



MANUAL PROGRAMÁTICO 2025

XXV AYUNTAMIENTO DE TIJUANA

Contenido

➤	Introducción	01
➤	Marco jurídico	02
➤	Objetivo	06
➤	Presupuesto basado en resultados.....	06
➤	Directrices programáticas	23
➤	De las modificaciones programáticas durante el ejercicio fiscal	25
➤	Glosario	28
➤	Anexos	31

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual encuentra su fundamento jurídico en las diversas leyes federales, estatales y municipales que determinan la obligación de contar con un proceso estructurado para la elaboración de apertura programática y modificaciones de indicadores a la MIR, ambos procesos necesarios para dotar a la ciudadanía de los bienes y servicios que demandan con la máxima eficiencia y eficacia en la aplicación de recursos asignados.

Con la finalidad de sistematizar procesos administrativos, en el presente documento encontraran las herramientas para realizar una modificación de indicadores en base a la Metodología del Marco Lógico (MML) emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El PbR es el desarrollo sistemático, en las decisiones correspondientes, consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los Programas Presupuestarios (Pp) y de la aplicación de los recursos asignados, por medio de esta herramienta se busca elevar la cobertura y la calidad de los bienes y servicios públicos, cuidando la asignación de recursos particularmente a los que sean prioritarios y estratégicos para obtener los resultados esperados, por ello, el Ayuntamiento de Tijuana a través de la Tesorería Municipal proporciona este instrumento para la correcta formulación de indicadores y en su caso modificación durante el ejercicio fiscal en curso.

2. MARCO JURÍDICO

LEY DE PLANEACIÓN PARA EL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA

- **ARTÍCULO 11.-** Las dependencias y entidades de la administración pública estatal y municipal, deberán planear y conducir sus actividades con sujeción a los objetivos, estrategias y prioridades de la planeación estatal del desarrollo y las que fijen el gobernador y los presidentes municipales respectivamente, observando siempre la igualdad entre mujeres y hombres a través de la incorporación de la perspectiva de género desde su planeación.
- **ARTÍCULO 12.-** La planeación estatal del desarrollo será democrática y deliberativa y se llevará a cabo por las dependencias y entidades de la administración pública Estatal y Municipal con la participación de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, los Ayuntamientos y los ciudadanos, en los términos de esta Ley, mediante el Sistema Estatal de Planeación.
- **ARTÍCULO 24.-** Corresponde al Presidente Municipal en materia de planeación las siguientes atribuciones:
 - V.- Vigilar que las dependencias municipales elaboren sus presupuestos de acuerdo con los programas emanados del plan municipal y que hayan incorporado la perspectiva de equidad de género y que la reflejen en sus indicadores desagregada por sexo.
- **ARTÍCULO 26.-** Corresponde a las Entidades de la Administración Pública Municipal en materia de planeación las siguientes atribuciones:
 - I.- Participar en la elaboración de los programas municipales presentando las propuestas que proceden en relación con sus funciones y objetivos
 - II.- Elaborar su Programa Operativo Institucional
 - III.- Proponer al ayuntamiento los presupuestos anuales para la ejecución de sus programas, incorporando en los mismos la perspectiva de equidad de género.

LEY DE PRESUPUESTO Y EJERCICIO DEL GASTO PÚBLICO PARA EL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA

- **ARTÍCULO 4.-** - Con el propósito de optimizar los recursos presupuestales que les sean asignados, los sujetos de esta Ley deberán planear, programar, presupuestar, controlar, evaluar y vigilar sus actividades con apego a los principios de eficiencia, eficacia, economía, perspectiva de equidad de género, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que están destinados.
- **ARTÍCULO 27.-** Los proyectos de Presupuestos de Egresos de la Administración Pública Centralizada, se integrarán de conformidad con la documentación, normas y lineamientos de programación y presupuestación que para el efecto establezcan la Secretaría de Planeación y Finanzas y las Tesorerías Municipales, en sus respectivos ámbitos de competencia. Tratándose de los Poderes Legislativo y Judicial, así como de los Órganos Autónomos, la integración del proyecto de Presupuesto de Egresos se realizará conforme lo que establezcan las Unidades Administrativas equivalentes.
- **ARTÍCULO 30.-** La Secretaría de Planeación y Finanzas será la encargada de formular, considerando las propuestas que le presenten las Dependencias y Entidades Paraestatales, los Poderes Legislativo y Judicial, así como los Órganos Autónomos, el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Administración Pública Centralizada del Poder Ejecutivo; y las Tesorerías Municipales, la de formular, considerando las propuestas de las Dependencias y Entidades Paramunicipales, el Proyecto de Presupuesto de Egresos de los Municipios.
- **ARTICULO 34.-** Los Proyectos de Presupuestos de Egresos deberán ser presentados oportunamente:

II. A los Ayuntamientos, por conducto de las Tesorerías Municipales, los Proyectos de Presupuestos de Egresos correspondientes a la Administración Pública Centralizada del Municipio y a las Entidades Paramunicipales, para su revisión y aprobación, en su caso, a más tardar el día 1o. de noviembre del año inmediato anterior al que correspondan.

- **ARTÍCULO 42.-** Los Presupuestos de Egresos tendrán una base programática y se le dará una sustentación, lo suficientemente amplia, que abarque todas las responsabilidades de los sujetos de esta Ley.

La Secretaría de Planeación y Finanzas, las Tesorerías Municipales y las Unidades Administrativas equivalentes de los Poderes Legislativo y Judicial, así como de los Órganos Autónomos, definirán, en sus respectivos ámbitos de competencia, la estructura programática del Presupuesto de Egresos.

LEY GENERAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

- **ARTICULO 84.-** Los actos u omisiones que impliquen el incumplimiento a los preceptos establecidos en la presente Ley y demás disposiciones aplicables en la materia, serán sancionados de conformidad con lo previsto en la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos; las leyes equivalentes de las entidades federativas, y las demás disposiciones aplicables en términos del Título Cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y de las constituciones de las entidades federativas.
- **ARTICULO 85.-** Se sancionará administrativamente a los servidores públicos en los términos de la legislación en materia de responsabilidades administrativas aplicables en cualquiera de los siguientes supuestos:
 - I. Cuando omitan realizar los registros de la contabilidad de los entes públicos, así como la difusión de la información financiera en los términos a que se refiere la presente Ley;
 - II. Cuando de manera dolosa:

a) Omitan o alteren los documentos o registros que integran la contabilidad con la finalidad de desvirtuar la veracidad de la información financiera, o

b) Incumplan con la obligación de difundir la información financiera en los términos a que se refiere la presente Ley;

III. No realizar los registros presupuestarios y contables en la forma y términos que establece esta Ley y demás disposiciones aplicables, con información confiable y veraz;

IV. Cuando por razón de la naturaleza de sus funciones tengan conocimiento de la alteración o falsedad de la documentación o de la información que tenga como consecuencia daños a la hacienda pública o al patrimonio de cualquier ente público y, estando dentro de sus atribuciones, no lo eviten o no lo hagan del conocimiento a su superior jerárquico o autoridad competente.

- **ARTICULO 86.-** Se impondrá una pena de dos a siete años de prisión, y multa de mil a quinientos mil días de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal, a quien causando un daño a la hacienda pública o al patrimonio del ente público correspondiente, incurra en las conductas previstas en las fracciones II y IV del artículo 85 de esta Ley.

