Propuesta Metodológica para el Abordaje Integral de la Evaluación del Fondo Morelos

Institución ejecutora: CRIM-UNAM

28 de Octubre, 2015

Tabla de contenido

Intr	ntroducción y resumen de	la propuesta	1					
1.	. Contexto normativo de	Contexto normativo de la evaluación de políticas públicas						
	1.1 Ley General de Co	1.1 Ley General de Contabilidad Gubernamental4						
	1.2 Ley federal de pres	1.2 Ley federal de presupuesto y responsabilidad hacendaria5						
	1.3 Lineamientos gene	1.3 Lineamientos generales para la evaluación de los programas federales5						
	1.4 Alineación de Insti	1.4 Alineación de Instituciones de Banca de Desarrollo con el PND5						
	<u>-</u>	1.5 Metodología de marco lógico en el contexto de la evaluación de políticas públicas						
2.	. Marco metodológico	Marco metodológico						
		2.1 Metodología de Marco Lógico: Consideraciones generales para el diseño evaluación y monitoreo de políticas públicas						
	2.1.1 Análisis del	problema	9					
	2.1.2 Análisis de	objetivos	11					
	2.1.3 Construcció	ón de la matriz de marco lógico	13					
3.	Propuesta del marco lógico en el contexto del Fondo Morelos							
	3.1 Antecedentes							
	3.1.1 Alineación del Fondo Morelos con el PED y el Programa Estata Innovación de la Economía							
		pecíficos y preguntas a responder de los Fondo Morelos						

	3.2 Consi	deraciones generales	23						
	3.3 La ofe	3.3 La oferta de política pública del Fondo Morelos							
		sis transversal e integral de las intervenciones del Fondo Mue de cascada							
	3.5 Anális	sis programático de cada una de las intervenciones	33						
	3.5.1	Antecedentes	34						
	3.5.2	Identificación y descripción del Problema	34						
	3.5.3.	Objetivos	34						
	3.5.4	Cobertura	35						
	3.5.5	Diseño de la intervención	35						
	3.5.6	Valoración de los procesos básicos	35						
	3.5.7	Análisis de fortalezas y debilidades	36						
	3.5.8 ej	Propuesta de mejora de los TdR del Fondo Morelos para fercicios							
4.	Actividade	es para la evaluación de los Fondos Morelos con base en la MN	ИL 37						
	4.1 Plan	de trabajo	37						
Re	ferencias c	onsultadas	40						
ΑN	EXOS		42						
	Guía	práctica de marco lógico en 10 pasos	42						

Introducción y resumen de la propuesta

Este documento presenta una propuesta para realizar una evaluación integral del Fondo Morelos, con base en un análisis de diagnóstico, una elaboración del diseño y una aproximación valorativa a los procesos básicos de la intervención. Por la naturaleza del Fondo Morelos, la propuesta está articulada a través de la aplicación de una metodología estándar de la Matriz Marco Lógico (MML) bajo un enfoque de cascada, lo que permitirá analizar claramente la dimensión "desde arriba" (top-down) que da origen al Fondo; así como, una dimensión "desde abajo" (bottom-up) que identifique la lógica y funcionamiento de los diferentes programas que operan al interior del mismo.

El Fondo Morelos (IMOFI) es un intermediario financiero no bancario con claros antecedentes (FFESOL), cuya actividad central es otorgar créditos a las micro, pequeñas y medianas empresas del estado de Morelos. Una primera valoración cualitativa del IMOFI basada en información documental, sugiere que hay dos elementos básicos a atender en la estrategia y diseño de su evaluación. El primero es que el Fondo no tiene una identificación clara del problema público; el segundo refiere a que el agente económico demandante de los créditos es fuertemente heterogéneo. Respecto al primer elemento, el IMOFI no despliega objetivos –de manera consistente y clara– que estén de alguna manera en línea a los concebidos en otros programas con naturalezas y propósitos semejantes (por ejemplo, los promovidos por NAFIN y otras agencias gubernamentales); en donde el propósito central es contribuir para resolver problemáticas centrales de desarrollo como lo son incrementar la productividad, generar más empleo o generar condiciones de innovación en las MIPyMES: esta visión top-down de contribución al desarrollo económico o social (comandada por una agencia) no se observa de manera explícita en el IMOFI. En relación al segundo elemento, observamos que a nivel agregado, el agente económico hacia el cual va dirigido el espíritu del Fondo es entendido a través de criterios relativamente homogéneos (i.e., un "empresario" genérico), pero la diversidad de programas con los cuales

.

opera el IMOFI genera que este agente económico demandante del crédito a través de sus programas sea en la práctica uno heterogéneo (i.e., autoempleados, naturaleza dual asalariado-autoempleado, sujeto proveniente de un grupo vulnerable, especulador, etc.), que no necesariamente puede responder a motivaciones empresariales. Estos dos elementos que resaltamos –entre otros por identificar—, pueden provocar fuertes inconsistencias y tensiones entre las reglas de operación y los procesos al interior del Fondo, así como entre los objetivos del Fondo y los efectos económicos y sociales, que finalmente se desencadenan con el otorgamiento del crédito en la población objetivo.

Esta problemática demanda un enfoque top-down vs bottom-up de evaluación que se propone sea implementado a partir de una metodología de MML en cascada que permita realizar un diagnóstico general, una propuesta de diseño y una aproximación valorativa a los procesos del Fondo. La propuesta que detallamos en el documento (ver secciones 3 y 4) enfatiza entre otros los siguientes elementos: i) análisis de perfiles con documentación censal y empadronados (i.e. perfiles empresarial y de los demandantes de crédito), identificación de hechos estilizados (i.e. ciclo de vida de empresas, etc.) y su alineación con las reglas y estrategias del Fondo y sus diversos programas; ii) un primer modelo maestro top-down en función de la naturaleza general del fondo, consistencia con las reglas de operación y con los hechos estilizados del problema público a atender; iii) elaboración de sub-matrices realizadas conjuntamente con los ejecutores y funcionarios de los diferentes programas del Fondo; iv) contraste top-down vs bottom-up de los modelos, integración-articulación de sub-matrices y elaboración de una propuesta de diseño general del Fondo. Para abordar apropiadamente la construcción de las sub-matrices, es importante realizar un análisis detallado en cada uno de los programas (ver sección 3.5), que contemple los antecedentes, la identificación del problema, los objetivos, el diseño de la intervención, etc. En particular, en la fase de construcción "desde abajo", se privilegiará de manera muy importante la conducción y experiencia de los que operan y ejecutan los diferentes programas en el Fondo.

^

Es importante señalar que el alcance y las metas del presente proyecto para la evaluación del Fondo Morelos, constituye un primer esfuerzo de evaluación con marco lógico, por lo que se propone atender los requerimientos mínimos que propone CONEVAL y otros organismos (CEPAL, WB) cuando son programas nuevos, lo cual tiene como ventaja concentrar los esfuerzos valorativos en los ejes básicos sobre los cuales se deben estructurar las ofertas programáticas. Esto nos permitirá realizar una evaluación sobre la base normativa del fondo y sus procesos de ejecución. Todo ello, sin detrimento de que esta evaluación desarrolle una propuesta de diseño del MML que ayude a mejorar las prácticas del Fondo. De igual manera, la evaluación contemplará también una propuesta para mejorar los TdR del Fondo Morelos para futuras evaluaciones, así como una reflexión sobre la viabilidad de otras alternativas de financiamiento y los sectores (económicos) y regiones a los que tendrían que ir dirigidos los créditos para potenciar el desarrollo económico del estado de Morelos.

Al documento le restan las siguientes secciones. En la sección 1) discutimos brevemente el marco y contexto normativo que justifica el tipo de evaluación propuesta; en la sección 2) realizamos una breve descripción de la metodología del ML con la cual se sustenta el diseño; en la sección 3) se realiza una propuesta del ML en el contexto del Fondo Morelos y finalmente, en la sección 4) detallamos las actividades de investigación por llevar a cabo y que son derivadas de la aplicación de la metodología, así como su calendarización.

_

1. Contexto normativo de la evaluación de políticas públicas

La evaluación de políticas públicas es el mecanismo por excelencia a través del cual se atienden los usos y resultados que se logran con cargo de los recursos públicos en dos aspectos centrales: transparencia y presupuesto orientado a resultados.

Respecto al primer punto, la evaluación de políticas públicas permite comunicar de manera objetiva los alcances y resultados que se observan en el marco de una intervención específica de política; por otro lado, la evaluación permite un continuo proceso de medición para advertir áreas de oportunidad que pueden capitalizarse para fortalecer las intervenciones, contribuyendo de este modo, a que los recursos públicos involucrados generen los resultados previstos.

Cabe subrayar que el énfasis que se ha venido realizando entorno a la evaluación de las intervenciones de política pública en los diferentes ámbitos de gobierno responde a diferentes iniciativas, entre las cuales destacan:

1.1 Ley General de Contabilidad Gubernamental

La Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) establece los criterios generales para la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los organismos públicos, con el fin de lograr su adecuada armonización y para contribuir a medir la transparencia, eficacia, economía y eficiencia del proceso presupuestario. Asimismo, con el decreto modificatorio a la Ley del 12 de noviembre de 2012, fortaleció el ciclo de las haciendas públicas en todas sus etapas, desde la planeación hasta la rendición de cuentas. Con el Sistema de Evaluación del Desempeño, se establece que las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal evaluarán de la misma manera, el destino y el ejercicio de los recursos federales que les sean transferidos.

.

1.2 Ley federal de presupuesto y responsabilidad hacendaria

La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) incluye lineamientos para que la planeación del presupuesto federal se realice con enfoque en el logro de resultados y para que éstos sean tomados en cuenta en las decisiones del proceso presupuestario , con base en la información generada por evaluaciones, se hace más eficiente la asignación de los recursos públicos. Adicionalmente, la LFPRH establece el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y señala la coordinación de las evaluaciones en materia de desarrollo social por parte del CONEVAL.

