Ambiente-Sano-2018.aspx>
- CONEVAL. (2018a). Pobreza estatal 2018: Yucatán. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Yucatan/Paginas/principal.aspx>
- CONEVAL. (2018b). Pobreza en México 2018. México: Coneval. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezalInicio.aspx>
- Naciones Unidas [UN]. (s.f.). Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Disponible en: <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cescr.aspx>
- Nirenberg, O. (2006). El diagnóstico participativo local en intervenciones sociales. Centro de Apoyo al Desarrollo Local [CEADEL]. Disponible en: <http://proinapsa.uis.edu.co/redcups/Biblioteca/Modelo%20Participativo/EI Diagnostico-44.pdf>
- Gobierno del Estado de Yucatán (2020). Presupuesto autorizado 2018-2024. Disponible en: <http://transparencia.yucatan.gob.mx/informes.php?id=presupuestos>

- Gusfield, J. (1980). *The Culture of Public Problems. Drinking – Diving and the symbolic order*. Chicago: The University of Chicago Press. Disponible en: <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/C/bo5968867.html>
- Hill, M. y Varone, F. (2013). *The Public Policy Process. 8<sup>th</sup> Edition*. Nueva York: Routledge. Disponible en: <https://www.routledge.com/The-Public-Policy-Process/Hill-Varone/p/book/9780367445348>
- Instituto Mexicano para la Competitividad [IMCO]. (2018). Índice de Competitividad Estatal 2018. El Estado, los Estados y ¿La gente? Disponible en: <https://imco.org.mx/indices/el-estado-los-estados-y-la-gente/>
- IMCO. (2021). Índices del IMCO: índice de Competitividad estatal 2021. Disponible en: <https://imco.org.mx/indices/#indices>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (s.f.). Información por entidad, Yucatán. Disponible en: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/yuc/economia/default.aspx?tema=me&e=31>
- INEGI. (2015). *Encuesta Intercensal 2015: Tabulados*. México: INEGI. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/>
- INEGI. (2019). *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2018*. México: INEGI. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/PIBEntFed2018.pdf>
- INEGI. (2019a). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Cuarto Trimestre 2019*. México: INEGI. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>
- INEGI. (2019b). *Anuario estadístico y geográfico por Entidad Federativa 2018*. México: INEGI. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825107017>
- INEGI. (2019c). *Exportaciones por entidad federativa*. México: INEGI. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/temas/exportacionesef/default.html#Tabulados>
- INEGI. (2020). *Resultados Oportunos del Censo Económico 2019*. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- INEGI. (2020a). *Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (nueva edición N°)*. Cifras oportuna noviembre de 2020. Disponible en : [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/iooe/iooe2020\\_12.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/iooe/iooe2020_12.pdf)
- INEGI. (2020b). *Tabulados de Vivienda*. Disponible en : <https://www.inegi.org.mx/temas/vivienda/#Tabulados>
- Kraft, M. Furlong, S. (2017). *Public Policy: Politics, Analysis and Alternatives*. Nueva York: Sage Publications. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/321251504\\_Public\\_Policy\\_Politics\\_Analysis\\_and\\_Alternatives](https://www.researchgate.net/publication/321251504_Public_Policy_Politics_Analysis_and_Alternatives)
- Lasswell, H. (1951). *The policy orientation. Communication Researchers and Policy–Making*. Cambridge: MIT Press. Barman, S. Ed. Disponible en: [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=xDxJUAD9CEsC&oi=fnd&pg=PA85&dq=Lasswell,+H.+\(1951\).&ots=yFNLhsyJvO&sig=JBkcmWx3qrmBZqJxuDSIze\\_u9pA#v=onepage&q=Lasswell%2C%20H.%20\(1951\).&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=xDxJUAD9CEsC&oi=fnd&pg=PA85&dq=Lasswell,+H.+(1951).&ots=yFNLhsyJvO&sig=JBkcmWx3qrmBZqJxuDSIze_u9pA#v=onepage&q=Lasswell%2C%20H.%20(1951).&f=false)
- Méndez, J. (2014). *El diagnóstico de políticas públicas*. El Colegio de México. Agosto-diciembre 2014. Ciudad de México: Colmex.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU] México. (2015). *ODM*. México: PNUD México. Disponible en: <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-de-desarrollo-del-milenio/>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] México. (2018). El enfoque de la Agenda 2030 en planes y programas públicos. Una propuesta metodológica de implementación centrada en la Gestión por Resultados para el Desarrollo Sostenible. Ciudad de México: PNUD. Disponible en: [https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic\\_governance/el-enfoque-de-la-agenda-2030-en-planes-y-programas-publicos-en-m.html](https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/el-enfoque-de-la-agenda-2030-en-planes-y-programas-publicos-en-m.html)
- PNUD México. (2019a). Informe de Desarrollo Humano Municipal 2010- 2015: Transformando México desde lo local. Disponible en: <https://www.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/PublicacionesReduccionPobreza/InformesDesarrolloHumano/idhmunicipal20102015/Informe%20IDHMunicipal-completo.pdf>
- Sánchez, A. (1993). El proceso de diagnóstico en la elaboración de políticas. *Perfiles Latinoamericanos*, 3, pp. 17-36. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/115/11500303.pdf>
- Secretaría de Desarrollo Sustentable [SDS] del Gobierno del Estado de Yucatán. (s.f.). Sistema de Áreas Naturales Protegidas del Estado de Yucatán (SANPY). Disponible en: <http://sds.yucatan.gob.mx/areas-naturales/sanpy.php>
- Secretaría de Inversión, Desarrollo Económico y Financiamientos [SEFOET] del Gobierno del Estado de Yucatán. (s/f). Principales indicadores económicos. Disponible en: <http://sefoet.yucatan.gob.mx/secciones/ver/principales-indicadores>
- SEFOET. (2019). Población Económicamente Activa. Disponible en: <http://sefoet.yucatan.gob.mx/secciones/ver/poblacion-economicamente-activa>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS]. (2021). Información laboral. Disponible en: [http://siel.stps.gob.mx:304/perfiles/perfiles\\_detallado/perfil\\_yucatan.pdf](http://siel.stps.gob.mx:304/perfiles/perfiles_detallado/perfil_yucatan.pdf)
- Sistema Nacional de Información de la Calidad del Aire [SINAICA]. (2016). Informe Nacional de Calidad del Aire 2016. Ciudad de México: Secretaría de la Marina Nacional [SEMARNAT]. Disponible en: <https://sinaica.inecc.gob.mx/archivo/informes/Informe2016.pdf>
- SINAICA. (2017). Informe Nacional de Calidad del Aire 2017. Ciudad de México: SEMARNAT. Disponible en: <https://sinaica.inecc.gob.mx/archivo/informes/Informe2017.pdf>
- SINAICA. (2018). Informe Nacional de Calidad del Aire 2018. Ciudad de México: SEMARNAT. Disponible en: <https://sinaica.inecc.gob.mx/pags/informes.php>





Juntos transformemos  
**Yucatán**  
GOBIERNO ESTATAL 2018 · 2024

**SEPLAN**  
SECRETARÍA TÉCNICA DE  
PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México  
Montes Urales 440, Lomas de Chapultepec, Alcaldía Miguel Hidalgo.  
Ciudad de México, C.P. 11000  
Tel: 4000-9701 Fax: (52-55) 5255-0095  
[www.mx.undp.org](http://www.mx.undp.org)

---

Guía para el diseño, monitoreo y evaluabilidad  
de programas sociales con el enfoque de la  
Agenda 2030 en el Estado de Yucatán

