



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO PARA EL EJERCICIO FISCAL 2024 (Anteproyecto y Proyecto)

MANUAL PARA LA REVISIÓN Y ALINEACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PRESUPUESTARIOS

Contenido

PRESENTACIÓN.....	3
I.- NORMATIVIDAD ESTATAL.....	7
II.- PROPÓSITO DEL MANUAL.....	9
III.- ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA (EP)	10
IV.- CRITERIOS PARA LA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA EP 2024	16
V.- ANEXOS.....	47
VI.- DIRECTORIO	48

PRESENTACIÓN

El Sistema de Planeación Democrática para el Desarrollo del Estado de México y Municipios comprende como instrumentos del proceso de planeación estratégica los planes, programas y el presupuesto; y su organización se realiza a través de las estructuras administrativa, funcional o programática y económica.

El Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023, es el documento rector de la administración pública estatal, en el cual se encuentra contenida la visión estratégica que habrá de realizarse por medio de la gestión de las entidades que integran el poder ejecutivo en atención a las necesidades y bienestar de la población mexiquense.

La Estructura Programática (EP) es un conjunto de categorías y elementos programáticos ordenados en forma tal, que permite definir los objetivos y metas a alcanzar por las entidades que integran el Gobierno del Estado de México, para materializar las políticas definidas en el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023, así como los planes y programas que de él derivan en materia presupuestal. La EP habilita también la definición del destino de los recursos de que se disponga, permite el seguimiento y evaluación de los resultados esperados por la utilización de los recursos públicos, en la generación de valor público.

Las categorías programáticas disponibles en la estructura constituyen el factor esencial para la planeación, programación, presupuesto, seguimiento, evaluación y control del gasto público, así como para ordenar y delimitar los procesos de gestión y rendición de cuentas del gobierno estatal.

La estructura programática se apoya en la planeación estratégica y constituye un medio para ordenar las acciones y los recursos de la gestión gubernamental mismos que están relacionados con los resultados a alcanzar, lo que permite evaluar de forma amplia el uso de los recursos públicos y su impacto en el entorno Estatal.

En este contexto, se emite el “Manual para la revisión y alineación de Programas presupuestarios a incluir en el Catálogo de Estructura Programática del Gobierno del Estado de México para el ejercicio fiscal 2024” en apego a lo señalado en el Código Financiero del Estado de México y Municipios vigente en su artículo 294, con la finalidad de apoyar a las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal, en el proceso de adecuación de la Estructura Programática 2024 considerando en todo momento la vinculación de cada Programa y Proyecto presupuestario a la visión estratégica del Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023, a las obligaciones definidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México y en sus propios Manuales de Organización.



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



Este proceso lo realizarán los Poderes Legislativo y Judicial, los Órganos Autónomos, la Fiscalía General de Justicia del Estado de México y las Dependencias que integran el Poder Ejecutivo; al interior de cada una de las dependencias, los trabajos serán coordinados por la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE o su equivalente) y se considerará la participación activa de los Organismos Auxiliares sectorizados en el ámbito de sus respectivas atribuciones y en apego a lo que establece la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios y su Reglamento.

Para una correcta implementación del Presupuesto basado en Resultados es necesario contar con un esquema sólido de presupuesto por programas, por tanto, es imprescindible contar con Programas y Proyectos presupuestarios diseñados con calidad de modo tal que la asignación de recursos permita el seguimiento y evaluación del proceso de generación de valor público, como lo establece el artículo 134 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos.

Esta revisión de la Estructura Programática en su conjunto permitirá que exista un enfoque más efectivo para la creación de valor público por parte de los Poderes, los Órganos Autónomos, la Fiscalía General de Justicia del Estado de México y las Dependencias y entidades que integran el Ejecutivo.

Desde este enfoque, la Estructura Programática resulta medular para enlazar las políticas públicas, objetivos, estrategias y metas de actividad con el presupuesto (estructura económica) y las unidades responsables de su aplicación (estructura administrativa).

CONSIDERANDO

Que el gobierno de la entidad, utiliza la metodología de Presupuesto basado en Resultados como lo señalan los “Lineamientos y Reglas para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR)”, que es aplicable a todos los programas presupuestarios estatales y a los programas federales con incidencia en el territorio estatal.

Que la Estructura Programática es un conjunto de categorías y elementos programáticos configurados de manera tal, que permiten ordenar y clasificar las acciones del sector público para delimitar la aplicación del gasto, permitiendo conocer los resultados logrados y facilitando el seguimiento y evaluación de los planes y programas.

Que los “Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de México”, publicados en el periódico oficial Gaceta de Gobierno en fecha 23 de febrero de 2017, detallan los conceptos específicos que permiten el desarrollo de los procesos de evaluación de las políticas públicas; y se dimensiona el desempeño de las dependencias y entidades públicas del Gobierno del Estado de México.

Que las evaluaciones realizadas en el Programa Anual de Evaluación (PAE) del ejercicio fiscal que corresponda, se realizarán haciendo uso de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) de cada uno de estos Programas presupuestarios y sus elementos de diseño, según establece la Metodología del Marco Lógico (MML).

Que derivado de la evaluación de los Programas presupuestarios (Pp), existirán hallazgos que se vincularán con acciones de mejora y reasignaciones presupuestales con el propósito de mejorarlos; por tanto, cuando se redefina o se genere uno nuevo es de vital importancia que sean suficientemente específicos para evitar cometer el error de generalizar.

Se emite el presente Manual para el diseño y redefinición de la Estructura Programática del Gobierno del Estado de México para el ejercicio fiscal 2024, estableciendo que la UIPPE de cada una de las Secretarías, de la Fiscalía General de Justicia, de la Coordinación General y demás Entidades Públicas del Poder Ejecutivo Estatal, deberán coordinar dichos trabajos utilizando la MML; en concordancia con lo previsto en la disposición Octava de los “Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas presupuestarios del Gobierno del Estado de México”; las adecuaciones al “Catálogo de Estructura Programática para el Ejercicio Fiscal 2024” deberán remitirse a la Dirección General de Evaluación del Desempeño Institucional para su revisión y visto bueno.

Para la revisión, depuración, mejoramiento, rediseño y generación de los Programas o Proyectos presupuestarios, los Poderes Legislativo y Judicial, las Dependencias y Entidades Públicas del Ejecutivo del Gobierno del Estado de México, coordinadas por las UIPPES de sector o su equivalente deberán atender lo siguiente:

1. Los Programas y Proyectos presupuestarios en todo caso deberán mantener la congruencia con los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan de Desarrollo del Estado de México vigente y los programas que de él deriven.
2. La totalidad de los Programas y Proyectos presupuestarios que integran la Estructura Programática deberán en su particularidad, revisarse, depurarse, mejorarse o rediseñarse, asimismo será viable la generación de nuevos Programas y Proyectos presupuestarios.
3. Para cada uno de los Programas presupuestarios (Pp) revisados, mejorados, rediseñados o de nueva creación se deberá desarrollar y entregar a la Dirección General de Evaluación del Desempeño Institucional (DGEDI) el análisis de la MML, su respectiva MIR, así como la carátula que incluya la descripción y su Objetivo.
4. Para aquellos Proyectos (Py) que se encuentren en rediseño o nueva creación se deberán desarrollar y entregar a la DGEDI, así como el análisis de la MML, su respectiva MIR y la carátula que incluya su descripción y objetivo.
5. Los nuevos Programas presupuestarios (Pp) deberán generarse de común acuerdo entre los futuros ejecutores del gasto público, las unidades administrativas y las UIPPE's.
6. En ningún momento un Proyecto presupuestario podrá convertirse en un Programa presupuestario.
7. Se enviará oficialmente a la Dirección General de Evaluación del Desempeño Institucional a más tardar el día 15 de junio de 2024, lo siguiente:
 - Propuesta de descripciones de Programas y/o Proyectos presupuestarios que se hayan revisado, rediseñado o creado de acuerdo a su ámbito de responsabilidad. *(Ver formato anexo 1).*
 - Los respectivos objetivos de los Pp y Py revisados, rediseñados o creados. *(Ver formato anexo 1).*
 - Las MIR y los elementos de la MML (análisis de involucrados, análisis de población, árboles del problema y objetivos) de los Pp y Py revisados, rediseñados y nuevos.