Del mismo modo, la LFPRH indica que la evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del cumplimiento de objetivos y metas, así también que las instancias públicas podrán realizar la evaluación de las políticas públicas o programas, mediante métodos de evaluación elegidos por sí mismas o a través de evaluadores externos especializados.

1.3 Lineamientos generales para la evaluación de los programas federales

El 30 de Marzo del 2007, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de la Función Pública (SFP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), publicaron en el Diario Oficial de la Federación los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, con el objetivo de orientar los programas y el gasto público al logro de objetivos y metas, así como medir sus resultados objetivamente mediante indicadores relacionados con la eficiencia, economía, eficacia y la calidad en la Administración Pública Federal y el impacto del gasto social público.

1.4 Alineación de Instituciones de Banca de Desarrollo con el PND

Entre los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018) se encuentran el

_

"democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial de crecimiento" y "promover el empleo de calidad", ante lo cual Instituciones de Banca de Desarrollo como NAFIN se constituyen como vehículos orientados a promover el desarrollo económico y profundizar en las acciones que orienten y fomenten el crédito en mejores condiciones (en mayor cantidad y más barato) hacia prioridades productivas que estimulen el mercado interno y el crecimiento regional del país. En particular, NAFIN tiene un mapa estratégico en el que entre sus objetivos centrales están "incrementar el crédito en mejores condiciones" y "tener un impacto económico basado en productividad", bajo los cuales se establece una estrategia focalizada hacia agentes económicos como las MiPyMES y los grupos emprendedores, en el que se incluyan esquemas de otorgamiento del crédito bajo condiciones de equidad (de género) e innovación. (Estudio de Evaluación de NAFIN, 2015; p.37). Este tipo de alineación también está presente en otros programas financieros como los promovidos por Bancomext y que están orientadas a las MiPyMES de exportación. ¹

-

_

¹ Cabe mencionar que integrantes de este grupo de investigación tienen experiencia de evaluación precisamente en programas de financiamiento a MiPyMES de NAFIN y Bancomext. En particular se participó en la evaluación de "Evaluación de los impactos en la economía de los financiamientos a la exportación de Bancomext" (2012) y en la "Evaluación de Impacto del Crédito en MiPyMES, Programa de Garantías de NAFIN" (2011) ambos a través de la coordinación científica de la UNAM.

1.5 Metodología de marco lógico en el contexto de la evaluación de políticas públicas

Las metodologías como la de Marco lógico (MML) han ganado notoriedad por su capacidad de analizar de manera integral y causal las intervenciones de política pública (Ortegón *et a*l 2005, EuropeAid 2001, ILPES 2004, CONEVAL 2011).

Como veremos a continuación, la MML es una poderosa herramienta para estructurar de forma "lógica" una oferta de política pública (programa, componente, etc.). El análisis de marco lógico, permite establecer las cadenas causales que explican el problema que la institución responsable de una política pública pretende solucionar; así como la estructuración medio-fin de su oferta de intervenciones.

La implementación metodológica del marco lógico desemboca en la formulación de una matriz de indicadores y resultados, a través de la cual es posible articular los esfuerzos organizacionales para lograr un fin, así como para dar seguimiento a la operación de la política, advirtiendo con antelación medidas correctivas para preservar el objeto de la intervención.

2. Marco metodológico

La siguiente sección tiene como finalidad exponer puntualmente la metodología de marco lógico, enfatizando su importancia como herramienta para la formulación de políticas públicas orientadas a resultados.

2.1 Metodología de Marco Lógico: Consideraciones generales para el diseño, evaluación y monitoreo de políticas públicas

A raíz de una sociedad más involucrada en la rendición de cuentas sobre los usos y resultados logrados con los recursos públicos, los gobiernos han comenzado a priorizar la formulación de políticas públicas orientadas a resultados, promoviendo

-

la evaluación y monitoreo como un medio para lograrlo.

Es en el marco de la evaluación y monitoreo de las intervenciones de políticas públicas, en donde las metodologías para el diseño, monitoreo y evaluación han ganado notoriedad, este es el caso de la metodología de marco lógico (MML).

En sentido estricto, la MML es una herramienta para diseñar, evaluar y reformular programas públicos; así como para apoyar las tareas de planeación estratégica de las instituciones.

La capacidad de la MML para estructurar un marco analítico sistémico, capaz de diseccionar y estructurar de manera causal un problema particular, le permite analizar las intervenciones de políticas públicas que lo atienden, desde su funcionalidad para ofertar medios (componentes) capaces y suficientes para solucionar los factores que lo provocan.

La MML al estructurar un análisis integral, pone al descubierto la secuencia lógica del problema, como de la intervención misma, facilitando un mapa conceptual (matriz de marco lógico) donde se ponen de manifiesto las actividades que deben realizarse, para construir los componentes capaces y suficientes para lograr un propósito.

En el terreno de las políticas públicas, la estructuración secuencial de la intervención permite monitorear el nivel de cumplimiento que cada etapa está logrando y la articulación que cada una de ellas tiene en la cadena de procesos medios-fin.

De este modo, la MML permite construir un sistema de indicadores que miden el grado de avance logrado a lo largo de la cadena, contribuyendo al monitoreo oportuno de cada fase, y facilitando la identificación de áreas críticas que merecerán ser atendidas para garantizar la consistencia interna de la intervención.

De manera breve, la metodología de marco lógico avanza a través de las siguientes fases:

^

2.1.1 Análisis del problema

La formulación de políticas orientadas a resultados, precisa que la oferta de intervenciones (programas, apoyos, etc.) cuente con la capacidad para solucionar un determinado problema, para lo cual es requisito contar con un diagnóstico preciso de la situación que desea atenderse.

El análisis del problema inicia con las tareas de delimitación, las cuales consisten en ubicar dentro del complejo entramado de problemas, aquel responsable de desatar el resto de situaciones no deseables.

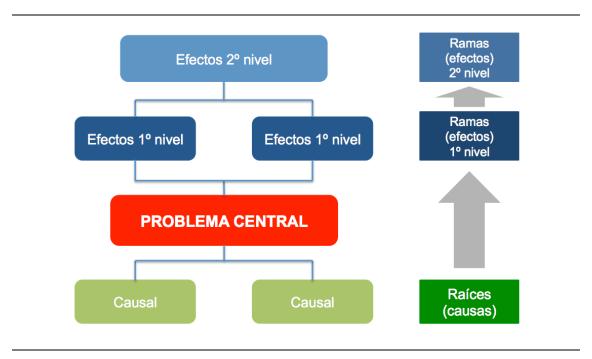
Delimitado el problema central, el análisis se dirige a diseccionarlo y estructurarlo, mediante un enfoque causal, donde se distinguen las causas y efectos. Las primeras, entendidas como las responsables de provocar o contribuir al problema central; los segundos, como las situaciones observables derivadas de él.

Esquemáticamente, lo anteriormente descrito se resume en el llamado árbol de problemas (esquema 2.1), el cual consiste en presentar de manera diagramada el proceso causal, correspondiendo a las raíces los factores que provocan el problema central, en tanto en las ramas se consignan los efectos resultantes.

Como se puede observar en el esquema, las causas y efectos se enarbolan sobre un problema central; así mismo, el árbol contiene flujos lógicos que corren de abajo hacia arriba, como parte del proceso de causalidad.

Nótese en el esquema, que los efectos se dividen en primer nivel para las resultantes directas de las causales, y segundo nivel para los efectos derivados de manera indirecta de los efectos de primer orden.

^



Esquema 2.1: Árbol de problemas

^{*\} Elaboración propia.

2.1.2 Análisis de objetivos

Advertido y analizado el problema, la metodología de marco lógico en la fase de análisis de objetivos, tiene como propósito servir a la estructuración analítica de las políticas públicas, a través de una visión sistémica causal que soporta el diseño y construcción de intervenciones orientadas a un propósito-fin.

Mediante el enfoque de causalidad (causa-efecto), las intervenciones (programas, mecanismos, apoyos, etc.) se definen en función de su capacidad para atacar las bases (raíces) que provocan o inciden en una problemática particular, cuya resolución o atención se vuelven el propósito de la intervención.

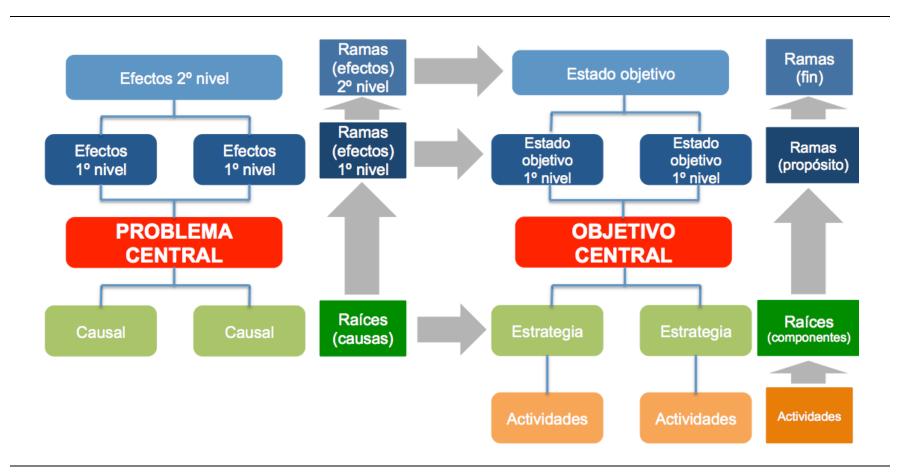
Visto así, la efectividad de las intervenciones de política pública dependerán de la capacidad de las instituciones para diseñar una oferta de medios (componentes), que contribuyan a la solución de una demanda particular.

Esquemáticamente, la MML en esta fase culmina con el denominado árbol de objetivos (esquema 2.2), el cual es la respuesta al árbol de problemas. A nivel de las raíces se plantean las actividades que conducen a los componentes diseñados para la atención de las causales (raíces); en tanto que a nivel de rama, se exponen las situaciones deseables (estados objetivos) a las que se llegaría por efecto de los componentes.