En el articulado anterior se muestra la obligación que tiene la Tesorería Municipal de emitir un proyecto de Presupuesto de Egresos que contenga las erogaciones de las Dependencias que lo conforman, con la consecuente autorización del Ayuntamiento, para ello es necesario que los diferentes sujetos obligados a contribuir con información para su conformación cuenten con las herramientas técnicas que les permitan seguir una misma dirección; una de éstas herramientas la constituye el presente Manual Programático. Por lo tanto, fundamentado en las citadas leyes y reglamentos aplicables y con las atribuciones que en ellos se especifican, se emite el siguiente “Manual de Programático aplicable para el ejercicio fiscal 2025”

3. OBJETIVO

El presente Manual Programático tiene como objetivo proporcionar a los sujetos obligados a formular de manera general a todos los Pp bajo un marco normativo y metodológico sustentado en la Metodología del Marco Lógico, que oriente de manera estructurada el proceso de planeación, diseño y conformación de las estructuras programáticas. Asimismo, establece los lineamientos, criterios técnicos y disposiciones legales que regulan su integración, a fin de garantizar la coherencia entre el diagnóstico del problema público, la definición de objetivos, la construcción de indicadores y la asignación de recursos, con un enfoque de Presupuesto Basado en Resultados y gestión orientada al logro de resultados.

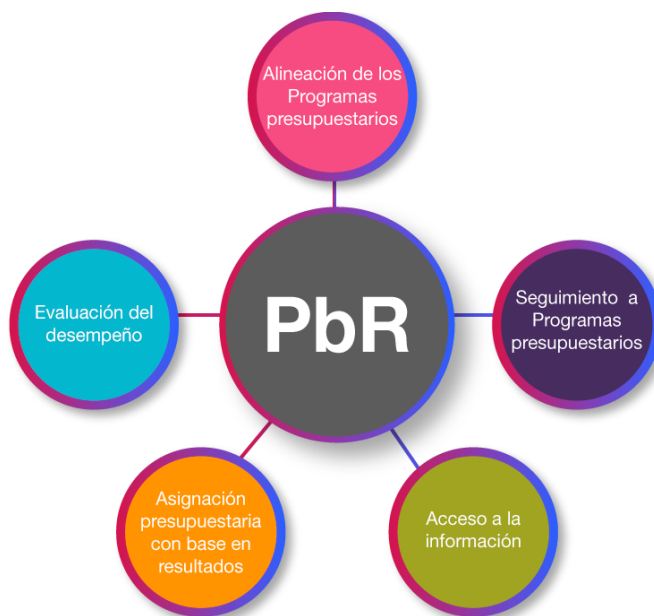
Por lo anterior, una vez iniciados los trabajos de elaboración del Proyecto de Presupuesto de Egresos, se deberá realizar su difusión a través de la página oficial del Ayuntamiento de Tijuana, con el fin de garantizar la transparencia, el acceso a la información y la rendición de cuentas en el proceso presupuestario.

4. PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

Actualmente la administración pública tiene la necesidad de cumplir con los cambios en las Leyes que cada vez requieren mayor claridad y certeza en la Rendición de Cuentas a los ciudadanos. Y ahora no sólo se trata de rendir cuentas, sino que éstas deben evidenciar el correcto uso de los recursos que les fueron entregados en administración. Aquí es donde surge como prioridad apegarnos a la doctrina de la Gestión para Resultados ya que, con este modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos, es posible cumplir lo solicitado.

Es importante dentro la Gestión Para Resultados aprender de los resultados obtenidos en cada período de gobierno y que esto sirva para mejorar progresivamente los bienes y servicios que son entregados a la ciudadanía. El Presupuesto Basado en Resultados es un “proceso que integra de forma sistemática, en las decisiones correspondientes, consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los Programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados a éstos”.

Posterior a la ejecución, con un Presupuesto Basado en Resultados, el proceso integral (PbR) propone la valoración y evaluación de los resultados obtenidos conforme a los programados en la proyección del presupuesto del ejercicio inmediato, fortaleciendo los objetivos y presupuesto asignado con las experiencias obtenidas en gestiones anteriores; una herramienta importante en este nuevo proceso de programación y presupuestación es la aplicación de la Metodología del Marco Lógico, que utilizaremos como ancla en la conformación de nuestro Proyecto de Presupuesto de Egresos.



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Se contemplará la utilización y apego a la Metodología del Marco Lógico (MML), debiendo apoyarse en la Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos, Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores y Glosario de Métodos de Cálculo para Indicadores, que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a través del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

La Metodología del Marco Lógico (MML) es una herramienta estructurada para planificar, gestionar y evaluar proyectos se basa en el análisis de problemas y actores para asegurar soluciones efectivas y medibles.

Etapas Clave en la Experiencia de Atención:

- **Análisis de Involucrados:**

El análisis de involucrados permite identificar a las personas y grupos relacionados con el problema que el programa busca atender, conocer los intereses de quienes se ven afectados por dicha situación y determinar a los actores clave que influyen en su resolución.

Este tipo de análisis permite obtener un panorama de todas las personas, grupos y organizaciones, que, de alguna manera, están relacionadas con el problema e incorporar los intereses y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes e incluso determinantes para el éxito del programa.

De este modo, con base en el problema público que atiende cada Programa Presupuestario en proceso de diseño, resulta necesario identificar a los actores involucrados. El objetivo es definir estrategias de coordinación y vinculación con cada uno de ellos, como un elemento fundamental para fortalecer la coherencia del diseño programático y favorecer una implementación eficaz de las acciones.

- **Árbol de Problemas:** Diagnosticar causas/efectos de la mala atención.

Es una técnica de mapeo que permite desglosar un problema complejo en una relación visual de causa y efecto. Se utiliza para asegurar que no estás atacando solo los "síntomas", sino las raíces reales de una mala experiencia de atención.



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito

- **Árbol de Objetivos:** Convertir problemas en soluciones.

Es un diagrama analítico que traduce la relación "causa-efecto" del diagnóstico en una ruta de "medios-fines" para la solución. El árbol de objetivos te da la estrategia de solución estructurada para que cada esfuerzo del equipo de servicio tenga una razón de ser.

- **Estructura Analítica (EAP):** Organizar las actividades y componentes necesarios.

Es el paso intermedio y crucial que conecta el Árbol de Objetivos con la Matriz de Marco Lógico final. Su función es "limpiar" y organizar la estrategia para que sea ejecutable. Se define como un esquema vertical que organiza los niveles jerárquicos de la solución, asegurando que existe una coherencia lógica entre lo que vamos a hacer y lo que queremos lograr.



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito

Para una mejora en la experiencia de atención, la estructura se organiza de arriba hacia abajo:

1. **Fin (Impacto):** Es el objetivo de nivel superior. Responde a: *¿Cómo contribuye este proyecto a la empresa a largo plazo?*
2. **Propósito (Resultado Central):** Es el cambio directo que se logra al finalizar el proyecto. Solo debe haber un propósito.

3. **Componentes (Entregables):** Son los productos o servicios concretos que el proyecto entrega.
4. **Actividades:** Son las tareas necesarias para producir cada componente. Se agrupan por producto.