I.- NORMATIVIDAD ESTATAL

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México

Artículo 77, Fracción VI. - Expresa las facultades y obligaciones del Gobernador del Estado de México de formular, aprobar, desarrollar, ejecutar, controlar y evaluar el Plan Estatal de Desarrollo, planes sectoriales, metropolitanos y regionales y los programas que de éstos se deriven.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México

Artículo 23.- La Secretaría de Finanzas, es la encargada de la planeación, programación, presupuestación y evaluación de las actividades del Poder Ejecutivo, de la administración financiera y tributaria de la hacienda pública del Estado y de prestar el apoyo administrativo y tecnológico que requieran las dependencias del Poder Ejecutivo del Estado.

Artículo 24.- A la Secretaría de Finanzas, corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I. Elaborar y proponer al Ejecutivo los proyectos de Ley, Reglamentos y demás disposiciones de carácter general que se requieran para la planeación, programación, presupuestación y evaluación de la actividad económica y financiera del Estado, así como para la actividad fiscal y tributaria estatal.

Ley de Planeación del Estado de México y Municipios

Artículo 12.- El Sistema de Planeación Democrática para el Desarrollo del Estado de México y Municipios, tendrá por objeto garantizar el desarrollo integral del Estado y de los municipios, atendiendo principalmente a las necesidades básicas para mejorar la calidad de vida y conformación armónica y adecuada de las relaciones funcionales entre las diferentes regiones de la entidad.

Artículo 15.- Compete al Gobernador del Estado, en materia de planeación democrática para el desarrollo:

- IV. Establecer y proveer criterios para la formulación, instrumentación, ejecución, control y evaluación del Plan de Desarrollo del Estado de México y sus programas, en congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo;

Artículo 16.- Compete a la Secretaría, en materia de planeación democrática para el desarrollo:

IV. Formular e integrar las reglas, criterios y metodología para las unidades de información, planeación, programación y evaluación; así como promover la construcción de indicadores que permitan evaluar el impacto de las políticas públicas contenidas en el Plan desde una perspectiva de género, para que las acciones de gasto público reflejen la equidad en los beneficios del desarrollo;

Artículo 18.- Compete a las dependencias, organismos, entidades públicas y unidades administrativas del Poder Ejecutivo, en materia de planeación democrática para el desarrollo:

VI.- Asegurar, mediante los procesos de planeación estratégica, la congruencia organizativa de las acciones que se habrán de realizar para alcanzar los objetivos y metas de la estrategia de desarrollo;

VII.- Supervisar la correcta vinculación de los programas y presupuestos de los organismos o entidades públicas sectorizados en la dependencia bajo su cargo, con los objetivos y metas del Plan Estatal de Desarrollo y sus programas;

Artículo 20.- Compete a las unidades de información, planeación, programación y evaluación de las dependencias, organismos y entidades públicas estatales y a las unidades administrativas o de los servidores públicos de los municipios, en materia de planeación democrática para el desarrollo:

I. Garantizar el cumplimiento de las etapas del proceso de planeación para el desarrollo en el ámbito de su competencia;

Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios

Artículo 2, Fracción XI.- Define la estructura programática como el “conjunto de categorías y elementos sistemáticos que permiten relacionar el gasto público con los resultados; vincular las acciones del sector público con los programas y facilitar el diseño y seguimiento de los planes y programas”.

Artículo 31.- Los objetivos, estrategias y líneas de acción deberán estar vinculados con una estructura programática para hacer más clara y precisa la orientación de la gestión gubernamental, asociar los recursos presupuestales asignados y evaluar en mejor medida las acciones, resultados e impacto de los programas y el gasto público destinado.

Artículo 32.- La estructura programática contendrá como categorías programáticas las Funciones, Subfunciones, Programas, Subprogramas y Proyectos.

La Secretaría podrá incluir categorías programáticas de mayor detalle y determinará las funciones, subfunciones y programas que considere estratégicos y prioritarios.

La definición de Subprogramas y Proyectos se concertará entre la Secretaría y las dependencias y organismos auxiliares.

Código Financiero del Estado de México y Municipios

Artículo 285.- El Presupuesto de Egresos del Estado es el instrumento jurídico, de política económica y de política de gasto, que aprueba la Legislatura conforme a la iniciativa que presenta el Gobernador, en el cual se establece el ejercicio, control del gasto público y evaluación del desempeño de las Dependencias, Entidades Públicas, Organismos Autónomos, Poderes Legislativo y Judicial y de los Municipios a través de los programas derivados del Plan de Desarrollo del Estado de México, durante el ejercicio fiscal correspondiente y en apego a lo establecido en la legislación aplicable.

Artículo 294.- "...la Secretaría de Finanzas dará a conocer a las Dependencias, Entidades Públicas, Organismos Autónomos y Poderes Legislativo y Judicial, para su concertación, los catálogos que determine, así como los Lineamientos para la revisión y alineación de Programas presupuestarios e indicadores para evaluar el desempeño, que servirá de base para la formulación de su anteproyecto de presupuesto...".

Artículo 304.- La presentación del Proyecto de Presupuesto de Egresos, tanto a nivel estatal como municipal, deberá incluir, lo siguiente:

VIII. Estimaciones de egresos, por cada una de sus fuentes, agrupados de la siguiente forma:

- 1.- Clasificación Programática a nivel de programas presupuestarios y proyectos.
- 2.- Clasificación Administrativa.
- 3.- Clasificación Económica.

Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas presupuestarios del Gobierno del Estado de México.

Disposición Octava: Los sujetos evaluados deberán diseñar cada Programa presupuestario con base en la MML, así como elaborar las MIR correspondientes y actualizarlas de acuerdo a lo que establezca el Manual para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto para el ejercicio fiscal que corresponda.

Disposición Novena: Los sujetos evaluados, realizarán un ejercicio integral de planeación y vinculación de los objetivos, estrategias, acciones y metas a los ejercicios presupuestales, y realizar mediante MML, el diseño y actualización de las MIR, procurando incluir los indicadores contenidos en el Plan de Desarrollo del Estado de México y los programas que de él se deriven, para cumplir con los preceptos contenidos en el Plan de Desarrollo del Estado de México vigente y los programas que se derivan del mismo.

II.- PROPÓSITO DEL MANUAL

El propósito del presente manual es apoyar los procesos de revisión y alineación de la Estructura Programática, ofreciendo una guía para la revisión y/o rediseño de los Programas y proyectos presupuestarios, que integrarán el Catálogo de Estructura Programática del Gobierno del Estado de México para el ejercicio fiscal 2024.

Este documento, facilitará a las Dependencias, Entidades Públicas, Organismos Autónomos y Poderes Legislativo y Judicial, el proceso de revisión, rediseño, y actualización de la estructura programática, en sus categorías programáticas (Finalidad, Función, Subfunción, Programa, Subprograma y Proyectos presupuestarios).

III.- ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA (EP)

Antecedentes

La Estructura Programática está conformada por un conjunto de elementos y categorías programáticos que sirven para dar orden y dirección al gasto público, para definir su ámbito de acción y evaluar su aplicación.

La EP por lo tanto, se apoya en los elementos de la planeación estratégica (misión, objetivos, estrategias y líneas de acción) y constituye un medio para ordenar los procesos a desarrollar y los recursos necesarios para la gestión gubernamental, los cuales están relacionados con los resultados a alcanzar, lo que permitirá en su momento realizar evaluaciones para dimensionar el valor público generado en el entorno estatal.

Las categorías programáticas de la estructura funcional actual, se encuentran alineadas al Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023.

Es de mencionar, que se continúan los trabajos en materia de armonización de los instrumentos, catálogos y metodologías que tienen la finalidad de dar cumplimiento de lo que establece la Ley General de Contabilidad Gubernamental; el Ejecutivo Estatal continuará las acciones que permitan la armonización oportuna, para mantenerse como punta de lanza en los temas de Gestión para Resultados, Presupuesto basado en Resultados, Sistema de Evaluación del Desempeño y Transparencia.

En este contexto, se pretende que los trabajos de revisión, actualización y rediseño de la EP se orienten a aterrizar mucho más efectivamente las políticas públicas contenidas en el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023, a los Programas y Proyectos presupuestarios, siendo estos últimos la base de creación de valor público, para la asignación o reasignación de recursos presupuestarios.

Concepto

La Estructura Programática es la herramienta de la administración pública que sistematiza, ordena y clasifica las acciones mediante la adopción de categorías y elementos programáticos con los que identifica el quehacer cotidiano de las unidades responsables y de esta manera se pueden medir y monitorear sus resultados. Asimismo, permite conocer y costear los productos y servicios, así como el impacto que se produce sobre el bienestar de la población, el crecimiento económico y el fomento de las actividades productivas.