Adviértase que el flujo horizontal entre el árbol de problemas y el árbol de objetivos, contiene la secuencia lógica para diseñar intervenciones de política pública orientadas a dar salida a un conjunto de situaciones derivadas de una problemática particular; mientras la secuencia vertical del árbol de objetivos contiene la cadena de operación de la intervención de política pública mediospropósito-fin.

. .

Esquema 2.2: Árbol de objetivos en función del árbol de problemas



^{*\} Elaboración propia.

2.1.3 Construcción de la matriz de marco lógico

Definidos el análisis del problema, como de objetivos, la MML culmina con la construcción de la matriz de marco lógico.

Como se puede observar en el siguiente esquema, la matriz de marco lógico condensa los hallazgos analíticos del árbol de problemas en su articulación con el árbol de objetivos, facilitando un instrumento que contiene el diseño de la intervención; así como una batería de indicadores que permiten dar cuenta del cumplimiento de cada una de las fases, en su articulación con el propósito-fin que la guía.

Adviértase en el esquema 2.3 que la matriz de marco lógico contiene cuatro columnas a saber: Resumen narrativo de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos.

En relación a la primera columna, resumen narrativo, tiene como función consignar claramente para los cuatro niveles de la MML (actividad, componente, propósito y fin) el objetivo que persigue cada uno. De esta manera los tomadores de decisión tienen claridad sobre cuál es el resultado que deben observar en cada nivel.

La columna de indicadores contiene los medios a través de los cuales se analiza el grado de cumplimiento de cada una de los cuatro niveles que intervienen en la matriz de marco lógico. Cabe subrayar que los indicadores deberán ser claros, es decir, precisos e inequívocos; relevantes, en cuanto que reflejen la importancia del logro del objetivo de cada nivel, y proveer información sobre lo que se busca medir del mismo; monitoreables, esto es, que deberán permitir su comprobación. Como podrá observarse esta columna es de vital importancia para los tomadores de decisiones, toda vez, que en ella se soporta los medios a través de los cuales se pueden medir los resultados, avances, así como identificar aquellas áreas que ameriten medidas correctivas.

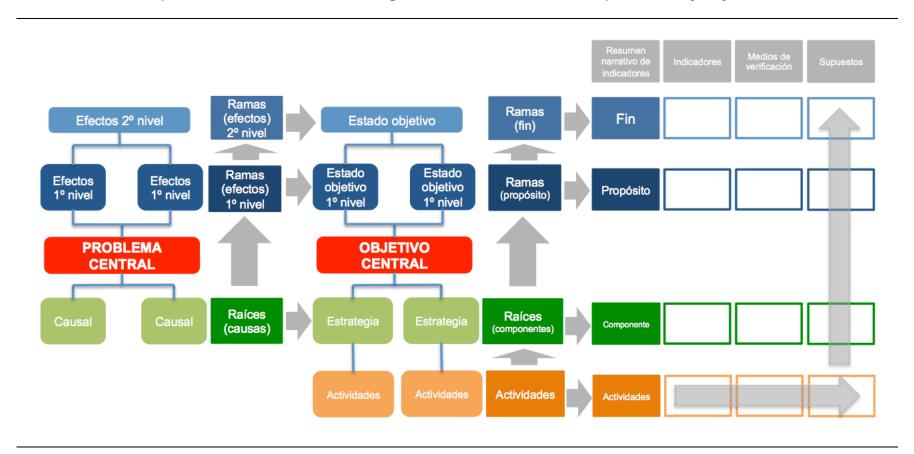
La columna de medios de verificación contiene las fuentes a través de las cuales

se calculan los indicadores. Dicha información es fundamental para tareas de evaluación toda vez que permite recrear el cálculo y resultados, base fundamental de la transparencia.

Finalmente la columna de supuestos, consigna todos aquellos factores exógenos que están fuera del control de los responsables de los programas, pero que es necesario advertir por su capacidad para afectar los resultados en cada uno de los niveles.

En síntesis la matriz de marco lógico es una poderosa herramienta para estructurar de manera causal e integral, un mapa de ruta con la secuencia necesaria para lograr una oferta programática con la capacidad de atender una demanda pública/social. Al mismo tiempo, permite a los responsables de los programas contar con una herramienta de gestión que permite por un lado, encauzar al equipo de trabajo a funciones claras y delimitadas, bajo objetivos medibles y específicos; y por otro lado, contar con un sistema de monitoreo que permita dar cuenta de los avances, así como de las necesarias intervenciones correctivas que permitan llevar al programa a los resultados previsibles.

Esquema 2.3: Matriz de Marco Lógico en función del árbol de problemas y objetivos.



^{*\} Elaboración propia.

3. Propuesta del marco lógico en el contexto del Fondo Morelos

3.1 Antecedentes

Tomando como base la metodología de marco lógico previamente expuesta, la siguiente sección tiene como finalidad exponer el abordaje específico que guiará la "Evaluación integral con componentes de: análisis de diagnóstico, evaluación de diseño y evaluación de procesos del Fondo Morelos".

La propuesta metodológica se articula sobre el objetivo general consignado en los TDR`S del Fondo Morelos y que correspondiente a:

"Diseñar y desarrollar una valoración con visión integral y escalonada enfocada en el análisis del diagnóstico del Instituto Morelense para el Financiamiento del Sector Productivo, la evaluación del diseño, y una evaluación de la alineación de los diferentes programas y normas del Fondo Morelos, para identificar y valorar sus fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad en estos ámbitos con el fin de emitir recomendaciones para mejorar el desempeño."

3.1.1 Alineación del Fondo Morelos con el Programa Estatal de Desarrollo y el Programa Estatal de Innovación de la Economía

Es importante señalar algunos elementos del marco normativo por el cual se constituye el Fondo Morelos.² Con base en el diagnostico presentado por el Plan

. .

_

² Debido a las semejanzas que operan con otros programas semejantes a nivel nacional, es importante tener presente en este contexto la alineación de las instituciones de Banca de Desarrollo con el PND (ver sección 1.4 de este documento).

Estatal de Desarrollo (PED) 2013-2018 del estado de Morelos, se establecieron objetivos, metas y prioridades, a atender en el corto mediano y largo plazo. Con ello se planteó la elaboración de esquemas de trabajo a realizar por Secretarías, dependencias y entidades del estado de Morelos para organizar y orientar la gestión, control y evaluación de resultados. A partir de los lineamientos generales del PED se ponen en marcha los correspondientes programas sectoriales y regionales de diferentes organismos e instituciones estatales.

El PED como documento de dirección para la gestión de gobierno durante el periodo referido, plantea cinco ejes rectores de ejecución; y entre estos, el numeral *3 Morelos atractivo*, *competitivo* e *innovador* -concerniente al desarrollo económico-social- es el que está directamente vinculado con el Fondo Morelos (véase cuadro 3.1.1.A).

Cuadro 3.1.1.A. Morelos atractivo, competitivo e innovador. Objetivos, estrategias y líneas de acción. Desarrollo económico.

Objetivo estratégico.	Estrategia.	Líneas de acción.			
3.1. Fortalecer el mercado interno de la entidad.	3.1.2. Generar fuentes de financiamiento. A través de la creación del "Fondo Morelos" se buscará satisfacer la demanda de las unidades económicas del estado, otorgando financiamiento para MIPYMES, así como para emprendedores.	3.1.2.1. Crear el "Fondo Morelos". 3.1.2.2. Facilitar el acceso a créditos refaccionarios y de avío a los productores y empresarios de la entidad.			
	3.1.3. Instaurar condiciones preferenciales de factoraje. A través de "Fondo Morelos" se beneficiará al sector productivo con créditos a tasas blandas, programas de apoyo a productores y emprendedores, así como factoraje en condiciones favorables; buscando con ello la reducción de los periodos de descapitalización de productores y MiPyMES, fomentando e impulsando su capacidad productiva y el crecimientos de sus negocios.	3.1.3.1. Gestionar la liquidez financiera a los productores agrupados en organizaciones o pequeñas y medianas empresas. 3.1.3.2. Asesorar a los productores en las ventajas, responsabilidades y uso de la adquisición de créditos a mediano y largo plazos.			

3.2. Incrementar la productividad y competitividad de Morelos.	3.2.1. Fomentar la inversión pública, privada, nacional y extranjera en proyectos sustentables. Impulsar y fomentar la inversión en sectores estratégicos como una prioridad; concretada en proyectos rentables y sustentables para el crecimiento y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, con visión integral.	3.2.1.1. Fomentar e impulsar la planeación, análisis y atención de proyectos de inversión. 3.2.1.5. Promocionar las actividades turísticas de la entidad a nivel nacional e internacional.
	3.2.2. Crear desarrollos empresariales locales y regionales. Para ello se pretende identificar el área de oportunidad y la vocación productiva de cada región; fomentando el desarrollo económico bajo esquemas de modernización, sustentabilidad e inversión directa y compartida, creando cadenas de valor e impulsando la creación de nuevos mercados (nacionales e internacionales), a través de participaciones público-privadas en colaboración con los tres niveles de gobierno.	3.2.2.3. Crear cadenas de valor y nuevos mercados nacionales e internacionales.
	3.2.3. Impulsar la creación y apoyo de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES). Uno de los principales objetivos del PED es el incremento de la productividad y competitividad por medio de la cooperación entre el sector educativo e innovación, la capacitación empresarial y centros de negocios para lograr el desarrollo de proyectos sustentables; creando y facilitando condiciones que contribuyan a la	3.2.3.1. Establecer mecanismos de cooperación con los sectores de educación e innovación.
		3.2.3.2. Brindar capacitación empresarial.
		3.2.3.3. Fomentar el desarrollo de proyectos sustentables y su modernización.
		3.2.3.4. Gestionar y facilitar trámites administrativos con la Secretaría de Economía.
	competitividad de las MiPyMEs.	3.2.3.7. Crear condiciones que contribuyan a la competitividad de las MiPyMEs.
		3.2.3.8. Crear centros de negocios con áreas para impartir talleres y asesorías, y espacios que funcionen como oficinas.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Plan Estatal de Desarrollo 2013-2018.