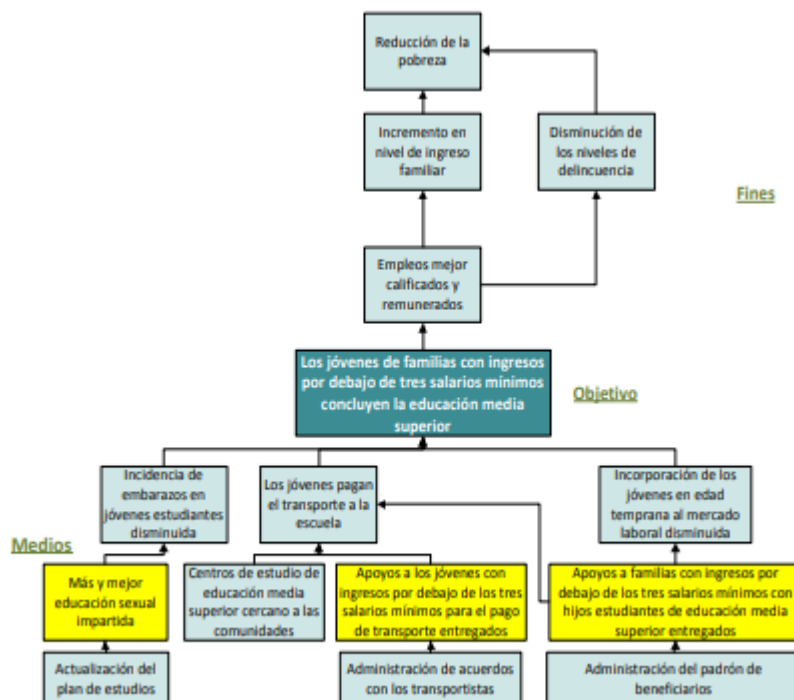
Selección de alternativas

En la Metodología del Marco Lógico (MML), el análisis y selección de alternativas constituye una etapa fundamental del proceso de formulación de programas y proyectos públicos, ya que permite examinar de manera sistemática las distintas opciones de intervención disponibles para atender el problema identificado en el diagnóstico. Esta fase tiene como propósito valorar comparativamente cada alternativa a partir de su capacidad para incidir en las causas del problema, así como de su coherencia con los objetivos planteados y con los instrumentos de planeación vigentes.

En este sentido, el análisis implica la identificación de diversos cursos de acción para resolver o mitigar el problema público, así como la evaluación de cada uno con base en criterios técnicos, financieros, institucionales y sociales, tales como la factibilidad operativa, la disponibilidad de recursos, la relación costo–beneficio, el impacto esperado, la capacidad de ejecución de las instancias responsables y el grado de aceptación por parte de la población objetivo. Con base en esta valoración integral, se selecciona la alternativa que presenta mayores probabilidades de generar los resultados esperados y de contribuir de manera eficiente y sostenible al logro de los objetivos del programa, sirviendo como fundamento para la definición de la estrategia de intervención, la estructura del programa presupuestario y la construcción de los indicadores y metas correspondientes.

Así mismo, tomando en cuenta los medios propuestos para alcanzar el objetivo, se consideran aquéllos que están en el ámbito de competencia de la unidad responsable del programa. La selección de la alternativa se realiza aplicando la siguiente secuencia sobre el árbol de objetivos:

- Identificar la cadena de medios-objetivo-fines que puede tener mayor incidencia sobre las causas→ problema→efecto, que se pretende superar;
- Identificar la cadena de medios→objetivo→fines que tiene mayor aceptación social y consenso entre los involucrados;
- Identificar la cadena de medios→objetivo→fines que está dentro del ámbito de competencia de la Unidad Responsable del programa.



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito

Estructura Analítica

La Estructura Analítica del Programa Presupuestario constituye el instrumento metodológico que sistematiza la relación causal entre el problema público, necesidad u oportunidad identificada (incluidas sus causas y efectos) y los objetivos, componentes y actividades definidos para su atención, garantizando la congruencia y la lógica vertical de la intervención pública.

La EAPp se elabora con base en el árbol del problema y el árbol de objetivos. Una vez concluidos los árboles del problema y del objetivo, y seleccionada una alternativa viable que puede constituirse en un programa, se conforma la EAPp, la cual compara la cadena de medios→objetivo→ fines seleccionada, con la cadena de causas→ problema→ efectos que le corresponde.

A partir de la EAPp, se perfilan los niveles del resumen narrativo de la MIR.

Becas a estudiantes de Educación Media Superior	
Problemática (proviene del árbol del problema)	Solución (proviene del árbol de objetivos)
EFFECTOS	FINES
Reproducción del círculo de la pobreza	Reducción de la pobreza
Bajo nivel de ingreso familiar	Mejor nivel de ingreso familiar
Empleos poco calificados y mal remunerados	Empleos mejor calificados y remunerados
PROBLEMA	OBJETIVO
Población:	Población:
Jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos	Jóvenes de familias con ingresos por debajo de tres salarios mínimos
Descripción del problema:	Descripción del resultado esperado:
Desertan en la educación media superior	Concluyen la educación media superior
Magnitud (Línea base)	Magnitud (resultado esperado)
Tasa de deserción del 60% de esta población inscrita en la educación media superior	Tasa de deserción de 30% de esta población inscrita en la educación media superior
CAUSAS	MEDIOS
1. Insuficientes recursos familiares	1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con estudiantes de educación media superior entregados
2. Insuficiente educación sexual	2. Más y mejor educación sexual impartida
3. Alto costo del transporte	3. Apoyos a los jóvenes estudiantes con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos para el pago de transporte entregados
1.1 Inexistencia de padrón de beneficiarios	1.1 Administración del padrón de beneficiarios
2.1 Los planes de estudios sobre la educación sexual están incompletos o desactualizados	2.1 Actualización del plan de estudios
3.1 No existen acuerdos con los contratistas de transporte	3.1 Administración de acuerdos con los transportistas

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito

La estrategia de cobertura establece los criterios mediante los cuales el programa presupuestario define el alcance de su intervención en términos poblacionales y territoriales, determinando a quiénes se atenderá, en qué zonas geográficas y en qué proporción, con base en la priorización de necesidades, la gradualidad en la implementación y la disponibilidad de recursos. Esta estrategia sirve para orientar la planeación operativa del programa, justificar la asignación presupuestaria, establecer metas realistas e indicadores de desempeño, y asegurar la congruencia entre los recursos públicos ejercidos y los resultados esperados, conforme al enfoque del Presupuesto Basado en Resultados y la Metodología del Marco Lógico. Mediante este mecanismo se pueden determinar los siguientes elementos:

- La población objetivo que será atendida.
- La distribución territorial de la intervención.
- La gradualidad o fases de implementación.
- La priorización de grupos o zonas.

1. La integración de la Apertura Programática que sustente el Programa presupuestario (Pp) se conformará de los siguientes elementos:

I. Diagnóstico. Estudio del entorno actual, ordenado y sistemático para la planificación del Programa Presupuestario (Pp) con el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

I.1 Marco Jurídico.

Conjunto de leyes, reglamentos y/o normas aplicables en el marco de planeación considerados en el objetivo del Pp.

I.2 Acta Circunstanciada.

Documento en el cual se deberá asentar los acuerdos realizados por las personas involucradas en la planeación del Pp.