Contribuciones de la aplicación de la Estructura Programática:

- Integrar un presupuesto para resultados, racional y congruente, que muestre las prioridades de la gestión gubernamental y el cumplimiento de las responsabilidades que la normatividad legal determina, así como impulsar un presupuesto congruente, equitativo, transparente, eficaz, eficiente y con calidad.;
- Presentar a los ciudadanos con mayor claridad el proceso de generación de valor público por parte del gobierno.

Lo anterior permite alcanzar un sistema presupuestario que:

- Haga evidente los resultados;
- Otorgue mayor transparencia en la asignación y ejercicio del gasto;
- Mejore la rendición de cuentas a través de indicadores;
- Asigne los recursos públicos alineados a las prioridades establecidas; y
- Proporcione y fortalezca la capacidad para la toma de decisiones y la orientación hacia el alcance de resultados por parte de los ejecutores del gasto.

Objetivos

Simplificar los procesos de planeación, programación, presupuesto y evaluación para que sean ágiles, transparentes y de utilidad a la administración pública estatal.

Consolidar el proceso presupuestario como herramienta de trabajo orientada a la generación de resultados.

Ampliar los instrumentos para la planeación, programación, presupuesto, control y evaluación del gasto público, así como para estructurar el proceso de gestión, evaluación y rendición de cuentas del gobierno estatal y constituir un medio para ordenar las acciones y los recursos de la gestión gubernamental hacia el logro de resultados.

Componentes de la Estructura Programática: Como ya se mencionó, la Estructura Programática es un conjunto de categorías y elementos programáticos que sirven para dar orden y dirección al gasto público en su clasificación funcional y a la vez define el ámbito de su aplicación, lo que facilita vincular las políticas de gobierno con los programas que ejecutan las dependencias y entidades públicas; así como el diseño y seguimiento de los planes y sus programas, según las funciones encomendadas al gobierno.

Las categorías programáticas se integran por seis diferentes niveles de agrupación, esto en consideración al Acuerdo por el que se emite la Clasificación Funcional del Gasto. En el Estado de México la Clasificación Funcional del Gasto ha sido estructurada en 4 finalidades identificadas por el primer par de dígitos de la clasificación, 28 funciones identificadas por el segundo par de dígitos y 111 subfunciones correspondientes al tercer par de dígitos. La totalidad de categorías que integrarán la Estructura Programática 2024 son: Finalidad, Funciones, Subfunciones, Programas, Subprogramas y Proyectos presupuestarios.

El primer par de dígitos ayuda a identificar si el gasto funcional es de gobierno, social o económico; adicionalmente, en la cuarta finalidad es posible identificar las transacciones no especificadas que no corresponden a ninguna finalidad de las anteriores en particular.

- **Primera finalidad Gobierno:** comprende las acciones propias de gobierno;
- **Segunda finalidad Desarrollo Social:** incluye las actividades relacionadas con la prestación de servicios sociales en beneficio de la población;
- **Tercera finalidad Desarrollo Económico:** comprende las actividades orientadas al desarrollo económico, fomento de la producción y prestación de bienes y servicios públicos;
- **Cuarta finalidad Otras no clasificadas en funciones anteriores:** comprende los pagos de compromisos inherentes a la contratación de deuda; las transferencias entre diferentes niveles y órdenes de gobierno, así como aquellas actividades no susceptibles de etiquetar en las funciones existentes.

Los elementos programáticos contienen la información cualitativa y/o física de lo que se pretende lograr con los recursos públicos, a través de: visión, misión, objetivos, estrategias, indicadores y metas, mismos que señalan cuál es el ámbito de responsabilidad que se pretende lograr, cómo se llevará a cabo y qué acciones se realizarán, lo que permite evaluar con eficiencia los resultados del quehacer gubernamental.

De esta forma, las categorías programáticas vinculan el proceso presupuestario con la acción pública; mientras que los elementos programáticos establecen los objetivos, estrategias y metas del gasto y proporcionan los elementos de evaluación.

La relación entre categorías y elementos programáticos asocia los recursos públicos con “el por qué” de su asignación, en términos de un rendimiento medido por indicadores.

Para formular programáticamente las metas e indicadores en los Proyectos presupuestales, las unidades ejecutoras deberán sujetarse a las definiciones de las categorías de la Estructura Programática y darán prioridad a los Proyectos presupuestales que incluyan acciones de infraestructura de alto impacto social y económico.

Las categorías programáticas se definen de la siguiente forma:

Finalidad

Dentro de la Clasificación Funcional del Gasto la finalidad agrupa los gastos según los propósitos u objetivos socioeconómicos que persiguen los diferentes entes públicos. Presenta el gasto público según la naturaleza de los servicios gubernamentales brindados a la población.

Con dicha clasificación se identifica el presupuesto destinado a funciones de gobierno, al desarrollo social, al desarrollo económico y a otras no clasificadas; permitiendo determinar los objetivos generales de las políticas públicas y los recursos financieros que se asignan para alcanzarlos.

Función

Es el nivel de agregación del destino de los recursos del sector público que se identifica con los campos de acción que el marco jurídico le establece, como la educación o la salud.

Tiene por objeto agrupar los gastos del sector público con base en los objetivos de corto, mediano y largo plazo que se persiguen, lo que contribuye al logro de objetivos generales de acción, como pueden ser, el fomento a la educación o al desarrollo económico, entre otros.

Subfunción

Corresponde a un desglose pormenorizado de la Función, para identificar con mayor detalle la participación del sector público.

Muestra un conjunto de acciones que persiguen objetivos y metas específicas que favorecen el logro del objetivo de la Función y comprende por lo general más de un Programa presupuestario.

Programa presupuestario

Se entiende por Programa presupuestario al conjunto de acciones sistematizadas dirigidas a resolver un problema vinculado a la población, que operan las Dependencias, Entidades Públicas y Poderes Legislativo y Judicial, identificando los bienes y servicios mediante los cuales logran su objetivo, así como a sus beneficiarios.

Es el instrumento de planeación que ordena y vincula cronológica, especial, cualitativa y técnicamente las acciones y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos del plan y sus programas.

Por tanto, es un conjunto organizado de Proyectos agrupados en Subprogramas, que satisfacen un objetivo específico de las dependencias o entidades públicas para alcanzar varias metas.

Se identifica como parte de una Subfunción y sirve de base para examinar el grado de avance de unidades responsables y ejecutoras respecto al logro de los objetivos planteados.

Constituye un vínculo entre los servicios del sector público comprendidos en las categorías funcionales que representan el Programa Anual de las dependencias ejecutoras de las acciones y los objetivos del Plan de Desarrollo.

Subprograma presupuestario

Es un subconjunto del programa que reviste las mismas características y tiene la finalidad de agrupar los proyectos con base en objetivos y metas específicas que identifican un logro o un beneficio producto del programa.

Proyecto presupuestario

Es el conjunto de actividades afines y coherentes que responden al logro de los objetivos del Programa y del Subprograma presupuestario, en el que se definen metas y recursos para cada unidad ejecutora que lo lleva a cabo.



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



Ejemplo de categorías programáticas:

Finalidad	Función	Subfunción	Programa	Subprograma	Proyecto	Clasificación CONAC
01 Gobierno						
	02 Impartición de justicia					
		01 Administración e impartición de justicia				
			01 Administrar e impartir justicia			
				01 Impartición de justicia		
					010201010102 Atención de procesos judiciales mediante el principio de oralidad	E

IV.- CRITERIOS PARA LA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA EP 2024

Objetivo general:

El PbR pretende que la definición de los Programas presupuestarios se derive de un proceso secuencial alineado con la planeación – programación, estableciendo objetivos, metas e indicadores; en esta lógica, a efecto de hacer más eficiente la asignación de recursos se considera la evaluación de los resultados alcanzados y la manera en que las dependencias y entidades públicas ejercen los recursos públicos.

Cabe mencionar que la actual estructura programática ha tenido modificaciones que se han realizado sobre las diferentes categorías (principalmente Programas y Proyectos presupuestarios), generando cambios tanto en el código como en la denominación.

La actualización de la EP está abierta a las propuestas de las Dependencias, Entidades Públicas, Organismos Autónomos y Poderes Legislativo y Judicial siempre que estas sean fundamentadas como mínimo en la Metodología del Marco Lógico.

Para poder realizar este proceso es necesario llevar a cabo un análisis minucioso de las categorías programáticas. Para ello se sugiere utilizar la MML.

Apartado 1. Metodología a utilizar para actualizar, redefinir y crear Programas y Proyectos presupuestarios a incluirse en el Catálogo de la Estructura Programática 2024.