La oferta publica del Fondo Morelos como intermediario financiero no bancario (véase sección 3.3), en principio está alineado estratégicamente con el PND tal

como se advierte en la tabla 3.1.1.A.

A su vez, el Fondo Morelos debe entenderse también estratégicamente a través del Programa Estatal de Innovación en la Economía (PEIE) 2013-2018 de la Secretaría de Economía y su alienación correspondiente con el PDE. La finalidad de este programa es lograr un desarrollo económico que arroje mayores inversiones (locales, nacionales, extranjeras), más y mejores empleos, así como la interacción entre los diferentes actores del desarrollo de la entidad, incluidos los tres niveles de gobierno. De entre sus objetivos, el PEIE se plantea apoyar a las MIPyMES de los sectores agropecuario, industrial, comercial y de servicios, que representan más del 90% de las actividades económicas en el estado de Morelos. Desde la perspectiva del PEIE, promover la creación de proyectos productivos en sus diferentes niveles, mejorará la competitividad de la entidad y generará más empleo con mayor calidad. El crecimiento económico pretende estar basado en el aprovechamiento de ventajas competitivas, buscando incrementar la productividad y competitividad, promoviendo el consumo local como estrategia de desarrollo para elevar el nivel de vida de la población. El cuadro 3.1.1.B presenta la alineación del Fondo Morelos en el marco del PEIE y el PED.

Cuadro 3.1.1.B. Alineación de los Proyectos y Programas de la Secretaría de Economía con los Objetivos Estratégicos y Plan Estatal de Desarrollo 2013-2018

Proyectos y Programas de la Secretaría de Economía	ogramas de A Secretaría Objetivo sectorial Objetivo estratégico		Propósito	Estrategia	Líneas de acción	Indicador	
Fondo Morelos: Programas de financiamiento a MiPyMES,	2. Desarrollar por lo menos 4 Productos Financieros y/o programas	3.1 Fortalecer el mercado interno de la entidad	Crear las condiciones crediticias adecuadas por medio de programas financieros que fomenten el desarrollo de las MiPyMES, con el uso de dinero prestado a tasas blandas que se encuentren en no más de 4 puntos por arriba de la inflación.	3.1.2 Generar fuentes de financiamiento	3.1.2.1.: Crear el "Fondo Morelos".	Número de MiPyMES beneficiadas mediante	
grupal e individual	competitivos que incentiven a las MiPyMES al crecimiento sostenido.				3.1.2.2.: Facilitar el acceso a créditos refaccionarios y de avío a los productores y empresarios de la Entidad.	créditos	
				3.1.3 Instaurar condiciones preferenciales de factoraje	3.1.3.1.: Gestionar la liquidez financiera a los productores agrupados en organizaciones o pequeñas y medianas empresas.	PyMES beneficiadas mediante factoraje	
					3.1.3.2.: Asesorar a los productores en las ventajas, responsabilidades y uso de la adquisición de créditos a mediano y largo plazos		

3.1.2 Objetivos específicos y preguntas a responder de los TDR's de la evaluación del Fondo Morelos

Los objetivos específicos de los TDR'S, que a la letra se establecen, son los siguientes:

- Analizar la documentación generada por el Ejecutivo Estatal para fundamentar la creación del Fondo Morelos, revisando la identificación del problema público y la sustentación del mismo, a partir de valorar las causas y consecuencias identificadas, así como los medios identificados para atenderlo.
- Evaluar el diseño del Fondo Morelos a partir del análisis de la matriz de marco lógico del fondo y de manera escalonada, de los diferentes programas ejecutados. En su caso, ante la inexistencia de matriz de marco lógico, desarrollar en conjunto con el Fondo Morelos, y en consulta con la Comisión, el marco lógico que represente el diseño institucional, identificando las potenciales áreas de mejora, y estableciendo los indicadores para la valoración del desempeño.
- Valorar el desempeño del Fondo Morelos a partir del análisis de los indicadores derivados de la matriz de marco lógico.
- Identificar los procesos normativos del Fondo Morelos, a través de la revisión de los documentos operativos del mismo, en particular reglas de operación y manuales de procedimientos desarrollados, y analizar la alineación de los mismos con el diseño institucional, identificando potenciales área de mejora.
- Desarrollar un conjunto de recomendaciones orientadas a fortalecer la capacidad del Fondo Morelos de atender el problema público al que se aboca, incluyendo aquellas orientadas a la posible modificación del diseño del mismo o de los procesos operativos del mismo.
- Identificar los principales aspectos susceptibles de mejora conrecomendaciones concretas y factibles para implementarse, orientadas

a mejorar el desempeño del Fondo Morelos.

Del mismo modo, la metodología deberá dar respuesta clara a las siguientes interrogantes consignadas en los TDR`S:

- 1. ¿El problema público que busca atender el Fondo Morelos está claramente identificado?
- 2. ¿Los aspectos que inciden en el problema están identificados y sustentados en evidencia tanto de forma específica como las interrelaciones entre los mismos?
- 3. ¿Las consecuencias del problema están claramente identificadas de acuerdo a la evidencia disponible?
- 4. ¿Los medios que se establecen para la atención del problema se sustentan en evidencia?
- 5. ¿El diseño del Fondo Morelos permitiría atender adecuadamente el problema público al cual se encuentra dirigido?
- 6. ¿Cuál es la alineación del Fondo Morelos con la política de desarrollo social del Morelos?
- 7. ¿De qué forma está diseñada la operación del Fondo, es decir, su expresión en procesos?
- 8. ¿Los procesos definidos son consistentes con el diseño del Fondo Morelos?
- 9. ¿Cuál es la contribución potencial del Fondo Morelos al problema público al que está orientado?
- 10. ¿Qué elementos de evaluación deben considerarse para los siguientes años para el Fondo Morelos?

De acuerdo a las anteriores consideraciones, las siguientes secciones se avocan a dar respuesta puntual a los alcances planteados por la evaluación, así como a las interrogantes particulares que deberán responderse.

3.2 Consideraciones generales

En materia de política pública, una área de oportunidad que de manera recurrente asoma es la falta de diseños complementarios de política pública. La situación suele presentarse con intervenciones dirigidas a un objetivo general, normalmente enmarcadas bajo un programa y cuya consecución requiere un conjunto de componentes, los cuales, sin embargo, suelen estar desarticulados funcionalmente, diluyéndose la capacidad sinérgica y complementaria de la política pública.³

El énfasis para que los recursos públicos generen resultados, ha subrayado la necesidad de avanzar en diseños integrales y funcionales de política pública, en este sentido metodologías como la del marco lógico deben redimensionarse para que contribuyan a definir una arquitectura de política pública que estructure y de coherencia a los componentes anidados en una intervención.

En el ámbito específico del Fondo Morelos, la metodología de marco lógico permitirá llevar la secuencia *diagnóstico-análisis del problema-diseño de* estrategia-matriz de marco lógico a un nivel primeramente meta analítico para dar respuesta clara a las siguientes preguntas básicas de evaluación:

- ¿Cuál es el problema público que atiende el Fondo Morelos?
- ¿Quién experimenta el problema público que atiende el Fondo Morelos?
- ¿Qué factores causan/provocan el problema público de atención del Fondo Morelos?

--

³ En el ámbito Federal es posible observar numerosos casos de programas provistos de componentes que no guardan una interrelación funcional, dando como resultado matrices de indicadores y resultados (MIRS) sin lógica vertical. V.gr. Programa de Fomento a la Agricultura de SAGARPA.

- ¿Cuáles son las consecuencias del problema público del Fondo Morelos?
- ¿Cuál es el objetivo central del Fondo Morelos?
- ¿Cuáles son las estrategias que permitirán al Fondo Morelos alcanzar sus objetivos?
- ¿Qué logrará el Fondo Morelos de implementarse las estrategias?
- ¿Cuál es el grado de alineación del Fondo con las políticas estatales y federales?

Obsérvese que las preguntas básicas de evaluación arriba anotadas, son consistentes con las preguntas 1 a la 6 y 9 de las "principales preguntas de evaluación" de los TDR'S correspondientes.

Para dar respuesta a las preguntas arriba consignadas se atenderán diferentes niveles de análisis:

1. Análisis documental. Las evaluaciones de diseño se basan en una revisión analítica de la documentación normativa de las intervenciones para dar cuenta de su consistencia interna. Para el caso específico del Fondo Morelos se deberá analizar la documentación normativa, reglas y manuales de operación que contribuyan a responder las preguntas básicas de evaluación; asimismo, el análisis documental debera considerar la revisión y valoración de información de índole estratégica como el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Morelos 2013-2018, Programas sectoriales de competencia del Fondo, entre otra documentación, que permita identificar su grado de alineación con las políticas estatales, particularmente con las políticas de índole de desarrollo social, y en su caso federales.

Es importante subrayar que en este nivel, se considera la inclusión del diagnóstico con información oficial, para dar cuenta de atributos, cualidades y magnitudes del problema público de atención, aspecto básico para definir estrategias funcionales, como para acercar la población potencial del Fondo.

2. Revisión de la literatura. Para fines de fortalecer el diagnóstico y análisis del

problema, se realizará una revisión del estado del arte consecuente con el objeto de intervención del Fondo, de este modo, se contribuirá teóricamente a una delimitación del problema, así como de sus causales y consecuencias.

Es importante anotar que la revisión de la literatura contribuirá también a formular indicadores teóricos que abonen a la matriz de marco lógico.

3. <u>Benchmark de intervenciones tipo</u>. Con el propósito de identificar estrategias y mecanismos que contribuyan a fortalecer la oferta del Fondo para la solución del problema público objeto de atención, se realizará un puntual benchmarking nacional y estatal de intervenciones con similar población potencial, para enriquecer las estrategias de intervención, como de monitoreo mismo, a través de la valoración de sus correspondientes matrices de marco lógico.