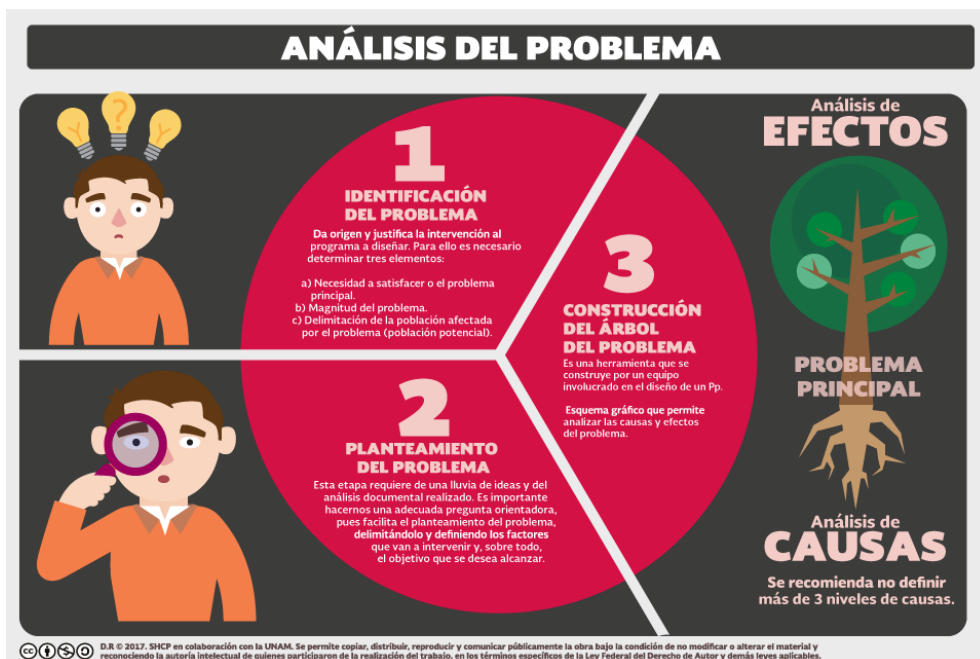
I.3 Descripción del Problema.

Documento en el cual se desarrolla la problemática, contextualizando las causas que han derivado la situación actual, es importante mencionar que durante el análisis e investigación realizada se plasmará la metodología y/o mecanismos que identifiquen o cuestionen la igualdad de oportunidades en mujeres y hombres en la problemática a atender.

En la Metodología del Marco Lógico (MML), la definición del problema es uno de los pasos más importantes porque determina todo el diseño del programa público. Se trata de la descripción clara, objetiva y sustentada de la situación negativa que afecta a una población específica y que el programa público busca atender.

Elementos para la definición del problema	
¿Cuál es la población o área de enfoque?	Estudiantes de familias con ingresos por debajo de tres salarios mínimos
Problemática central	Deserción escolar en educación media superior
Magnitud del problema	Deserción del 60 % de los estudiantes en educación media superior
Ejemplo de definición del problema Los jóvenes de familias con ingresos por debajo de tres salarios mínimos tienen un alto índice de deserción en la educación media superior	

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

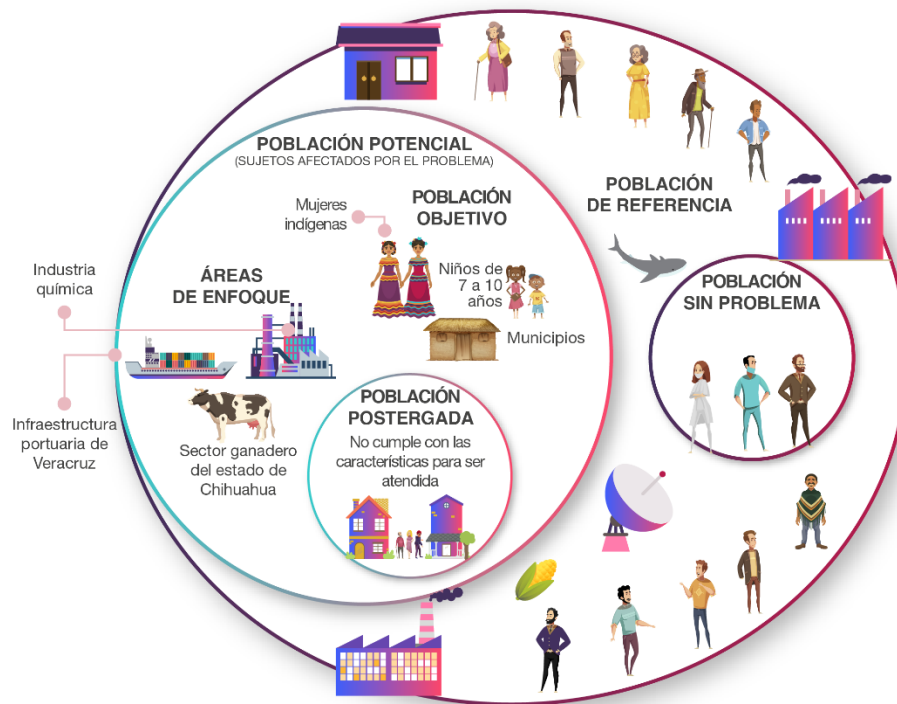
I.4 Determinación de la Población.

Documento en el cual se exponen los mecanismos por los cuales se determina la población potencial y objetivo con perspectiva de género.

- a) Identificación, caracterización y ubicación geográfica de la población potencial:
Proceso mediante el cual se identifica, describe y delimita la población potencial y su ubicación geográfica, con base en evidencia diagnóstica, a fin de definir con precisión el ámbito de intervención del programa presupuestario, orientar la formulación de objetivos, y establecer estrategias y metas coherentes con los resultados esperados.
- b) Cuantificación de la población potencial, segregada por género:
Estimación del número de personas que integran la población potencial, desagregada por género, con base en información estadística y fuentes oficiales, a fin de dimensionar el problema público, sustentar la planeación del programa presupuestario.
- c) Identificación, caracterización y ubicación geográfica de la población objetivo:
Precisar la población objetivo, sus características sociales, demográficas y territoriales, así como su localización

geográfica, con el propósito de delimitar a los beneficiarios directos del programa presupuestario.

- d) Cuantificación de la población objetivo, segregada por género: Estimación del número de personas que conforman la población objetivo, desagregada por género, a partir de información estadística y diagnósticos específicos, con el fin de dimensionar el alcance del programa presupuestario, sustentar la definición de metas e indicadores.



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

I.5 Relación del Programa presupuestario con Otros Programas.

En base a análisis e investigación realizada en la descripción del problema se deberá vincular el objetivo a abordar en el Pp con su entorno municipal, estatal y nacional.

Mediante el Análisis de similitudes se identifican y evalúan las relaciones entre un programa presupuestario y otros existentes en distintos órdenes de gobierno, a fin de detectar coincidencias,

oportunidades de coordinación y posibles traslapes, y así mejorar la eficiencia y efectividad de la intervención pública.

I.6 Matriz de Objetivos de Desarrollo del Milenio y Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Documento en el cual se plasma la vinculación del Pp a nivel "Propósito con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en función de dar cumplimiento como gobierno municipal con la agenda internacional.