Gestión para Resultados (GpR)

La Gestión para Resultados consiste en un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que confiere mayor importancia a los resultados que a los procedimientos. Cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es el impacto en el bienestar de la población. El elemento fundamental de la GpR es generar valor público.

La GpR también contribuye a mejorar la capacidad que tienen las autoridades y entes públicos del GEM para rendir cuentas y así permitir que la ciudadanía, los OIC y la comunidad internacional evalúen su gestión. Además, permitirá y facilitará a los administradores públicos contar con mayor conocimiento, capacidad de análisis, diseño de alternativas y toma de decisiones, logrando mejores resultados y el cumplimiento efectivo de los objetivos planteados.

El objetivo último de la GpR, es generar competitividad en las organizaciones para que logren creación de valor público. Para avanzar sólidamente en la institucionalización del GpR, es necesaria la implementación del PbR, ya que este último es el mecanismo para la generación y sistematización de la información programática. A su vez, el PbR-SED no tiene razón de ser si no se orienta hacia el cambio de paradigma propuesto por la GpR.

Gestión para Resultados en el Gobierno del Estado de México

El artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, hizo obligatorio para todos los ámbitos de gobierno, evaluar el ejercicio de los recursos de que dispongan todos los entes públicos en sus diversos órdenes de gobierno bajo el enfoque de la Gestión para Resultados (GpR) y su metodología de Presupuesto basado en Resultados (PbR). A nivel estatal, el artículo 129 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México señala que los recursos de que se disponga se administrarán con eficiencia, eficacia y honradez para cumplir con los objetivos y programas a los que estén destinados; asimismo dentro del Código Financiero del Estado de México y Municipios en su Título Noveno, Capítulo Cuarto denominado “Del Control, Información y Evaluación del Gasto Público”, se incluyen aspectos relevantes en materia de las bases bajo las cuales se establecen los presupuestos.

Presupuesto basado en Resultados (PbR)

Con los cambios que ha requerido la administración pública en la implementación del GpR, se presentó un crecimiento en las demandas de los ciudadanos por un sistema transparente y efectivo en la ejecución del gasto público. Esta tendencia ha materializado la introducción del PbR en varios países, incluidos varios de América Latina. El PbR es una manifestación más de la Nueva Gestión Pública (NGP), y tiene como uno de sus fines generar información que permita a los gobiernos tomar decisiones eficientes y acertadas en materia de gasto (OCDE 2007, citado por Pérez-Jacome, 2010).

Por lo tanto, el PbR es entendido como un conjunto de actividades y herramientas que permite que las decisiones involucradas en el proceso presupuestario incorporen, sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos, y que motiven a las Unidades Responsables y Ejecutoras del gasto a lograr dichos resultados, permitiendo transformar la realidad social, la calidad del gasto público, la transparencia y la rendición de cuentas.

En este contexto, el PbR se constituye como el instrumento metodológico y el modelo de cultura organizacional cuyo objetivo es que los recursos públicos se asignen prioritariamente a los Programas presupuestarios que generan mayores beneficios a la población y mediante la evaluación mejorar el diseño y operación de aquéllos que no están funcionando óptimamente.

El PbR permite que la administración pública establezca de manera clara sus objetivos en los Pp y Py, haciendo uso de los recursos disponibles y a través de la evaluación se determina el grado de efectividad en la generación de valor público.

Mediante el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED) se realiza el seguimiento y evaluación del desempeño de los Pp, a través de los diferentes tipos de evaluación con la finalidad de:

- Conocer los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social de los Programas presupuestarios;
- Identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto; y
- Procurar una mayor calidad en la gestión gubernamental.

Lo anterior con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público y promover una adecuada rendición de cuentas.

El PbR fortalece la gestión del gobierno estatal, con el propósito de perfilarlo hacia un gobierno de resultados, el cual se apoya del Sistema de Planeación y Presupuesto (SPP-WEB), que es resultado de la fusión del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED) y el Sistema de Presupuesto por Programas (SIPREP). El SPP-WEB es la herramienta informática que permite dimensionar el cumplimiento de los objetivos y resultados previstos en los Programas presupuestarios con recursos financieros del ejercicio fiscal correspondiente.

Para considerar un verdadero Presupuesto basado en Resultados debe existir el vínculo iterativo de planeación, programación, presupuestación, ejecución, control y evaluación. Dicho proceso debe estar cimentado en una Estructura Programática sólida, clara, suficientemente específica, vinculada a la visión estratégica definida en el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023.

Para que el PbR pueda funcionar es necesario considerar algunos elementos que orienten la intervención pública, mismos que se presentan a continuación:



Fuente: Elaboración propia con base en Pérez-Jacome (2015).

Todas las dependencias y entidades públicas del Gobierno del Estado de México deben orientar los esfuerzos para lograr que los ejecutores del gasto, a través de la planeación estratégica garanticen la mejora continua de las políticas públicas y los Programas presupuestarios.

Para presupuestar con base en resultados el cimiento es la Estructura Programática y para cada uno de sus Programas presupuestarios las MIR con todas sus fases diagnósticas establecidas en la MML; las cuales permitirán realizar evaluaciones que dimensionen los avances alcanzados por la gestión gubernamental en términos de eficiencia, eficacia, calidad y economía.

Para actualizar la Estructura Programática para el Ejercicio Fiscal 2024 es necesaria la participación de las Unidades Responsables y Ejecutoras del Gasto Público del Gobierno del Estado de México, para que de manera concertada se lleve a cabo la revisión, depuración, modificación y/o diseño de los árboles de problema y objetivos, se obtengan Programas y proyectos presupuestarios, revisados, redefinidos o nuevos, que delimiten de forma efectiva la problemática real para atender las necesidades de la ciudadanía.

La generación de Programas y proyectos presupuestarios más representativos de la misión institucional y de los objetivos estratégicos de los poderes Judicial y Legislativo, los Organismos, las dependencias y entidades públicas que integran el Ejecutivo del Gobierno del Estado de México, se puede obtener mediante el uso de la MML y de esta manera fortalecer el funcionamiento del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED), la rendición de cuentas, la transparencia y la evaluación del quehacer institucional.

Las UIPPE's y las unidades ejecutoras del gasto, son los principales actores para la revisión, actualización, rediseño y creación de Pp y Py. La Secretaría de Finanzas, a través de la Dirección General de Evaluación del Desempeño Institucional, prestará asistencia técnica, e integrará la información correspondiente para la Estructura Programática 2024.

Para realizar los trabajos de revisión, depuración, diseño y/o actualización de la Estructura Programática para el Ejercicio Fiscal 2024 se deberá considerar la metodología que a continuación se presenta.

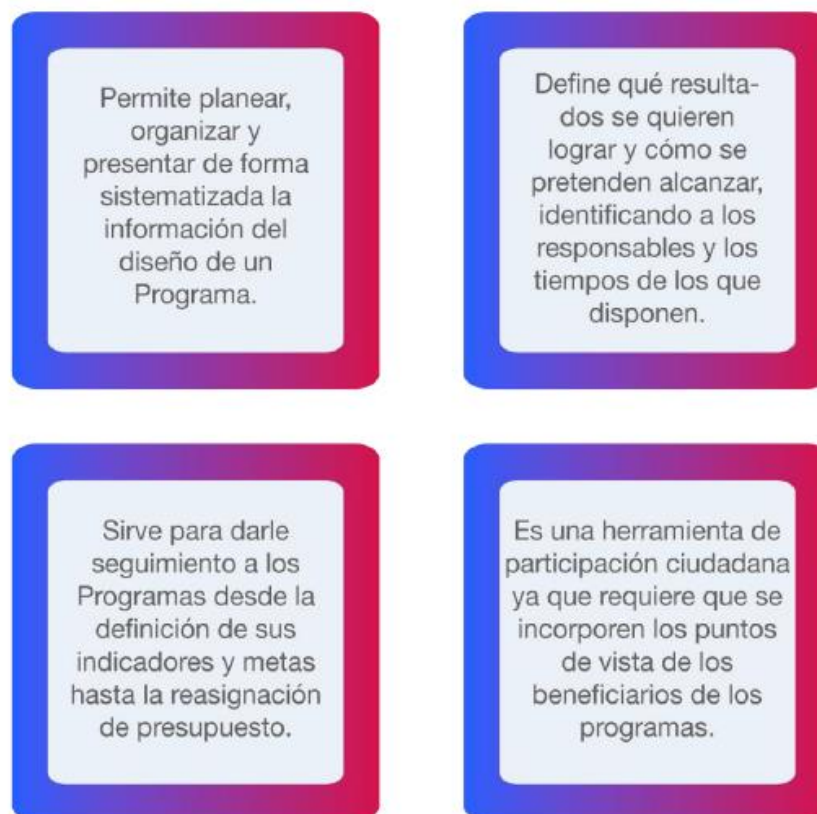
Metodología del Marco Lógico (MML)

La importancia del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) radica en su capacidad de proporcionar información relevante para detectar las necesidades y avances de los programas y proyectos presupuestarios.