Cabe señalar que el benchmarking de intervenciones tipo, contribuirá a establecer posibles complementariedades y duplicidades con programas de índole estatal, aspecto básico en las evaluaciones de diseño.

4. <u>Análisis con actores relevantes</u>⁴. Para recuperar la experiencia de funcionarios y demás actores involucrados con el Fondo Morelos, se contempla la realización de talleres de trabajo, para que de manera guiada y en sesiones colectivas establecer el árbol de problemas, objetivos y matriz de marco lógico del Fondo Morelos.

La atención integral a las cuatro fases de análisis permitirá establecer el marco analítico transversal y escalonado del Fondo Morelos. Mismo que se detalla en la sección 3.4 de este documento.

Cabe señalar que un segundo nivel de análisis corresponderá a la evaluación

⁴ Para una revisión in extenso del proceso participativo práctico para abordar el árbol de problemas y objetivos del Fondo Morelos con los funcionarios y demás autoridades, véase el anexo titulado: Guía práctica de marco lógico en 10 pasos.

particular de cada componente/programa del Fondo Morelos atendiendo el enfoque clásico de lógica vertical y horizontal. A nivel de lógica vertical, la metodología de marco lógico permitirá establecer el análisis causal específico de cada intervención, evaluando la consistencia de los apoyos para contribuir a su objetivo específico; mientras la lógica horizontal consignada en la matriz de marco lógico advertirá los supuestos, fuentes de información, indicadores y resultados esperado en los cuatro niveles básicos: actividades, componentes, propósito y fin.

Es pertinente señalar que en materia de diseño CONEVAL cuenta con términos de referencia explícitos para este tipo de evaluaciones⁵, los cuales básicamente consisten en una batería de preguntas agrupados temáticamente y calificadas en función del nivel de detalle de la información que sustenta cada respuesta, no obstante, si bien, estos términos corresponden al marco normativo común para evaluaciones de diseño, para el caso específico del Fondo Morelos, donde el ejercicio de evaluación corresponde a una primera aproximación, se considera que los lineamientos que el mismo CONEVAL emite para diagnóstico de programas nuevos⁶ responde mejor a las necesidades actuales del Fondo Morelos, máxime que permitirá estructurar y definir las condiciones mínimas que deberán considerar las intervenciones del Fondo, facilitando una estructura programática básica de monitoreo y evaluación para ejercicios ulteriores, atendiéndose así la pregunta de evaluación 10. El detalle de este abordaje se toca en la sección 3.5 de este documento.

En relación a las preguntas de evaluación 7 y 8, concerniente a procesos del Fondo, el abordaje se hará con base al análisis de las partes bajas de las matrices de marco lógico del Fondo Morelos, como de los respectivos componentes, para lo

_

- -

⁵ Véase CONEVAL. Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación en materia de Diseño, México, 2015.

⁶ Véase CONEVAL. Elementos mínimos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos

cual a la lógica vertical de las actividades y componentes, se agregarán los respectivos responsables de cada actividad y componente, para identificar los flujogramas y tableros de control básicos y consecuentes con la operación del Fondo y los componentes.

Finalmente, para fines de emitir recomendaciones puntuales y claras que puedan ser aprovechadas en aras del fortalecimiento de las intervenciones contenidas en el Fondo, las conclusiones y recomendaciones se articularán en función de los formatos estándar de CONEVAL, según los cuales la valoración integral de la intervención de política pública deberá atender temáticamente:

- Justificación de la creación y del diseño de la intervención de política pública.
- Contribución a la meta y estrategias sectoriales del Estado y de la Federación.
- Población potencial, población objetivos y criterios de elegibilidad.
- Matriz de indicadores y resultados.
- Complementariedades y coincidencias con otros programas estatales.

Asimismo, se realizará temáticamente, un análisis FODA bajo los estándares que CONEVAL recomienda para sintetizar los hallazgos de la evaluación.

Finalmente, la evaluación contempla proponer mejoras en los TDR's para futuros ejercicios de evaluación del Fondo Morelos. Al respecto, se realizará un diagnóstico que considere en especial la forma en la que han sido evaluados otros programas de apoyo crediticio a MIyPIMES a nivel nacional como los promovidos por NAFIN y Bancomext -ver sección 4.1-, o por la Secretaría de Economía a Fondo través del Nacional Emprendedor (véase http://www.sistemaemprendedor.gob.mx). Esto con la finalidad de encontrar un marco general de evaluación con el cual debiera analizarse el Fondo Morelos, pero también para considerar sus distinciones respecto a los referentes nacionales, ya que el contexto socioeconómico de Morelos puede priorizar otros objetivos y metas en materia de desarrollo regional (que los visualizados a nivel nacional por agencias como NAFIN y la Secretaria de Economía) y que deben ser contemplados en los ejercicios de evaluación del Fondo Morelos.

3.3 La oferta de política pública del Fondo Morelos

La oferta de intervenciones del Fondo Morelos se estructura **en dos grandes ejes de atención**: Financiamiento para micro, pequeñas y medianas empresas; y microcrédito.

En relación al primer eje, Fondo Morelos cuenta con una oferta programática de seis intervenciones:

- 1. Programa de Financiamiento para el Sector Turístico (PROFISTUR)
- 2. Programa de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROPYME)
- 3. Fortalece
- 4. Primer impulso
- Financiamiento a la cobranza
- 6. Franquicias

En cuanto al segundo eje de intervención, tres programas componen su oferta:

- 1. Mujeres emprendedoras modalidad grupos solidarios
- 2. Mujeres emprendedoras modalidad crédito individual
- 3. Micro financiamiento individual

Al analizar el espectro de intervenciones, se advierte una multiplicidad de alcances y poblaciones objetivo que precisan ser estructuradas, en un marco analítico que les de coherencia e integralidad en función del problema público que pretenden contribuir en solucionar.

En este sentido, destaca que al observar el conjunto de intervenciones se advierten:

Intervenciones para sectores económicos específicos como *PROFISTUR* orientada para empresas del sector turismo, como programas específicos para

Franquicias.

Heterogeneidad de los apoyos con montos de financiamiento que oscilan desde \$2,500 como los observados en *microcréditos*, hasta 2 millones de pesos de los programas *PROPYME* y *PROFISTUR*.

Atención específica para grupos socialmente vulnerables como son los programas de microcréditos: mujeres emprendedoras *modalidad grupos solidarios* y *mujeres emprendedoras modalidad crédito individual.*

Esquemas de apoyos que cubren el ciclo de vida de las empresas como la intervención *Primer impulso* para emprendedores que desean iniciar su negocio; *Fortalece* para empresas jóvenes con al menos un año de antigüedad; así como *Financiamiento a la cobranza* dirigidos a nichos de empresas maduras que son proveedoras de grandes empresas, o bien, del Gobierno del Estado.

De acuerdo a la estratificación anterior es posible conjeturar importantes áreas de oportunidad para que la oferta de política pública (en términos de créditos) contenida en el Fondo Morelos pueda fortalecerse. En este tenor, evaluaciones con base a la metodología de marco lógico contribuye para lograr dos fines:

- Analizar transversalmente integralmente las intervenciones del Fondo Morelos
- 2. Analizar programáticamente cada una de las intervenciones contenidas en el Fondo

3.4 Análisis transversal e integral de las intervenciones del Fondo Morelos: Enfoque de cascada

La concurrencia de intervenciones con alcances y poblaciones potenciales heterogéneas como son las observadas por los programas del Fondo Morelos, requiere un marco analítico que permita dotar de consistencia interna a las intervenciones en función de la delimitación y precisión del problema público sobre el cual gravitan.

Usualmente áreas de atención como la pobreza, la competitividad empresarial, por mencionar algunos ejemplos, resultan ser fenómenos complejos por la multidimensionalidad de aristas y actores involucrados. En el terreno de las políticas públicas, estos fenómenos requieren para su atención integral una oferta de política pública con la capacidad de atender la multiplicidad de factores que entrañan.

En el contexto anterior, el diseño complejo de políticas públicas precisa estructurar un espectro de instrumentos de intervención (v.g. componente, programa, concepto de apoyo) entre sí diferentes, para poder atender las particularidades que encierra cada elemento involucrado en el problema público de atención; pero al mismo tiempo se requiere que estos elementos estén vertebrados funcionalmente para operar de manera acumulativa y contribuir al fin de la política pública.

Lograr diseños complejos requiere un herramental metodológico que contribuya a dos objetivos:

- 1. Delimitación, estructuración y jerarquización del problema público objeto de intervención
- 2. Diseño de estrategias diferenciadas, complementarias y consecuentes con el problema de atención

Para alcanzar los objetivos arriba señalados, se requiere de la implementación de metodologías como la de marco lógico descrita en el aparto anterior. En ese

sentido, es importante subrayar que los alcances de marco lógico permiten su implementación a nivel de problemas complejos para contribuir a una arquitectura de política pública integral, como también a nivel de cada intervención particular para analizar su consistencia interna medio-fin.

Para el caso específico del Fondo Morelos en la vertiente analítica transversal e integral, la MML permitirá:

A. Definir sistémicamente el problema público de atención

Con base a la metodología de marco lógico y en función de los lineamientos normativos de cada una de las intervenciones del Fondo Morelos, se establecerá el propósito-fin sobre el que gravitan para establecer a modo de sistema, el problema-objetivo a través del cual se articularán los diferentes programas.

B. Establecer la correspondencia funcional de las intervenciones

Advertido el problema central de atención seguirá el análisis de cascada a través del cual cada una de las intervenciones del Fondo Morelos se va anidando en cada una de las aristas identificadas a través del análisis causal del problema-objetivo. De esta forma se va estructurando con base a la MML una arquitectura de política pública a través de la cual los diferentes programas observan objetivos específicos de intervención, al mismo tiempo que forman los ejes transversales para articularlos en una oferta de política pública integral, sistémica y sinérgica.