Los Objetivos de desarrollo sostenible son el plan maestro para conseguir un futuro sostenible para todos. Se interrelacionan entre sí e incorporan los desafíos globales a los que nos enfrentamos día a día, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia. Para no dejar a nadie atrás, es importante que logremos cumplir con cada uno de estos objetivos para 2030, en función de lo anterior podrán consultar los siguientes enlaces:

- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- <https://www.gob.mx/agenda2030>



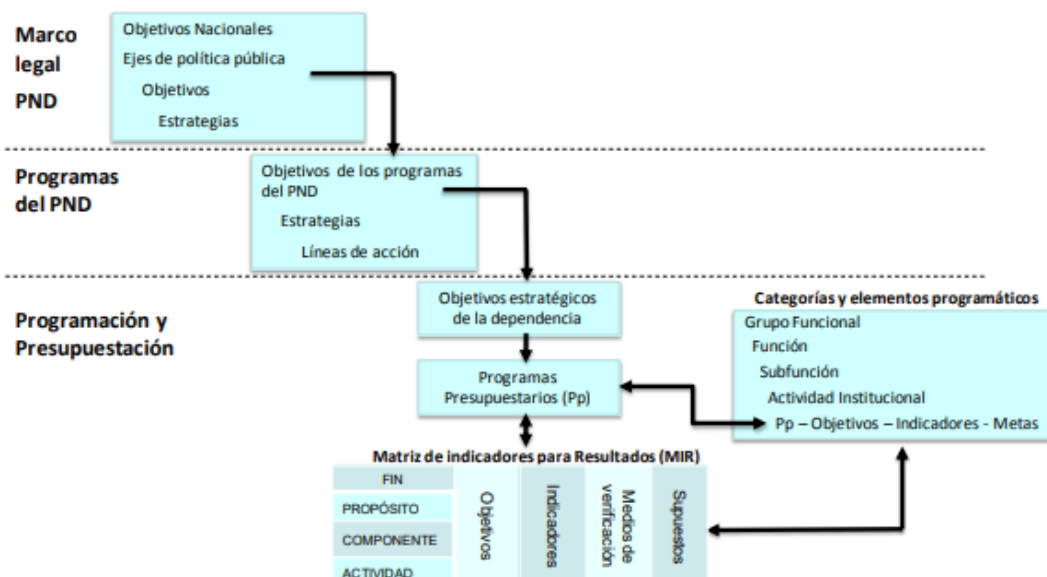
Fuente: Elaboración propia con base en los Objetivos de Desarrollo del Milenio.



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

I.7 Matriz de Planeación de Estrategias.

Documento en el cual se plasma la vinculación de los planes de desarrollo en referencia con los objetivos diseñados a atender. La vinculación del Pp con el Plan Municipal de Desarrollo consiste en el proceso mediante el cual se asegura la congruencia entre los objetivos, estrategias y líneas de acción del programa con los ejes, objetivos prioritarios y metas establecidos en dicho instrumento de planeación. Este ejercicio permite demostrar que la intervención pública responde a las prioridades del gobierno municipal y contribuye directamente al cumplimiento de los compromisos de política pública definidos para el periodo de administración.



I.8 Matriz de Responsabilidad y Competencia.

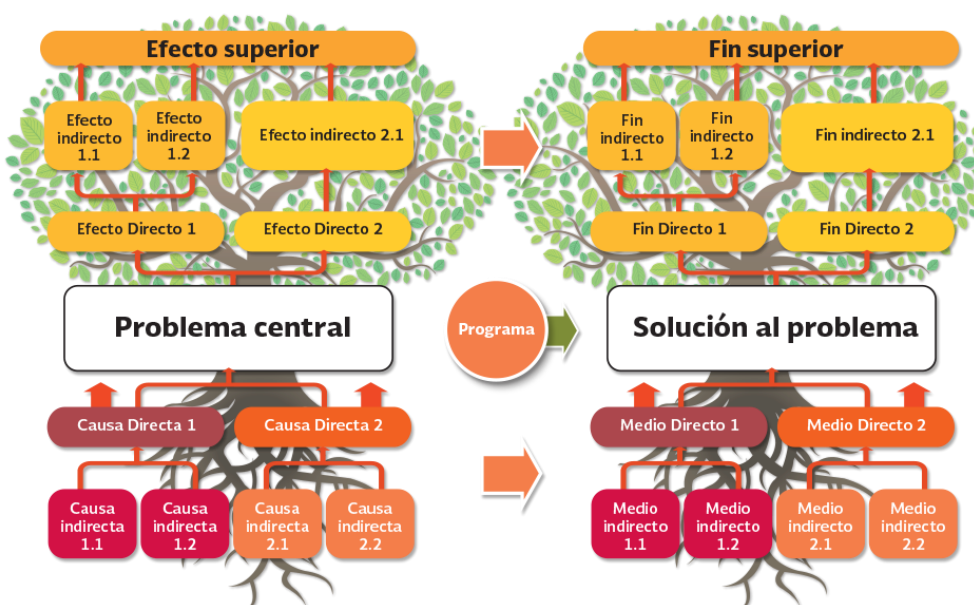
Documento en cual se vincula el objetivo del Pp con al Plan Municipal de Desarrollo, plasmando al responsable del cumplimiento y ejecución de la apertura programática.

I.9 Árbol de Problemas

Esquema gráfico en el cual se permite analizar las causas y efectos de la problemática central.

I.10 Árbol de Objetivos

Esquema gráfico que representa la situación esperada en caso de que la problemática se resolviera. Esto implica convertir causas a medios y efecto a fines.



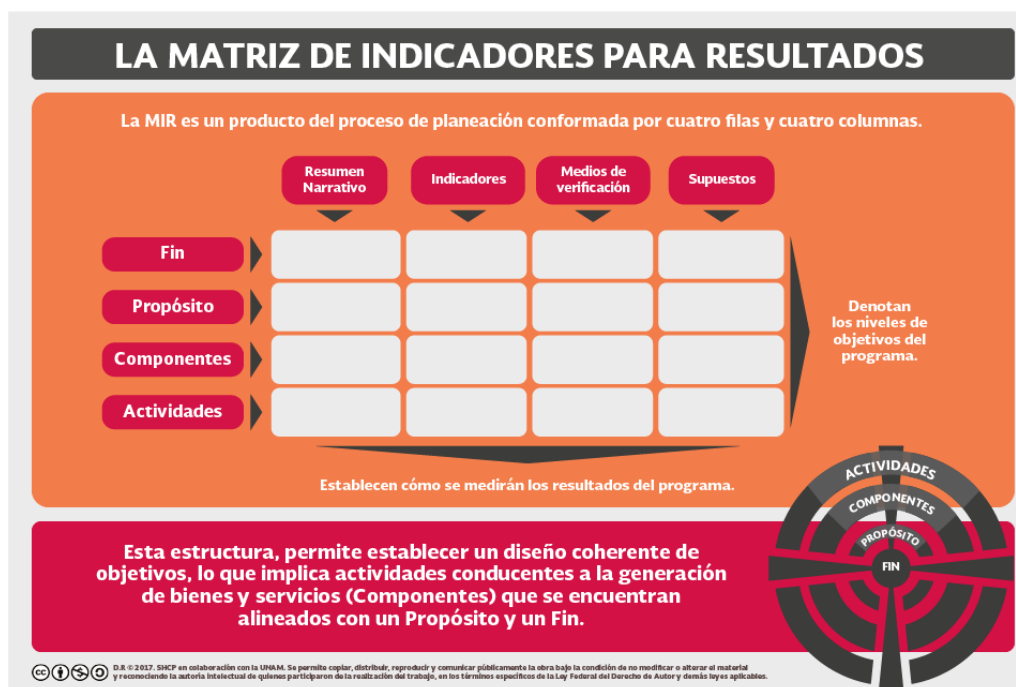
Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

II. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

Diseño esquemático que busca establecer las actividades y productos que generen un impacto en beneficio de la población objetivo. La construcción de la MIR responde a las relaciones causales entre distintos niveles: Fin, Propósito, Componentes y Actividades, incluyendo un análisis de lógica vertical y horizontal. Su finalidad es organizar y presentar de manera estructurada la lógica de intervención de un programa presupuestario, estableciendo con claridad qué se busca lograr, cómo se logrará y de qué manera se medirá su desempeño.

La MIR vincula el problema público identificado con los objetivos del programa, estructurándolos en distintos niveles jerárquicos: fin, propósito, componentes y actividades. En cada uno de estos niveles se definen indicadores que permiten medir el avance y los resultados alcanzados, así como los medios de verificación que sustentan la información reportada y los supuestos que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos.