Por esta razón, internacionalmente se ha promovido la adopción de la MML por ser un instrumento de planeación que facilita la sistematización de la información y es lo suficientemente flexible para adaptarse a las necesidades de los distintos tipos de Programas (Pp) y Proyectos (Py).

Es un instrumento de análisis lógico y pensamiento estructurado, que se utiliza en la planeación de Programas y Proyectos presupuestarios, que incluye todos los elementos que dan sentido a la gestión orientada a resultados cuyo inicio parte del análisis del problema.

El Marco Lógico es una metodología que tiene la propiedad de comunicar los objetivos de un Programa presupuestario clara y comprensiblemente en un sólo marco o matriz. La principal utilidad reside en que puede incorporar todas las necesidades y puntos de vista de los actores involucrados y su entorno. El alcance de la metodología se puede resumir en cuatro puntos:



Fuente: SHCP, 2019.

Es importante decir que la Metodología no permite evaluar *ex ante* los efectos de un programa, pero sí ofrece parámetros para hacer una medición *ex post* de los resultados obtenidos.

La MML permite que al interior de la administración pública estatal se desarrollen importantes mejoras para generar resultados mucho más satisfactorios, ya que define los resultados esperados de cada grupo de trabajo y les permite innovar en cuanto a la forma de lograrlos. Como parte distintiva de este instrumento, los resultados a alcanzar son determinados mediante objetivos e indicadores verificables que son precisados entre los involucrados en la gestión del Programa o Proyecto presupuestario.



Considerando las etapas anteriores, se garantiza su correcta aplicación. La eficiencia y eficacia en el uso y asignación de los recursos públicos no se puede obtener sino es con una combinación de estos análisis. Además de ser normativamente necesaria para cumplir con las obligaciones del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño del Gobierno del Estado de México.

Planteamiento del Problema central de un Programa presupuestario

El planteamiento del problema de un Programa presupuestario es la delimitación clara y precisa de un fenómeno, sea este de tipo social, económico, socio-político, entre otros y que por sus características requiere de la intervención Gubernamental. Para realizar el planteamiento del problema es necesario desarrollar una investigación considerando estudios, libros, encuestas, informes, censos, entrevistas, reglas de operación de programas similares, entre otras fuentes de información.

Se deberán identificar tres elementos, para determinar el problema central:

- **Situación actual del problema:** Corresponde a la realidad presente, en que una parte de la población no logra avanzar en algún aspecto, hacia un mejor estatus;
- **Situación Potencial:** Representa aquella visión deseada y viable de alcanzar de acuerdo al ámbito propio y la consideración de los factores externos; y
- **Obstáculos:** En la consecución de cualquier objetivo de los Programas presupuestarios podrán existir barreras que impedirán la evolución hacia la situación potencial deseada.

Para poder determinar claramente el problema deberán elaborarse respuestas concretas a las siguientes preguntas:

- ¿En qué consiste la situación-problema?
- ¿Cómo se manifiesta?
- ¿Cuáles son sus causas inmediatas?
- ¿Qué factores, sin ser causas directas, contribuyen a agravar la situación-problema?

El problema se considera planteado cuando es posible identificar sus factores y establecer las relaciones de causalidad entre ellos. El desarrollo de la MML tiene la finalidad de establecer un orden para solucionar problemas, para ello es necesario determinar un punto de partida claro acerca de lo que se va a atender y quien será el responsable de resolverlo.

La elaboración de un diagnóstico bien estructurado es vital en el diseño de los Programas presupuestarios, ya que determina en buena medida el éxito o fracaso de la intervención pública. Por tal motivo, resulta indispensable que se lleve a cabo una investigación exhaustiva y profunda, lo más apegado a la realidad para identificar la raíz del problema y no solo las causas.

Para contar con un diagnóstico estructurado de manera correcta es necesario que estén presentes 3 conceptos fundamentales: integralidad, intersectorialidad y transversalidad.

- ✓ **Integralidad.** Busca atender todas las causas profundas de los problemas identificados.
- ✓ **Intersectorialidad.** Reconoce que se necesita un trabajo coordinado de todos los involucrados con las causas de origen del problema para aspirar a resolverlo de manera óptima.
- ✓ **Transversalidad.** Incorpora una visión organizativa que dirige la creación de Políticas públicas y Programas presupuestarios que contempla a las poblaciones y temas que históricamente no habían sido considerados, debido al enfoque jerárquico de la administración pública tradicional.

El problema debe plantearse de tal forma que permita encontrar diferentes posibilidades de solución, ya que uno de los errores más comunes en la especificación del problema consiste en expresarlo como la negación o falta de algo.

Ejemplos mal formulados:

- No existe un generador local de energía eléctrica.
- Falta de programas de calidad en la educación primaria.

Ejemplos correctamente formulados:

- El 6 por ciento de las viviendas del Estado de México carecen de servicios de energía eléctrica; dichas viviendas están distribuidas en 15 municipios rurales y 9 municipios urbanos.
- Bajo rendimiento académico de niños y niñas de 6 a 12 años, estudiantes de educación primaria.

Los problemas mal formulados conducen de antemano hacia una única solución: construir un generador de energía eléctrica o implementar programas de educación inicial. En cambio, los problemas planteados correctamente permiten una amplia gama de posibilidades de solución, como la utilización de medios de generación alternativos o diversas estrategias para elevar el rendimiento de los niños y niñas en educación primaria.

Análisis de involucrados

Para desarrollar el análisis de involucrados se considerará el problema central y cada uno de los participantes directos o indirectos involucrados en el problema, para tomar en consideración sus **intereses**, su potencial y sus limitaciones y así generar mejores oportunidades para el éxito de la intervención gubernamental.

En pocas palabras se debe identificar a las personas, los grupos y organizaciones relacionados con el problema, que el programa busca enfrentar ya que permite conocer los intereses de los afectados por dicho problema y determinar a los actores claves que tienen influencia para el logro de los objetivos.

La utilidad del análisis del Marco Lógico, es identificar:

- Los actores.
- Sus intereses y percepciones de los problemas específicos sobre los cuales se intenta intervenir.
- Los recursos que cada grupo aporta en relación al problema.
- Las responsabilidades institucionales que cada grupo tiene en el Programa presupuestario.

- Los conflictos que cada grupo de actores tendría con respecto al desarrollo del Programa presupuestario.
- Las actividades que pueden realizarse para satisfacer los intereses de los actores.

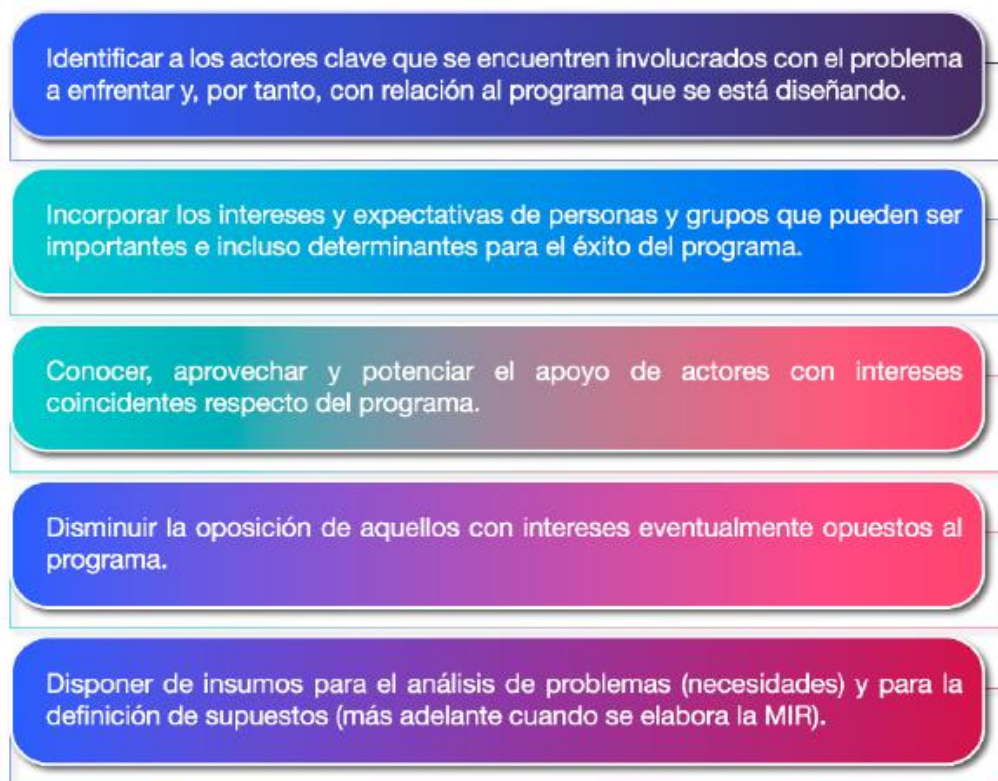
Este análisis permite obtener un panorama completo de la **intersectorialidad** del problema de todas las personas, grupos y organizaciones relacionados con el problema; e incorporar los intereses y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes e incluso determinantes para el éxito del Programa presupuestario.