C. Articulación de matrices de los diferentes programas del Fondo Morelos

La MML en el marco del Fondo de Morelos debe diseñarse como una articulación de matrices de los diferentes programas que respondan, a su vez, a la matriz maestra del Fondo (o **plan maestro**); siendo éste el plan estratégico central del otorgamiento de créditos a MiPyMEs en el estado de Morelos por parte del gobierno. La idea es poder identificar, a través de la metodología general del MML (presentada en la anterior sección), de qué manera los vínculos causales de la MML del Fondo Morelos (lógica vertical) están interrelacionados con los sub-

~ 4

vínculos causales ubicados en las diferentes sub-matrices que se derivan de los programas del Fondo. Por ejemplo, este enfoque debe permitir identificar los vínculos entre a) un "objetivo particular" del marco lógico maestro y el "objetivo general" de un sub-marco lógico, b) un "resultado" del marco lógico maestro y "un objetivo específico" de un sub-marco lógico, c) una "actividad" del marco lógico maestro y un "resultado" de un sub-marco lógico; etc.

A guisa de ejemplo, en el esquema 3.4 se presenta un hipotético modelo de cascada del Fondo Morelos de los vínculos a), b) y c) arriba mencionados, bajo el supuesto de que las sub-matrices de los diferentes programas responden al mismo nivel de planificación.

Esquema 3.4: Ejemplo de la MML en Cascada: Del Fondo a los Programas.

RM IND MV Hip Objetivo Resultados Componente Actividades

Fondo Morelos

- Los objetivos particulares del Fondo son los objetivos generales de los diferentes programas
- 2) El resultado del Fondo es un objetivo específico de los programas
- 3) La actividad del Fondo es el resultado de los diferentes programas

Programa 1				Programa 2				Programa 9						
	RM	IND	MV	Hip	_	RM	IND	MV	Hip		RM	IND	MV	Hip
Objetivo					Objetivo					Objetivo				
Resultados					Resultados					Resultados				
Componente					Componente					Componente				
Actividades					Actividades					Actividades				

Ejemplo en 1). Objetivo específico del **Fondo** es "que sectores informales incrementen su productividad", el cual constituye uno de los objetivos generales del Programa Fortalece

Ejemplo en 2). Resultado del **Fondo** es que los autoempleados han incurrido en prácticas de innovación, el cual es uno de los objetivos particulares del Programa Fortalece.

Ejemplo en 3). Actividad en el **Fondo** es " tratar de incrementar el nivel de bancarización en sectores informales", el cual es un resultado del programa fortalece al ·efectivamente incrementar el nivel de bancarización del sector informal a través de créditos"

_ _

^{*\} Elaboración propia.

Una posible narrativa del esquema 3.4 está dada en la parte inferior del diagrama donde –para fines sólo ilustrativos– se indica para el caso 1) que un objetivo específico del Fondo es "que sectores informales incrementen su productividad", el cual constituye uno de los objetivos generales del Programa Fortalece; o para el caso 2) que un resultado del Fondo es que los "auto empleados han incurrido en prácticas de innovación", el cual es uno de los objetivos particulares del Programa Fortalece; o para el caso 3) que una actividad en el Fondo es " tratar de incrementar el nivel de bancarización en sectores informales", el cual constituye un resultado del Programa Fortalece al "efectivamente incrementar el nivel de bancarización del sector informal de microempresarios a través de créditos."

El propósito de la evaluación es precisamente identificar cuál es el *MML en cascada* más idóneo para el Fondo Morelos.

3.5 Análisis programático de cada una de las intervenciones

La sección precedente se orientó a establecer el marco metodológico a través del cual, se armonizarían las intervenciones del Fondo Morelos en función de su articulación para atender el problema público al que se pretende contribuir para su solución; no obstante, es necesario cerrar el análisis de los programas con base a una valoración específica de cada uno de ellos.

Como se ha venido advirtiendo a lo largo del presente documento, la MML permite tanto el análisis de problemas complejos, como la disección analítica de cada intervención para valorar su congruencia funcional medio-fin.

De acuerdo a lo anterior, la implementación de la metodología de Marco Lógico en el contexto del Fondo Morelos, se contribuiría al fortalecimiento de su oferta programática atendiendo un conjunto de requerimientos comunes en evaluaciones de diseño y normalmente solicitados por instancias especializadas en el tema como CONEVAL.

Cabe subrayar que dado que la evaluación del Fondo Morelos constituye el primer esfuerzo de evaluación con marco lógico, con lo que se propone atender los requerimientos mínimos que propone CONEVAL⁷ cuando son programas nuevos, lo cual tiene como ventaja concentrar los esfuerzos valorativos en los ejes básicos sobre los cuales se deben estructurar las ofertas programáticas.

De acuerdo a lo anterior los ejes de análisis que se cubrirían son:

3.5.1 Antecedentes

Tiene como finalidad establecer de forma gruesa los objetivos y justificación de los programas.

3.5.2 Identificación y descripción del Problema

La identificación corresponde a la delimitación del problema central que cada una de las intervenciones del Fondo Morelos está orientado a atender.

De acuerdo a los lineamientos básicos que el Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social dicta en materia de evaluación, esta sección deberá considerar:

- Identificación y estado actual del problema
- Evolución del problema
- Experiencias de atención
- Árbol de problemas

3.5.3.Objetivos

Analiza y estructura de forma lógica los objetivos de cada uno de los programas del Fondo Morelos a través de un seguimiento estratégico de la sección

~ ·

⁷ Véase: CONEVAL. Elementos mínimos por considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos. http://www.coneval.gob.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico_Programas_Nuevos.pdf

precedente.

La sección incluye:

- Árbol de objetivos
- Determinación y justificación de los objetivos de la intervención

3.5.4 Cobertura

Da cuenta del área de intervención específica de cada uno de los programas en función de la población que presenta el problema o necesidad de atención.

La sección incluye:

- Identificación y caracterización de la población potencial
- Identificación y caracterización de la población objetivo

3.5.5 Diseño de la intervención

Con base a la información precedente, así como al análisis de los medios/instrumentos que dispone cada programa se analizará cada una de los programas del Fondo Morelos, atendiendo:

- Tipo de intervención
- Etapas de la intervención
- Previsiones para la integración y operación del padrón de beneficiarios
- Presupuesto/fuentes de financiamiento
- Matriz de indicadores

3.5.6 Valoración de los procesos básicos

Con el propósito de que las intervenciones cuenten con una aproximación valorativa de los procesos que contribuyen a la generación de los componentes de los programas, la evaluación contemplará una revisión general de la parte baja de las matrices, correspondientes a las actividades, para contribuir a identificar áreas

de oportunidad que contribuyan a la gestión orientada a resultados.

3.5.7 Análisis de fortalezas y debilidades

Con el propósito de estructurar los hallazgos de la evaluación en forma funcional para la generación de recomendaciones de mejora de los programas del Fondo Morelos se considera la inclusión de un análisis FODA para sintetizar y advertir aquellos factores endógenos, como exógenos, que inciden en los resultados esperados por los programas. Cabe señalar que la realización de esta fase se fortalecerá con entrevistas a actores relevantes que contribuyan a identificar aquellos factores críticos que pueden derivar en el fortalecimiento de los programas del Fondo Morelos.

3.5.8 Propuesta de mejora de los TdR del Fondo Morelos para futuros ejercicios

Una vez realizado el diagnóstico del Fondo se analizarán las similitudes y distinciones con la forma en la que operan y han sido evaluados otros programas semejantes de corte nacional como los promovidos por la Secretaría de Economía, NAFIN y Bancomext. Esto con la finalidad de tener un marco general de evaluación con el cual deba evaluarse el Fondo Morelos, pero también para encontrar las particularidades —dadas por el contexto de desarrollo regional del estado de Morelos— que deben en especial enfatizarse en los criterios de su evaluación y, que no necesariamente deben ser coincidentes con los planteados por programas nacionales de apoyo a la MIyPIMES.

4. Actividades para la evaluación de los Fondos Morelos con base en la MML

4.1 Plan de trabajo

En función de la metodología anteriormente expuesta, se plantean las siguientes fases de trabajo del equipo de investigación:

Fase 1. Elaboración de perfiles de los componentes

- Revisión documental sobre el Fondo. Identificación de hechos estilizados de la actividad empresarial en el estado y su alineación con los propósitos del Fondo y sus programas (fuente: censos económicos)
- Breve revisión de la literatura académica relevante sobre el tema en Morelos
- Perfil de los empadronados (base de datos 2010-2015), y su relación con hechos estilizados y reglas de operación del fondo (población potencial-objetivo, perfil empresarial, etc.)

Fase 2. Análisis desde arriba (*Top-Down*). Primera propuesta del marco lógico maestro del Fondo Morelos

- Análisis del problema: a) primer acercamiento para identificar el problema público del Fondo, b) análisis de Objetivos, y c) MIR
- Alineación con los programas estatales y la política de desarrollo social

Fase 3. Análisis desde abajo (Bottom-Up). Elaboración de las sub-matrices

- Hipótesis del sistema de sub-matrices
- Análisis programático de cada una de las intervenciones o programas (ver sub apartados de la sección 3.5 de este documento)

- Propuesta de sub-matrices
- Fase 4. Búsqueda de interrelaciones y replanteamiento de sub-matrices y matriz maestra del Fondo Morelos
 - Contraste entre el diseño desde abajo vs arriba. Consistencias e inconsistencias. Replanteamiento de componentes
 - Hipótesis de modelos de cascada. Diseño de la articulación de las diferentes matrices (ver sección 3.4 de este documento)
 - Propuesta del modelo
- Fase 5. Elaboración del documento de evaluación que responda a las preguntas que se plantean en los TdR del proyecto (identificación del problema público y la contribución del Fondo, alineación, procesos, mejoras, propuesta de mejoras en los TdR para futuras evaluaciones, etc.). Asimismo el documento de evaluación debe contemplar una reflexión sobre la viabilidad de otras alternativas de financiamiento a las actualmente existentes, así como de cuáles sería los sectores (económicos) estratégicos -desde una perspectiva regional- a los cuales tendrían que ir dirigidos los créditos.