Este instrumento no solo facilita el diseño coherente del programa, sino que también fortalece el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas, al proporcionar parámetros claros para medir la eficacia, eficiencia y calidad de la intervención pública. De esta manera, la Matriz de Indicadores para Resultados contribuye a asegurar que los recursos públicos se orienten al logro de resultados concretos y verificables, en congruencia con los objetivos establecidos en los instrumentos de planeación.



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

La construcción de la MIR atenderá las siguientes disposiciones:

- La dependencia deberá realizar una clasificación funcional y programática en función a las asignaciones de recursos del programa y ésta será de acuerdo con los clasificadores emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), mismos que podrán ser consultados en los siguientes enlaces:

- https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_003.pdf
- https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_004.pdf

b) Para la frecuencia de medición de cada nivel de indicador se estará a lo plasmado de la siguiente tabla:

NIVEL	MEDICIÓN
Fin	Anual
Propósito	Semestral
Componente	Trimestral
Actividad	Trimestral

c) Los objetivos (resumen narrativo) deberán contar con una visión clara de la perspectiva de género, promoviendo la igualdad entre mujeres y hombres, así como, evitar cualquier forma de discriminación o violencia de género.

La incorporación de indicadores con perspectiva de género en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) implica integrar el enfoque de igualdad sustantiva en el diseño, medición y evaluación del programa presupuestario, asegurando que sus resultados consideren las brechas y desigualdades existentes entre mujeres y hombres.

En primer lugar, desde el diagnóstico del problema, se deben identificar diferencias en cómo afecta la situación a mujeres y hombres, así como las posibles barreras de acceso, participación o beneficio. Esto permite que, al formular el propósito y los componentes del programa, se establezcan objetivos que contribuyan a reducir dichas brechas.

Posteriormente, en la construcción de los indicadores, se deben incorporar variables desagregadas por sexo y, cuando sea pertinente, por otros factores como edad, condición socioeconómica o pertenencia a grupos vulnerables. La desagregación permite medir con precisión si los bienes o servicios entregados benefician de manera equitativa a mujeres y hombres, y si el programa está contribuyendo a cerrar desigualdades.

Además, cuando el programa tenga incidencia directa en la igualdad de género, pueden diseñarse indicadores específicos de resultado, por ejemplo: reducción de brecha salarial, incremento en la participación de mujeres en determinado sector, acceso equitativo a apoyos productivos, entre otros.

Finalmente, la incorporación de la perspectiva de género en la MIR fortalece la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la orientación de los recursos públicos, al permitir evaluar no solo la cobertura y eficiencia del programa, sino también su contribución a la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, en congruencia con el enfoque del Presupuesto Basado en Resultados y el marco normativo en materia de igualdad.

Para el desarrollo e incorporación de indicadores con perspectiva de equidad de género, los cuales permitirán medir la brecha de desigualdad en la región mediante el Pp, podrá apoyarse en la siguiente herramienta:

- http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100973.pdf

A fin de utilizar lenguaje incluyente y no sexista en el desarrollo de los objetivos, podrá apoyarse en la siguiente herramienta:

- <https://micrositios.inai.org.mx/derechoshumanos/?p=4034>

III. Comparativo de Metas

Comparativo de las metas de los programas del ejercicio al que corresponda el proyecto de presupuesto de egresos con el cierre proyectado del ejercicio en curso, es decir comparativo de metas del programa autorizado para el ejercicio fiscal 2024 con pronóstico de cierre comparado contra proyectado para el ejercicio fiscal 2025 únicamente a nivel actividad.

IV. Programa Operativo Anual (POA)

Deberá realizar asignación a nivel actividad del recurso presupuestal, considerando todos los grupos de gasto del programa presupuestario.

5. DIRECTRICES PROGRAMÁTICAS

PROYECTO DE APERTURA PROGRAMÁTICA

Con el objeto de coordinar el proceso de elaboración de las Aperturas Programáticas que sustentaran el presupuesto de egresos del ejercicio fiscal 2025, se realizará de conformidad y en apego al Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación al Desempeño (SED).

El responsable del Programa Presupuestario (Pp) de la Dependencia del Sector Central, Delegación, Fondo, Fideicomiso y/o Entidad Paramunicipal deberá tener claras las atribuciones y obligaciones, así como, sus limitantes y sus alcances para la correcta planeación y programación de la Apertura Programática.

En la elaboración del Proyecto de Presupuesto, tomarán en cuenta toda la información de desempeño generada a través de las Evaluaciones Internas y Externas (Aspectos Susceptibles de Mejora) realizadas en el ejercicio fiscal corriente, así como en ejercicios anteriores.

Continuación aseguran la elaboración congruente y ordenada del Programa Operativo de una Dependencia o Entidad, para ello es necesario contar previamente con los insumos (formatos) que en éste mismo manual se detallan, siendo algunos de ellos los que a continuación se describen:

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
PROCEDIMIENTO: Elaboración de la Integración de Apertura Programática			
ETAPA	SECUENCIA DE ETAPAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elaborar Marco Jurídico	Elaborar un extracto detectando las obligaciones contenidas en la CPEBC; LPEGPBC, RAPM y demás reglamentos aplicables, según la Dependencia correspondiente, que deben ser considerados en los objetivos del Programa	Área responsable del programa
		Análisis del Marco Jurídico aplicable	
2	Validar Marco Jurídico	Programación y Presupuesto valida y da VoBo a la presentación del Marco Jurídico elaborado	Departamento Jurídico
		Marco Jurídico Validado	
3	Alineación de PND, PED y PMD	Seleccionar los posibles temas a incorporar en los programas, a través de la vinculación de los Planes de Desarrollo de los 3 Niveles de Gobierno a efecto de lograr la alineación a nivel de ejes y/o objetivos de cada Plan, acordes.	Área responsable del programa
		Matriz de Responsabilidad y Competencia; Matriz de Planeación de Estrategias.	
4	Definición del Problema	Con el apoyo de los análisis obtenidos anteriormente, evalúe la problemática que actualmente es atendida por la Entidad, la que por Legalidad debe atenderse y la derivada de las obligaciones comunitarias contraídas con la ciudadanía.	Área responsable del programa
5	Análisis del Programa	Definir de manera clara y objetiva las causas del problema, directas e indirectas. Elabore el diagrama (Árbol de problemas) obteniendo el problema principal como definición.	Área responsable y ejecutora del programa
		Árbol de Problemas	
6	Definición del Objetivo	Adecuar todos los enunciados de manera que ahora expresen las posibles soluciones al problema y causas señaladas. Obtendremos una estructura que ahora define objetivos y diversos medios para lograrlo	Área responsable
7	Selección de Alternativas	Decidirá cuales variables son directamente relacionadas y contribuyen a lograr el objetivo	Área responsable y ejecutora del Programa
		Árbol de Objetivos	
8	Definición de Estructura Analítica	Comparar la información obtenida del Análisis del Programa (Árbol de Problemas) y Definición del Objetivo (Árbol de Objetivos) en el formato, verificando la correspondencia entre cada elemento, en los casos que esto no suceda, se debe reiniciar el proceso fallido	Área responsable del programa
9	Elaboración de la MIR	Elabore la Matriz de Indicadores para resultados (MIR), asegurándose que cumpla con los lineamientos establecidos la guía emitida por la SHCP.	Área responsable y ejecutora del Programa

DE LAS MODIFICACIONES PROGRAMÁTICAS DURANTE EL EJERCICIO FISCAL

Las modificaciones a las estructuras programáticas pueden realizarse bajo ciertos supuestos técnicos, normativos y presupuestarios, siempre que estén debidamente justificadas y no contravengan el marco legal aplicable. En el contexto del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y la gestión por resultados.