A continuación, se incluye una tabla con los aspectos mínimos necesarios a considerar para este análisis.

Análisis de Involucrados			
Grupo analizado	Intereses	Principales problemas	Conflictos potenciales
Ejecutores			
Beneficiarios			
Indiferentes			
Opositores			

Al considerar este análisis se enriquece la información disponible del Programa o Proyecto presupuestario, previniendo en cierta medida eventualidades futuras que afecten el éxito de los mismos.

Para una mejor comprensión de este apartado y de acuerdo con el problema a resolver, se da a conocer el alcance del análisis de los involucrados.



Fuente: SCHP, 2019

Análisis para la determinación de la población objetivo

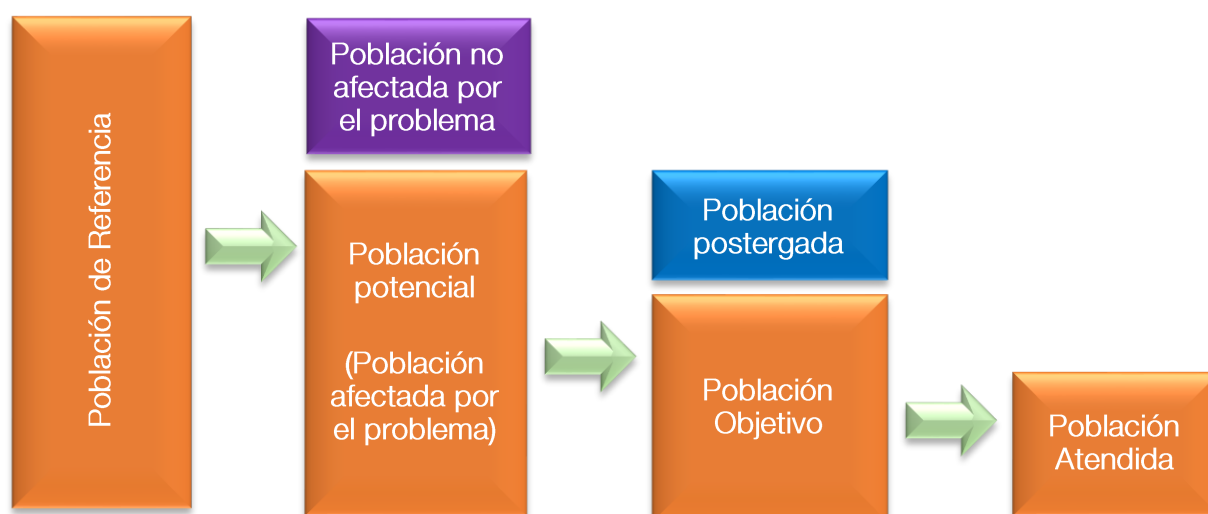
A lo largo del desarrollo del Programa presupuestario se debe definir la población afectada por el problema, así como conocer las características de este grupo, pues existen necesidades ilimitadas, por lo que incluiremos los siguientes conceptos que apoyan la acotación de la población objetivo.

Población de referencia: Corresponde a la población general global de la Entidad (con y sin problema), que se toma como referencia para el cálculo, comparación y análisis de la población objetivo. De esta población se debe conocer con mayor precisión los atributos y características a través de estadísticas, tasas de crecimiento y otros datos asociados a áreas geográficas, grupos etarios, étnicos y laborales.

Población potencial: Es aquella parte de la población de referencia, que es afectada por el problema (o será afectada por él), y en consecuencia necesita de los servicios o bienes que otorgará el Programa presupuestario; indica la magnitud de la población en riesgo.

Población objetivo o área de enfoque: Se refiere a un subgrupo de la población potencial que el Programa presupuestario a determinado atender en cierto periodo. Es decir, aquella parte de la población a la que el programa una vez aplicados criterios de selección (ejemplo: ubicación geográfica, grupo de edad, nivel de ingresos, etc.) y restricciones (ejemplo: limitaciones técnicas, lineamientos de política, etc.), estará en condiciones reales de atender.

Población atendida: Se refiere a la población efectivamente beneficiada con el Pp.



Construcción del Árbol del Problema (Árbol de causas-efectos)

El árbol de problemas es una técnica gráfica que se emplea para analizar una situación negativa o problema central, está conformado por un árbol de efectos y otro de causas que posteriormente se fusionan para conformar la visión global del árbol del problema.

El árbol del problema se debe formular de modo que sea lo suficientemente concreto para plasmar la totalidad de causas la cuales pueden ser principales, secundarias o terciarias, ya que a partir del diseño de un buen árbol de causas-efectos se facilitará la búsqueda de soluciones.

El árbol del problema deberá permitir agotar las principales causas-efectos del problema central, asimismo se recomienda no exceder un análisis mayor al tercer nivel de causas y efectos, ya que se podría incurrir en el error de estar haciendo el análisis de causas y efectos de un problema diferente al determinado en la fase inicial de la MML.

Una vez definido el problema central motivo del árbol, se debe determinar a manera de ramificación en primera instancia cada uno de los efectos negativos que este produce en la población objetivo (árbol de efectos), posteriormente se incluirán tantas causas como se considere pertinente sin perder de vista la vinculación real con el problema central (árbol de causas) para luego interrelacionar de una manera gráfica a estos tres componentes como puede observarse en la siguiente figura.



La lluvia de ideas es una técnica pertinente para determinar las causas y efectos. Esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere ayudar a resolver. Siempre es recomendable depurar esta lista inicial para finalmente organizar y jerarquizar cada uno de sus elementos bajo una interrelación causa-efecto. Se recomienda apoyarse en estudios, informes y estadísticas para fortalecer el diagnóstico del problema.

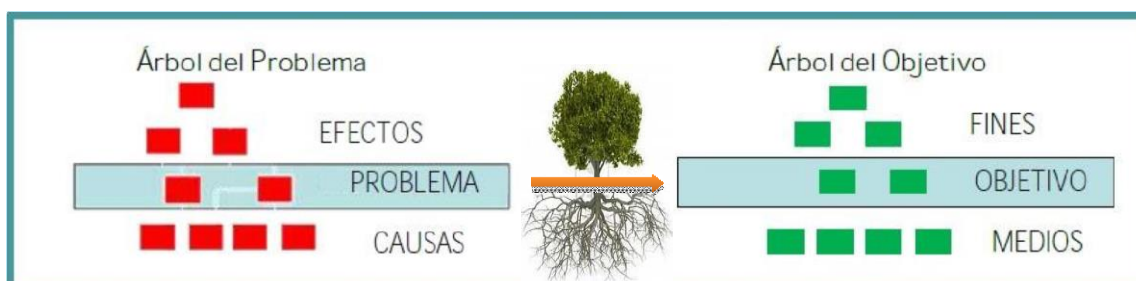
Construcción del Árbol de Objetivos (Árbol de Medios-Fines)

La manera más simple de definir los objetivos de un Programa o Proyecto presupuestario es a través de la identificación de la situación deseada, es decir aquel estado en el que el problema central está resuelto.

Los objetivos son las guías o proyecciones a verificarse en el tiempo futuro de determinado fenómeno y que los afectados considerarían como una situación deseable; el *Objetivo central* es una hipótesis o propósito hacia el cual se orientan los esfuerzos del Programa presupuestario. Los objetivos deben contar con las siguientes características:

- Ser Realistas: deben ser alcanzables con los recursos disponibles, bajo la situación externa en la que se desarrolla el Pp.
- Deben tener una fecha de caducidad específica (corto, mediano o largo plazo).
- Deben ser coherentes y garantizar que el logro de cada uno de ellos contribuya al objetivo de mayor jerarquía o de diferente temporalidad.
- Deben ser medibles, es decir, se le podrán asociar variables que permitan establecer una comparación del avance.