En cada una de las fases se plantea tener al menos una actividad de trabajo con los funcionarios y ejecutores del Fondo Morelos.

4.2 Cronograma de actividades

Esquema 4.1: Cronograma para la Evaluación del Fondo Morelos

	Año								2015							
	Mes	,	SEPTIEMBRE OCTUBRE		NOVIEMBRE			DICIEMBRE								
	Semana	07-11		21-25		05-09		19-23			09-13		23-27		07-11	
Act	tividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
01	Apertura del proceso de evaluación															
FAS	EI															
02	Formulación del marco metodológico para el abordaje de la evaluación															
03	Investigación de los componentes: perfill empresarial local y de beneficiarios															
FAS	EII															
04	Análisis desde arriba (top-down)															
05	Formulación de la MML maestra															
06	Formulación de la MIR															
FAS	E III															
07	Análisis desde abajo (bottom-up)															
08	Análisis programático de cada una de las intervenciones															
09	Formulación de sub-matrices															
FAS	E IV															
10	Contraste entre el diseño desde abajo vs arriba															
11	Formulación de los modelos de cascada															
12	Propuesta del modelo															
FAS	EV															
13	Elaboración del documento de evaluación															
14	Documento de Análisis de factibilidad para evaluación de impacto															
15	Presentación ejecutiva de resultados y recomendaciones															
16	Reunión de Cierre de Proceso de Evaluación															

^{*\} Elaboración propia.

Referencias consultadas

- Boletín ILPES (2004). Metodología del Marco Lógico. LC/IP/L. 249. ILPES
 N° 15.
- CONEVAL (2011). Elementos Mínimos a Considerar en la Elaboración de Diagnósticos de Programas Nuevos.

http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Diagnostico_Programas_Nuevos.aspx.

- CONEVAL (2015). Ficha de Monitoreo y Evaluación: Antecedentes y Metodología. http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/ficha_monitoreo.aspx.
- EuropeAid (2001). Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto. COMISION EUROPEA. EuropeAid Oficina de Cooperación. Asuntos Generales. Evaluación.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 2006. (Supl.: Última Reforma DOF 11-08-2014).
- Ley General de Contabilidad Gubernamental. Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 2008. (Supl.: Última Reforma DOF 09-12-2013).
- Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 2007.
- Medianero B., David (-). Enfoque de Marco Lógico. Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo. FONDOEMPLEO.
- Morelos, Poder Ejecutivo (2015). Instituto Morelense para el Financiamiento del Sector Productivo, Fondo Morelos.

http://www.imofi.gob.mx/

 Morelos, Poder Ejecutivo. Programa Estatal de Innovación en la Economía 2013-2018.

http://www.transparenciamorelos.mx/sites/default/files/13_PROGRAMA%20ESTATAL%20DE%20INNOVACI%C3%93 N%20EN%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20SUTENTABLE 1.pdf

- Morelos, Poder Ejecutivo. Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2013-2018.
 http://morelos.gob.mx/?q=plan estatal.
- Morra-Imas, Linda y Ray C. Rist (2009), The road to results: designing and conducting effective development evaluations, The World Bank.
- NAFIN (2015), Estudio de Evaluación de Nacional Financiera, S.N.C. 2014, elaborado por el ITESM.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F. y Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. ILPES N° 42.
- Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Diario Oficial de la Federación el 28 de junio de 2006. (Supl.: Última Reforma DOF 25-04-2014).
- The World Bank (-). The Logframe Handbook. A Logical Framework approach to Project Cycle Management. Team Technologies, Inc. of Middleburg Virginia.

. .

ANEXOS

Guía práctica de marco lógico en 10 pasos

I Definición y delimitación del problema público de atención del Fondo Morelos

Pregunta disparo I.1 ¿Cuál es el problema público que atiende el Fondo Morelos?

Aspectos clave a tener en cuenta:

- Establecer de manera clara y objetiva cuál es el problema que origina o motiva la necesidad de intervención gubernamental
- Presentar la situación como un hecho negativo que debe revertirse

Atención

- El problema público es la situación o necesidad que justifica la intervención del gobierno a través de una política pública
- Considere al Fondo Morelos como el conjunto de los nueve programas.
- Asimismo considere que la respuesta a la pregunta disparo I.1 debe responder la siguiente pregunta ¿Qué problema es lo que motivó a formar el Fondo?

Pregunta disparo 1.2

¿Quién experimenta el problema público que atiende el Fondo Morelos?

Aspectos clave

• La respuesta a la pregunta disparo 1.2 debe servir para definir quién es la población potencial, o área de intervención del Fondo Morelos.

Atención

 La población potencial es el subconjunto de la población o área de intervención que padece el problema público que atiende el Fondo Morelos. II Análisis de las causas del problema público de atención del Fondo Morelos

Pregunta disparo II.1

¿Qué factores causan/provocan el problema público de atención del Fondo Morelos?				

Aspectos clave

 Considere que las causales de un problema son aquellos factores responsables de producirlo

Ejercicio II.1

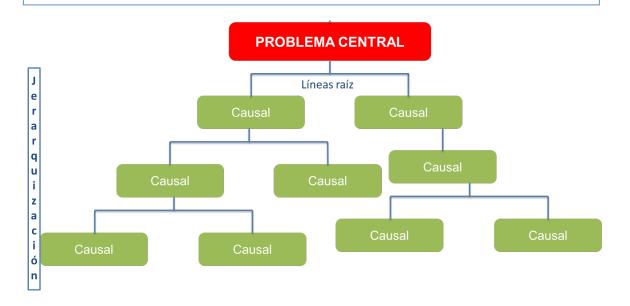
Ordene de mayor a menor importancia, los factores causales del problema de atención pública del Fondo Morelos

Ejercicio II.2

Con base al siguiente esquema tipo, donde el recuadro rojo contiene el problema público de atención del Fondo Morelos, realice su árbol de problemas consignando en las raíces de manera jerárquica los factores causales que contribuyen al problema

Aspectos clave

- Para la elaboración del árbol de problemas, considere que conforme descienda a través de los diferentes niveles de las raíces, las causas se van jerarquizando, siendo las raíces más profundas, aquellas que contienen las causales que desatan u originan el problema.
- Considere que cada línea raíz, corresponde a una determinada tipología de causas. Use tantas líneas raíz, como tipologías de causales identifique.



Agregue los recuadros y niveles necesarios.

III Análisis de los efectos o consecuencias del problema público del Fondo Morelos

Pregunta disparo III.1

¿Cuáles son las consecuencias del problema público del Fondo				

Aspectos clave

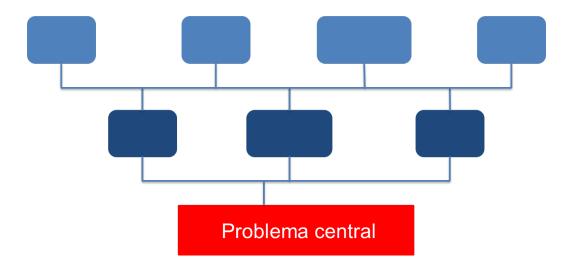
• Considere que las consecuencias son los resultados que se producen por el problema público del Fondo Morelos.

Ejercicio III.1

Ordene de mayor a menor	las consecuencias que se derivan del problema

Ejercicio III.2

Con base al esquema siguiente, donde el recuadro rojo corresponde al problema central del Fondo Morelos, consigne en las ramas del árbol los efectos que se derivan del problema central.



Agregue los recuadros y niveles necesarios.

Atención

Para la elaboración del ejercicio anterior considere que las ramas más bajas corresponden a consecuencias directas del problema central, mientras que las ramas más altas contienen consecuencias indirectas. Asimismo considere que cada línea ramal responde a una tipología de consecuencia, por lo que use tantas líneas ramas, como tipologías de consecuencias advierta.

•

IV Definición y delimitación del objetivo del Fondo Morelos

Pregunta disparo IV.1

¿Cuál es el objetivo central del Fondo Morelos?

Aspectos clave

Identificar de manera inequívoca el objetivo del Fondo Morelos.

Atención

- El objetivo central del Fondo Morelos deberá ser la contracara del problema central.
- "En marco lógico, los problemas enunciados como situaciones negativas se convierten en condiciones positivas de futuro."

V Definición de estrategias para la atención del problema central del **Fondo Morelos**

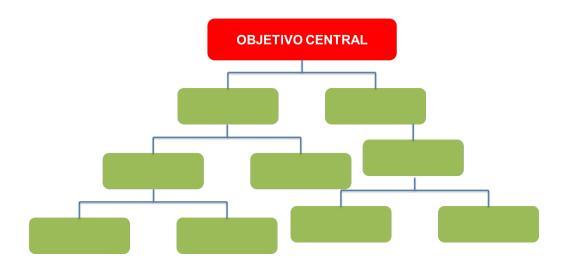
Pregunta disparo V.1

¿Cuáles son las estrategias que permitirán al Fondo Morelos alcanzar sus objetivos?				
Aspectos clave				

• Considere que las estrategias deben estar asociadas a los factores causales del problema central, a fin de poder revertirlas.

Ejercicio V.1

Con base al siguiente esquema y en correspondencia con la parte baja del árbol de problemas diseñar las estrategias correspondientes.

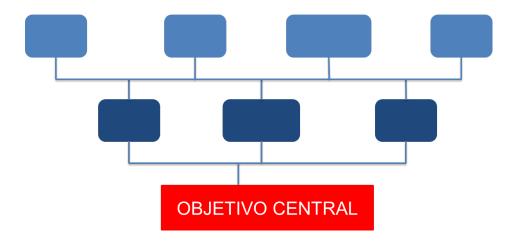


Agregue los recuadros y niveles necesarios.

VI Definición de objetivos del Fondo Morelos

Pregunta disparo VI.1

¿Qué logrará el Fondo Morelos de implementarse las estrategias consignadas en la parte baja del árbol de objetivos?