Supuestos para modificaciones programáticas:

- Cambios en los instrumentos de planeación, como la actualización o aprobación de un nuevo Plan Municipal, Estatal o Nacional de Desarrollo, que obligue a alinear los programas presupuestarios a nuevos objetivos, estrategias o prioridades gubernamentales.
- Al se identifiquen cambios en el diagnóstico del problema público, tales como variaciones en la población objetivo, nuevas necesidades detectadas, ampliación o reducción de cobertura, o evidencia derivada de evaluaciones que recomienden rediseñar componentes, actividades o metas.
- Se identifiquen cambios en el diagnóstico del problema público, tales como variaciones en la población objetivo, nuevas necesidades detectadas, ampliación o reducción de cobertura, o evidencia derivada de evaluaciones que recomienden rediseñar componentes, actividades o metas.
- En la existencia de adecuaciones presupuestarias, derivadas de ampliaciones, reducciones, reasignaciones o medidas de racionalidad del gasto, que impacten la estructura del programa y requieran modificar metas para garantizar la viabilidad financiera.

El contenido técnico de la Apertura Programática es responsabilidad de quien lo emite y ejecuta, así como su correcta fundamentación y aplicabilidad normativa conforme a las leyes específicas que motiven su actuar, así como, modificaciones a los indicadores, cada vez que la normatividad aplicable o las tareas al interior del reglamento y/o unidades ejecutoras que la conforman lo permitan. Las modificaciones en su estructura programática serán a efecto de que siga siendo un instrumento actualizado y eficaz.

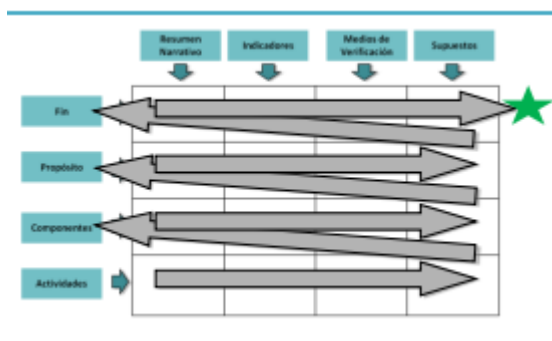
Tras elaborar el diagnóstico y previo a determinar el problema de manera definitiva, es importante que el problema o la situación no deseada quede completamente definida, uno de los ejercicios que la MML recomienda llevar a cabo es la lluvia de ideas, tanto con la población afectada, como con expertos y los responsables de la elaboración del programa, para esto se deberá plantear una pregunta analítica que tiene como función principal, conducir a una respuesta específica que corresponderá con el problema central a atender.

Una vez realizado el diagnostico, se determinará si es viable realizar una modificación de indicadores en la MIR. A continuación, se mencionan supuestos para realizar modificaciones programáticas:

- a) Derivada de Ampliación Automática por Recurso Federal: Las dependencias que ejerzan recurso federal o que durante el ejercicio fiscal reciban participaciones federales, elaborarán un programa presupuestario de acuerdo con este tipo de fuente de financiamiento, así mismo, derivado del diseño del programa presupuestario (Pp) se encontrara en supuesto de crear una nueva actividad que refleje la acción del gasto determinado.

Para dicho modificación deberá utilizar cedula de modificación presupuestal de ampliación automática (anexo 1) y cedula de modificación de indicadores (anexo 2) los cuales se encuentran disponibles en la página de intranet en la sección de tesorería en ejercicio fiscal 2025.

- b) Las unidades ejecutoras cuentan con un presupuesto autorizado por medio de cabildo, sin embargo pueden sufrir cambios en base a las necesidades de las dependencias, por lo tanto, se cuentan con procedimiento mediante la tesorería municipal para solicitar a cabildo las nuevas modificaciones, por lo tanto se realiza un análisis de los componentes o actividades que se verán afectadas o beneficiadas, en la cedula de modificación presupuestal se encuentra el campo de "Afecta Metas" (anexo 4) , en el supuesto de afectar metas se adjunta cedulas de modificación programática (anexo 2 y 3).
- c) El diseño del programa presupuestario no cuenta con lógica horizontal de la matriz, de derecha a izquierda, para lo cual se deberá identificar los supuestos de cada nivel, permitiendo el correcto seguimiento y logros de los objetivos.



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

- d) En base al análisis de resultados de los Programas del Sector Central y Paramunicipal, se determina el porcentaje de cumplimiento de los proyectos a través del sistema de semaforización SIPRO (aceptable, con riesgo o crítico de cada uno de los indicadores), por lo tanto, las unidades ejecutoras llevarán a cabo medidas correctivas y como herramientas utilizarán las cédulas de modificación de indicadores (anexo 2) y cédulas de modificación de árbol de problemas y objetivos (anexo 3).

6. GLOSARIO

Presupuesto Basado En Resultados: El modelo mediante el cual el proceso presupuestario incorpora sistemáticamente consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos federales, a efecto de lograr una mejor calidad del gasto público federal y favorecer la rendición de cuentas.

Metodología del Marco Lógico: Herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de los mismos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas (Guía para el diseño de indicadores estratégicos).

Presupuesto de Egresos: El presupuesto de egresos es el documento que comprende las erogaciones por concepto de gasto corriente, gasto de capital, amortización de la deuda y disminución de pasivos realizan los sujetos de la Ley de Presupuesto y Ejercicio del Gasto público.

Estructura Programática: el conjunto de categorías y elementos programáticos ordenados en forma coherente, el cual define las acciones que efectúan los ejecutores de gasto para alcanzar sus objetivos y metas de acuerdo con las políticas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo y en los programas y presupuestos, así como ordena y clasifica las acciones de los ejecutores de gasto para delimitar la aplicación del gasto y permite conocer el rendimiento esperado de la utilización de los recursos público.

Matriz de Indicadores para Resultados: es un instrumento para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico (Guía para el diseño de indicadores estratégicos).

Objetivo: Expresión del resultado esperado por la ejecución de los programas presupuestarios. Con base en la construcción de la MIR, se consideran objetivos en los niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades.

Bien o Servicio otorgado: Es el producto del cual se beneficia el ciudadano, que deriva del ejercicio del presupuesto autorizado, una vez logrados los objetivos programados.

Dependencia: Cada una de las unidades administrativas que conforman las estructuras de organización de la Administración Pública Centralizada del Poder Ejecutivo del Estado y de los Municipios, respectivamente.

Entidades paramunicipales: Los Organismos Descentralizados, las Empresas de Participación Municipal y Fideicomisos constituidos de conformidad con la Ley del Régimen Municipal para el Estado de Baja California
Presupuesto 204

Fin: Es la contribución del programa, en el mediano o largo plazo, al logro de un objetivo del desarrollo nacional (a la consecución de objetivos del PMD).

Propósito: Es el resultado directo a ser logrado en la población o área de enfoque como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y/o servicios) producidos o entregados por el programa.

Componente: Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados. .

Actividad: Son las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa.

Meta: Resultado cuantitativo hacia el cual se prevé que contribuya una intervención. Las metas que se definen para los indicadores corresponden al nivel cuantificable del resultado que se pretende lograr, las cuales deben ser factibles, realistas y alcanzables.

Nombre del Programa: Es el enunciado que de forma breve define al programa.