A partir de la construcción del Árbol del Problema se determina el Árbol de Objetivos que corresponde. Este proceso debe realizarse transformando cada causa, problema central y efecto en medios, propósito y fines respectivamente. Frente a cada problema deberá generarse una afirmación positiva que haga referencia a las alternativas de solución.



Para la elaboración del Árbol de medios-fines se seguirán los siguientes pasos:

1. Cambiar todas las condiciones adversas del árbol del problema a condiciones positivas deseables y viables de ser logradas. De este modo todas las que eran causas se convierten en medios dentro del Árbol del Objetivos, lo que antes era un problema central se convierte en el propósito y por último los que eran efectos se transforman en fines. Es fundamental que el árbol del problema se haya elaborado de la mejor manera posible, pues de ello dependerá el éxito y calidad del árbol de objetivos.
2. Una vez construido el Árbol de Objetivos será necesario verificar las relaciones de medios y fines para garantizar la validez del análisis. Si en el momento de generar el árbol se encontraran inconsistencias sería necesario regresar y replantear el Árbol del Problema en sus inconsistencias. Siempre debe considerarse que el proceso de construcción de los árboles es flexible y que podrán incorporarse aquellos objetivos relevantes que no se encuentren incluidos o eliminar los que no sean efectivos.

Resulta fundamental que el diagnóstico de las causas sea adecuado, lo que permitirá estar en una posición favorable para determinar los medios y definir correctamente las alternativas para atacar el problema. De este modo, los estados negativos que muestra el Árbol del Problema se convierten en estados positivos que hipotéticamente se alcanzarán. Ejemplo:

Problema Central:

NIÑOS DE HASTA 5 AÑOS DE EDAD QUE HABITAN EN ZONAS DE ALTA MARGINACIÓN DEL ESTADO DE MÉXICO, PRESENTAN MALA NUTRICIÓN

Se convertiría en el siguiente Objetivo o Propósito:

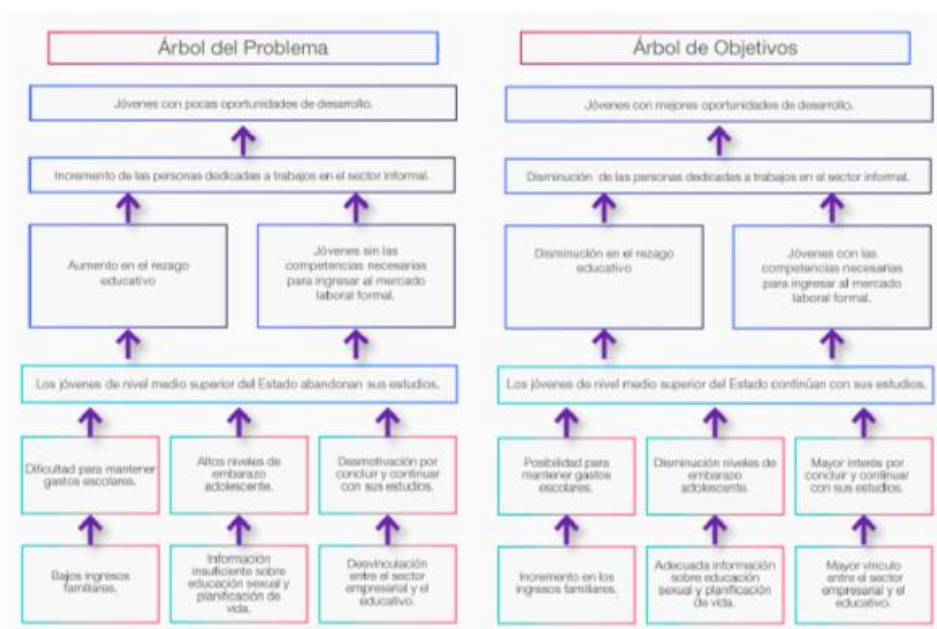
LOS NIÑOS DE HASTA 5 AÑOS DE EDAD QUE HABITAN EN ZONAS DE ALTA MARGINACIÓN DEL ESTADO DE MÉXICO, PRESENTAN BUENA NUTRICIÓN.

El proceso de transformación de un problema a un objetivo tendrá que repetirse para cada una de las causas, efectos y el problema central. El Árbol de Objetivos consiste en la imagen simplificada del futuro del Programa o Proyecto presupuestario; en tanto que el árbol de problemas representa la realidad de un momento dado, cuya solución o mejora requiere la intervención gubernamental.





En resumen, la elaboración tanto del árbol del problema y de objetivos que se conjugan y se interrelacionan es tan fuerte que no se puede crear el árbol de objetivos si persisten errores en el árbol del problema, como a continuación se muestra; y serán clave para la creación de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa presupuestario.



Fuente: SHCP, 2019.

Anotaciones para redactar Objetivos y Resumen Narrativo

Para la construcción de los objetivos a nivel de Fin se podrá usar la siguiente sintaxis:

MIR	Reglas de Sintaxis	¿Qué mide?
Fin	Contribuir + Objetivo superior a la razón de ser del programa + MEDIANTE / A TRAVÉS + Solución del problema (propósito del programa)	Impacto
Propósito	Población Objetivo o Área de Enfoque + Verbo en presente + Resultado logrado	Resultados
Componente	Producto terminado o servicio proporcionado + Verbo en participio pasado	Bienes y Servicios
Actividad	Sustantivo derivado de un verbo + Complemento	Procesos o acciones

Ejemplos:

FIN	Contribuir a la disminución de la tasa de desempleo en zonas de alto grado de marginación en el Estado de México, mediante el otorgamiento de becas y capacitación para el trabajo.	Contribuir (verbo) a la disminución de la tasa de desempleo en zonas de alto grado de marginación en el Estado de México (Objetivo superior a la razón de ser del programa), mediante (mediante/a través) el otorgamiento de becas y capacitación para el trabajo (Solución del problema)
PROPÓSITO	Las mujeres indígenas de 15 a 45 años de edad en zonas de alta marginalidad en la entidad incrementan sus ingresos y de sus familias.	Las mujeres indígenas de 15 a 45 años de edad en zonas de alta marginalidad en la entidad (población objetivo o área de enfoque) incrementan (verbo en presente) sus ingresos y de sus familias. (resultado logrado)
COMPONENTES	Beca educativa de continuidad otorgada.	Beca educativa de continuidad (producto terminado o servicio proporcionado) otorgada (verbo en pasado participio)
COMPONENTES	Capacitación para el trabajo impartida.	Capacitación para el trabajo (producto terminado o servicio proporcionado) impartida (verbo en pasado participio)

ACTIVIDADES	Elaboración de padrón de beneficiarios.	Elaboración (sustantivo derivado de un verbo) de padrón de beneficiarios (complemento, acciones)
ACTIVIDADES	Calendarización de capacitaciones.	Calendarización (sustantivo derivado de un verbo) de capacitaciones (complemento, acciones)

Determinación de las alternativas y estrategias de solución para su inclusión a la MIR

En esta etapa se debe seleccionar del Árbol de Objetivos aquellos medios más factibles en términos de relevancia, financiamiento y viabilidad técnica; buscando la manera más eficiente y creativa de alcanzar el propósito y fin determinado a lograr. Este proceso es la base para el llenado del apartado denominado Objetivo o Resumen Narrativo dentro de la MIR.

Como se puede observar, cada objetivo del árbol tendrá su respectiva relación en la primera columna de la MIR denominada Objetivo o Resumen Narrativo. Los objetivos son los cambios esperados del Programa presupuestario y son el origen para la determinación de metas de actividad y de los indicadores que evaluarán el desempeño de los procesos de ejecución y su vinculación dentro de la MIR.

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

Es una herramienta del PbR cuya función es apoyar para entender y mejorar la lógica interna, así como, el diseño de los Programas presupuestarios. Comprende la identificación de sus objetivos (objetivo o resumen narrativo), sus relaciones causales, los indicadores, medios de verificación y los supuestos o riesgos que pueden influir en su éxito o fracaso. Una vez comprobada la lógica vertical del programa, y los árboles del problema y objetivos, se procede a la elaboración de la MIR.

Esta matriz constituye una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del programa y su alineación con los diferentes planes, ya sea el nacional, estatal y municipal; además, incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios entregados a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos, e incluye supuestos que son factores externos que influyen al cumplimiento de los objetivos.



Fuente: SHCP, 2019.