Aspectos clave

 Considere que los objetivos deberán guardar correspondencia funcional con el árbol de problemas, revirtiendo las consecuencias negativas dibujadas en la parte superior del árbol de problemas, para volverlas objetivos (propósito-fin).

VII Estructura analítica del Fondo Morelos

Con base a los árboles de problemas y objetivos previamente construidos llene la siguiente cédula analítica de información

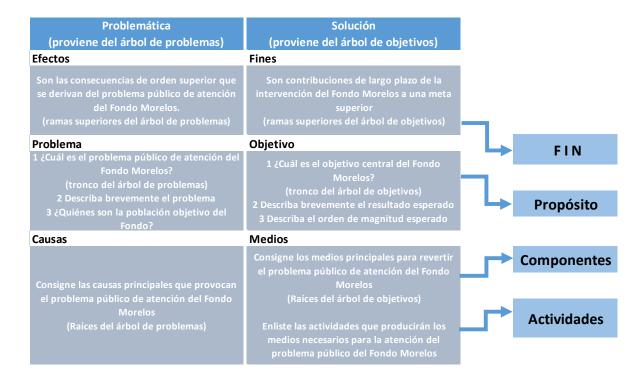
ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL FONDO MORELOS

Problemática	Solución
(proviene del árbol de problemas)	(proviene del árbol de objetivos)
Efectos	Fines
Problema	Objetivo
Causas	Medios

Aspectos clave

- Observe que el llenado de la cédula responde a la lógica causal expuesta y desarrollada a lo largo de los árboles de problemas y objetivos del Fondo Moreles.
- Adviértase que su llenado correcto, constituye la base de la matriz de marco lógico
- Apóyese con la siguiente figura para llenar la cédula

Figura guía para llenado de cédula analítica



--

Texto

VIII Construcción de la matriz de marco lógico del Fondo Morelos: resumen narrativo

Comience a estructurar la matriz de marco lógico correspondiente a la columna de resumen narrativo. Apóyese de la siguiente figura guía.

Figura guía para estructurar resumen narrativo

Problemática (proviene del árbol de problemas)	Solución (proviene del árbol de objetivos)	Nivel	Resumen narrativo
Efectos	Fines		
Son las consecuencias de orden superior que se derivan del problema público de atención del Fondo Morelos. (ramas superiores del árbol de problemas)	Son contribuciones de largo plazo de la intervención del Fondo Morelos a una meta superior (ramas superiores del árbol de objetivos)	Fin	¿ A qué objetivo estratégico contribuye el Fondo Morelos?
Problema	Objetivo		
1 ¿Cuál es el problema público de atención del Fondo Morelos? (tronco del árbol de problemas) 2 Describa brevemente el problema 3 ¿Quiénes son la población objetivo del Fondo?	1 ¿Cuál es el objetivo central del Fondo Morelos? (tronco del árbol de objetivos) 2 Describa brevemente el resultado esperado 3 Describa el orden de magnitud esperado	Propósito	¿ Qué resultados se espera lograr con las intervenciones del Fondo Morelos?
Causas	Medios		
Consigne las causas principales que provocan el problema público de atención del Fondo	Consigne los medios principales para revertir el problema público de atención del Fondo Morelos (Raíces del árbol de objetivos)	Componente	¿Qué bienes/servicios/apoyos debe producir el Fondo Morelos?
Morelos (Raíces del árbol de problemas)	Enliste las actividades que producirán los medios necesarios para la atención del problema público del Fondo Morelos	Actividad	¿Cómo se generarán los bienes/servicios/apoyos que debe producir el Fondo Morelos?

Elabore una propuesta de indicadores para cada nivel de la matriz de marco lógico.

Figura guía para estructurar los indicadores

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores
Fin	¿ A qué objetivo estratégico contribuye el Fondo Morelos?	Los indicadores de fin deberán medir el grado de cumplimiento del objetivo de largo plazo al que contribuye el Fondo Morelos
Propósito	¿ Qué resultados se espera lograr con las intervenciones del Fondo Morelos?	Los indicadores de propósito deben medir los resultados derivados de la intervención del Fondo Morelos en la población o área de enfoque
Componente	¿Qué bienes/servicios/apoyos debe producir el Fondo Morelos?	Miden la provisión de los bienes/servicios por parte del FONDO. Considérese un indicador por componente
	¿Cómo se generarán los	
Actividad	bienes/servicios/apoyos que debe producir el Fondo Morelos?	Miden los procesos que se llevan a cabo para la producción de los componentes

Una vez que cuenta con una primera propuesta de indicadores consensada para los diferentes niveles de la matriz de marco lógico, construya la ficha de cada indicador. Tome como base la ficha tipo que a continuación se muestra.

Figura guía para estructurar las fichas técnicas de los indicadores

Aspectos clave

- El resumen narrativo contiene los objetivos que persigue el Fondo Morelos en los cuatro niveles de la MIR.
- Se recomienda un solo objetivo para el nivel de fin; un solo objetivo para el nivel de propósito; a nivel de componente un objetivo por cada tipo de bien/servicio/apoyo que oferte el Fondo Morelos; a nivel de actividad procurar que cada componente esté acompañado de al menos una actividad.
- A nivel de propósito se recomienda su redacción respondiendo la pregunta ¿qué cambio se desea lograr en la población objetivo del Fondo? La estructura de redacción recomendada es: población objetivo + el efecto obtenido.
- Para fin, se debe tomar como referencia el propósito del Fondo y responden la pregunta ¿para qué se busca lograr el objetivo principal del

Nombre del indicador	Nivel				
Nombre claro y preciso del indicador. Debe expresar lo que se desea medir con él. Máximo 10 palabras	Indica el nivel de la matriz de marco lógico para el cual está diseñado				
Definic	ción				
Debe precisar lo que se desea medir del objetivo al que está asociado (fin/propósito/componente/actividad). Máximo 240 caracteres					
Método de cálculo	Sentido del indicador				
Expresa el algoritmo (fórmula) de cálculo del indicador, expresando con detalle las variables que participan en su cálculo	Indica el sentido que observará el indicador según su resultado sea favorable o desfavorable				
Unidad de medida	Frecuencia de medición				
Hace referencia a la forma explícita a la unidad en que se presenta el resultado del indicador, por ejemplo %	Determina la periodicidad de la estimación del indicador				
Línea base					
Valor Año	Corresponde a la medición referencial de inicio del indicador Año de referencia				
Meta					
Meta del ciclo	Contiene el valor previsto o planificado del indicador en un tiempo futuro específico				
Meta anual	Valor previsto que el indicador alcance en un año				
Criterios de semaforización					
Verde Amarillo Rojo	Contiene los criterios de valoración para los avances del indicador para dar cuenta de su avences logrados y brechas respecto al valor				
	objetivo del indicador				

X Construcción de la matriz de marco lógico del Fondo Morelos:

Aspectos clave

• Es importante subrayar la importancia de esta tarea para fines de transparencia, ya que su correcta definición permitirá verificar el logro

de los chietivos a través del cálculo de los indicadores

Construidas las primeras dos columnas de la matriz de marco lógico, toca definir las fuentes de información a partir de las cuales se construirán los indicadores.

Figura guía para estructurar los medios de verificación

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificaciór
Fin	¿ A qué objetivo estratégico contribuye el Fondo Morelos?	Los indicadores de fin deberán medir el grado de cumplimiento del objetivo de largo plazo al que contribuye el Fondo Morelos	A nivel de fin los medios de verifiación suelen corresponder a fuentes de información secundarias de carácter estatal/nacional
Propósito	¿ Qué resultados se espera lograr con las intervenciones del Fondo Morelos?	Los indicadores de propósito deben medir los resultados derivados de la intervención del Fondo Morelos en la población o área de enfoque	Contienen las fuentes documentales que para fines de resultados se tienen diseñadas para recolectar información de resultados; encuestas ad hoc, entre otras.
Componente	¿Qué bienes/servicios/apoyos debe producir el Fondo Morelos?	Miden la provisión de los bienes/servicios por parte del FONDO. Considérese un indicador por componente	Contienen las fuentes de información usualmente de fuentes primarias, construidas a partir de
Actividad	¿Cómo se generarán los bienes/servicios/apoyos que debe producir el Fondo Morelos?	Miden los procesos que se llevan a cabo para la producción de los componentes	registros administrativos internos, ya sea reportes trimestrales, auditorias, entre otras

Complete la matriz de marco lógico incorporando los supuestos que cada nivel debe incluir.

Nivel	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	¿ A qué objetivo estratégico contribuye el Fondo Morelos?	Los indicadores de fin deberán medir el grado de cumplimiento del objetivo de largo plazo al que contribuye el Fondo Morelos	A nivel de fin los medios de verifiación suelen corresponder a fuentes de información secundarias de carácter estatal/nacional	Incorpore los supuestos
Propósito	¿ Qué resultados se espera lograr con las intervenciones del Fondo Morelos?	Los indicadores de propósito deben medir los resultados derivados de la intervención del Fondo Morelos en la población o área de enfoque	Contienen las fuentes documentales que para fines de resultados se tienen diseñadas para recolectar información de resultados; encuestas ad hoc, entre otras.	necesarios en cada nivel considerando como criterios: 1) ¿Es un factor externo que afecta los resultados del Fondo? Sí/No 2) ¿Es muy probable que suceda? Sí/No 3) ¿De suceder provocaría
Componente	¿Qué bienes/servicios/apoyos debe producir el Fondo Morelos?	Miden la provisión de los bienes/servicios por parte del FONDO. Considérese un indicador por componente	Contienen las fuentes de información usualmente de	grandes afectaciones? Sí/No Cuando obtenga tres respuestas afirmativas deberá considerarse la inclusión del supuesto en el nivel correspondiente
Actividad	¿Cómo se generarán los bienes/servicios/apoyos que debe producir el Fondo Morelos?	Miden los procesos que se llevan a cabo para la producción de los componentes	fuentes primarias, construidas a partir de registros administrativos internos, ya sea reportes trimestrales, auditorias, entre otras	correspondience