Proyecto de presupuesto: Es una estimación cuantitativa de los recursos que se pretende utilizar para lograr los objetivos previstos en los programas operativos del Ayuntamiento.

Planes de Desarrollo (Federal, Estatal y Municipal): Son la guía que mediante Ejes Rectores, Estrategias y Objetivos Específicos, conceptualizados en programas de trabajo y los presupuestos que dan vida a actividades específicas; dirigen el trabajo gubernamental hacia escenarios que logren el bienestar de la ciudadanía y el fortalecimiento de acciones reales y de beneficio directo para la ciudadanía.

Matriz de Planeación de Estrategias: Es el documento en el que cada Entidad y Dependencia hace evidente la vinculación del Plan Municipal de Desarrollo, con los correspondientes Planes de Desarrollo Estatal y Federal. En referencia a los objetivos que le corresponde atender.

Matriz de Responsabilidad y Competencia: Es el documento en el que cada Entidad y Dependencia deja establecidos cuales son los Ejes, Objetivos, Estrategias y Líneas de acción que le competen y atenderá mediante sus programas autorizados.

7. ANEXOS

Anexo 1



H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
TESORERÍA MUNICIPAL
Ampliación Automática
Para el Presupuesto de Egresos del Ejercicio Fiscal 2024

DEPENDENCIA, PARAMUNICIPAL Y/O FONDO	NO. RAMO	NO. PROGRAMA

En cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 50 Fracción I de la Ley de Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público del Estado de Baja California y el artículo 07 del Reglamento Interno y de Cabildo del Ayuntamiento de Tijuana, Baja California, solicito se considere presentar el aviso correspondiente a la ampliación automática del presupuesto de egresos que a continuación se describe:

NO. DE PARTIDA	NÚMERO Y DESCRIPCIÓN DE RAMO, NÚMERO Y DESCRIPCIÓN DE UNIDAD EJECUTORA DE GASTO, ASÍ COMO DESCRIPCIÓN DE PARTIDA	PRESUPUESTO AUTORIZADO	AMPLIACIÓN	PRESUPUESTO MODIFICADO
25301	Ejemplo: 01 Presidencia Municipal 001 PM- Presidencia Municipal (1.1.1.1.1.1) Medicinas y productos farmaceuticos	-	3,250,000.00	3,250,000.00
				-
				-
				-
	TOTALES	-	3,250,000.00	3,250,000.00

JUSTIFICACIÓN DE LA AMPLIACIÓN AUTOMÁTICA

AFECTA METAS:

NO	x
SI	

JUSTIFICACIÓN PROGRAMÁTICA:

NO AFECTA METAS A NIVEL DE INDICADORES

NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR

SELLO DE LA TESORERÍA MUNICIPAL

Anexo 2

[illegible]

Anexo 3

No. DE PROGRAMA: _____
 NOMBRE DEL PROGRAMA: _____

TIPOS DE MODIFICACIONES:
 M (MODIFICACIÓN DE INDICADOR)
C (CREACIÓN DE INDICADOR)
S (SUPRESIÓN DE INDICADOR)

Con fundamento en los Artículos 43, 45, 46, 53 y 84 de la Ley de Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público del Estado de Baja California, se presentan Modificaciones a los Indicadores aprobados para el Ejercicio Fiscal 2024, siendo estas las siguientes:

AUTORIZADO										MODIFICADO															
DESAGREGACIÓN POR GÉNERO:		MUJERES	HOMBRES	DESAGREGACIÓN POR GRUPO DE EDAD:		0-14 AÑOS	15-44 AÑOS	DESAGREGACIÓN POR GÉNERO:		MUJERES	HOMBRES	DESAGREGACIÓN POR GRUPO DE EDAD:		0-14 AÑOS	15-44 AÑOS										
						45-64 AÑOS	65 o MÁS							45-64 AÑOS	65 o MÁS										
SIGLA TIPO DE MODIFICACIÓN	NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	DATOS DEL INDICADOR				UNIDAD DE MEDIDA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO O HIPÓTESIS	RESUMEN NARRATIVO	DATOS DEL INDICADOR				UNIDAD DE MEDIDA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO O HIPÓTESIS								
			1- NOMBRE DEL INDICADOR, 2- MÉTODO DE CÁLCULO, 3- LÍNEA BASE, 4- METAS, 5- INTERPRETACIÓN, 6- FRECUENCIA DE MEDICIÓN, 7- TIPO, 8- SENTIDO, 9- DIMENSIÓN								1- NOMBRE DEL INDICADOR, 2- MÉTODO DE CÁLCULO, 3- LÍNEA BASE, 4- METAS, 5- INTERPRETACIÓN, 6- FRECUENCIA DE MEDICIÓN, 7- TIPO, 8- SENTIDO, 9- DIMENSIÓN														
			1								2							1				2			
			2								3							2				3			
			PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL								PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL							PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL							
			4	1er.	2do.	3er.					4to.	4	1er.	2do.				3er.	4to.	4	1er.	2do.	3er.	4to.	
			5								5							5				5			
			6								6							6				6			
			7								7							7				7			
			8								8							8				8			
9				9				9				9													
			1							1															
			2							2															
			3							3															
			PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL							PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL															
			4	1er.	2do.	3er.				4to.	4	1er.	2do.				3er.	4to.	4	1er.	2do.	3er.	4to.		
			5							5							5				5				
			6							6							6				6				
			7							7							7				7				
			8							8							8				8				
			9							9							9				9				

JUSTIFICACIÓN:

SOLICITANTE:

SOLICITANTE:

SELLO DE LA TESORERÍA MUNICIPAL

NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR ADMINISTRATIVO

NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DE LA DEPENDENCIA

Anexo 4



H. AYUNTAMIENTO DE TIJUANA
TESORERÍA MUNICIPAL
Transferencia por Cabildo
Para el Presupuesto de Egresos del Ejercicio Fiscal 2024

DEPENDENCIA, PARAMUNICIPAL Y/O FONDO	NO. RAMO	NO. PROGRAMA
En cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 50 Fracción IV de la Ley de Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público del Estado de Baja California y el artículo 07 del Reglamento Interno y de Cabildo del Ayuntamiento de Tijuana, Baja California, solicito considere la transferencia del presupuesto de egresos que a continuación se		

NO. DE PARTIDA	NÚMERO Y DESCRIPCIÓN DE RAMO, NÚMERO Y DESCRIPCIÓN DE UNIDAD EJECUTORA DE GASTO, ASÍ COMO DESCRIPCIÓN DE PARTIDA	PRESUPUESTO AUTORIZADO	TRANSFERENCIA		PRESUPUESTO MODIFICADO
			REDUCCIÓN	AMPLIACIÓN	
21102	Ejemplo: 01 Presidencia Municipal 001 PM- Presidencia Municipal (1.1.1.1.1.1) Equipos menores de oficina	140,000.00	-40,000.00		100,000.00
					-
					-
					-
33905	01 Presidencia Municipal 001 PM- Presidencia Municipal (1.1.1.1.1.1) Otros Servicios Profesionales, Científicos y Técnico	300,000.00		40,000.00	340,000.00
					-
					-
TOTALES		440,000.00	-40,000.00	40,000.00	440,000.00

JUSTIFICACIÓN DE LA TRANSFERENCIA

REDUCCIÓN:

AMPLIACIÓN:

AFECTA METAS:	JUSTIFICACIÓN PROGRAMÁTICA:
NO	
SI X	Ejemplo: Se adjunta modificación programática

****NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR****

SELLO DE LA TESORERÍA MUNICIPAL