La MIR tiene las siguientes bondades:

- Permite planear, organizar y presentar de manera sistematizada la información de un Programa presupuestario.
- Otorga elementos en un lenguaje sencillo entre los involucrados y clarifica los resultados a lograr y cómo se alcanzarán, así como la identificación de los responsables de lograr los resultados del Programa presupuestario y la temporalidad.
- Fortalece el seguimiento y control de los Programas presupuestarios, desde la definición de objetivos y metas, su ejecución, la asignación y reasignación presupuestal.
- Incluye a todos los involucrados para el éxito del Programa presupuestario.

Actualmente el GEM utiliza la MIR, como la herramienta de evaluación del Presupuesto de Egresos mediante indicadores.

La MIR permite enfocar los esfuerzos de las dependencias o entidades públicas, hacia la consecución y logro de objetivos, así como retroalimentar y mejorar el desempeño programático haciendo más eficiente el proceso presupuestario.

Las dependencias o entidades públicas, a través de las UIPPE's, identificarán el Pilar o Eje transversal del Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023, así como su objetivo, estrategias y líneas de acción a las cuales la MIR del Pp o Py se vincula directamente.

Deberán también, complementar cada casilla de la Matriz de Indicadores para Resultados y de la ficha técnica para el diseño de indicadores, considerando los conceptos y criterios que a continuación se describen.

- **Objetivos o Resumen Narrativo**

Expresa el estado al cual se pretende llegar mediante el quehacer gubernamental y el presupuesto asignado al Programa presupuestario. Cada programa tiene asociado un objetivo estratégico de carácter superior derivado del PDEM. Dentro de este apartado de la MIR se determina la relación lógica entre los distintos niveles de objetivos del Programa presupuestario; objetivos de Actividades que generan Componentes que a su vez contribuyen a un logro de corto plazo manifestado en el Propósito y así un conjunto de objetivos de Propósito logran consolidar un Fin en el mediano o largo plazo.

Para lograr resultados se debe contar con una clara construcción y redacción de los objetivos, lo que permite crear indicadores más precisos para evaluar los Programas presupuestarios; por lo tanto, a efecto de generar la MIR, se considerará el catálogo de objetivos de la Estructura Programática vigente, para asociar el Programa presupuestario con el PDEM 2017-2023 y se redactarán objetivos para el nivel de Fin, Propósito, Componente y Actividad, identificando el resultado esperado el cual consiste en el impacto de la gestión que se realiza en beneficio de la población objetivo y representa el universo de cobertura específica al que se está atendiendo con el Programa presupuestario. Ambos atributos deberán conducir a la construcción del indicador.

- **Fin del Programa presupuestario:** Es la descripción de cómo contribuye el Programa presupuestario en el mediano o largo plazo, a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución de los objetivos estratégicos de la Dependencia o Entidad Pública. Cabe señalar que no necesariamente el programa por sí mismo, es suficiente para alcanzar el fin y es probable que sea necesario conjuntar varios programas para contribuir a su logro.
- **Propósito del Programa presupuestario:** Es el resultado de corto plazo logrado en la población objetivo como consecuencia de la entrega o utilización de los componentes (bienes y servicios públicos) producidos o entregados por el Programa presupuestario. Es la aportación específica a la solución del problema.
- **Componentes del Programa presupuestario:** Representan los bienes y/o servicios públicos que se generan y otorgan a los usuarios o beneficiarios de determinado Programa presupuestario. Un componente puede estar dirigido al beneficiario final (población objetivo) o en algunos casos, dirigidos a beneficiarios intermedios, cabe resaltar que no es una etapa en el proceso de producción o entrega del mismo.

Cada componente es fundamental para lograr el propósito y deben expresarse como productos terminados o servicios proporcionados (ejemplo: drenaje instalado, carretera concluida, despensas entregadas, población capacitada, etc.).

- **Actividades del Programa presupuestario:** Consisten en las principales tareas a realizar para lograr generar cada uno de los componentes y es un listado de actividades en orden cronológico y se presentan agrupadas por componente e incluyen los insumos del programa.

SINTAXIS

MIR	Reglas de Sintaxis	¿Qué mide?
Fin	Contribuir + Objetivo superior a la razón de ser del programa + MEDIANTE / A TRAVÉS + Solución del problema (propósito del programa)	Impacto
Propósito	Población Objetivo o Área de Enfoque + Verbo en presente + Resultado logrado	Resultados
Componente	Producto terminado o servicio proporcionado + Verbo en participio pasado	Bienes y Servicios
Actividad	Sustantivo derivado de un verbo + Complemento	Procesos o acciones

Indicador

Se reconoce como una herramienta de medición que se utiliza para verificar y dimensionar la magnitud o nivel de logro alcanzado por el Programa presupuestario en el cumplimiento de sus objetivos y consiste en una expresión que establece una relación entre dos o más datos y un factor de escala, permitiendo su comparación entre distintos periodos, productos similares o una meta.

Elementos del Indicador

- **Nombre del indicador:** Expresa el significado conceptual del indicador y puede expresarse en términos de las variables que en él intervienen.
- **Método de cálculo:** Expresión matemática y/o algebraica del indicador, que simboliza de manera sencilla la forma en que se relacionan las variables para reflejar el desempeño de aquello que se desea medir.
- **Frecuencia de medición:** Expresa la periodicidad con la que va a calcularse el indicador (trimestral, semestral, anual, etcétera).

Los indicadores que se incluyan en la MIR serán los que se utilicen para monitorear y evaluar el nivel de logro de los objetivos del Programa presupuestario.

Tipos de indicadores

Estratégicos: Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y Programas presupuestarios y contribuyen a fortalecer o corregir las estrategias y la orientación de los recursos. Regularmente se identifican en la matriz de indicadores a nivel de Fin y Propósito.

De Gestión: Miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados. Estos se identifican a nivel de componente y actividad.

No existe un método único para la construcción de indicadores. El proceso requiere conocimiento del tema a evaluar, así como de análisis y reflexión para identificar los parámetros que mejor reflejen la realidad de lo que se desea evaluar. Sin embargo, a continuación, presentamos una metodología que puede ser útil en dicho proceso.

En esta primera parte hacemos referencia al establecimiento de indicadores para Programas presupuestarios con los señalamientos correspondientes para ilustrar cómo se aplica esta metodología para la obtención de resultados.

Pasos a seguir para el diseño de indicadores:

Paso 1. Considerar la columna de objetivo o resumen narrativo, ya que cada indicador deberá estar vinculado invariablemente al objetivo que mide dentro de cada nivel de la MIR del Programa presupuestario.

Es indispensable contar con objetivos claros para poder diseñar los indicadores que dimensionen con mayor efectividad los logros de cada nivel de la MIR. El enfoque, alcance y objetivo de cada Programa presupuestario es diferente según su propia naturaleza, por tanto, los parámetros de medición que se elijan deben evaluar el desempeño de dichas características.

El encargado de establecer los indicadores estratégicos debe tener muy claro:

- Los objetivos que se persiguen en cada uno de los niveles de la MIR del Programa presupuestario;
- Los diferentes servicios o productos que genera a través de los Proyectos presupuestarios operados;
- Las necesidades de los beneficiarios; y
- Los principales factores de insatisfacción.

Paso 2. Definir los elementos críticos para el éxito del Programa presupuestario

Se pueden considerar como aquellos factores que definen los resultados específicos que deberían generarse para tener la certeza de que se contribuirá al logro del objetivo programático.

Estos elementos críticos se identifican contestando a la pregunta:

¿Qué situaciones, cosas, bienes o servicios deberían generarse u ocurrir para considerar que se ha tenido éxito y se contribuye al logro de cada objetivo en cada uno de los niveles de la MIR?

Esta pregunta no se refiere a lo que se tiene que hacer para lograr el resultado, sino a los resultados en sí mismos, es decir, qué resultados se deben producir para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo.

Con los elementos críticos se identifican los aspectos más importantes que definen el éxito para cada objetivo, de tal forma que se mida lo verdaderamente esencial; estos elementos críticos son una referencia concreta para identificar parámetros de medición.

Para encontrar los elementos críticos se deben considerar las siguientes perspectivas:

- El punto de vista de los beneficiarios/sectores de la sociedad involucrados.
- Las políticas gubernamentales.
- Estándares internacionales y nacionales.
- El punto de vista o perspectiva de la misma dependencia.

Paso 3. Definición preliminar de indicadores

La definición de indicadores implica establecer su alineación programática y con el Plan de Desarrollo del Estado de México vigente, su denominación, fórmula de cálculo, meta anual y semaforización.

Se realiza identificando para cada Proyecto presupuestario, la mejor manera de medir su cumplimiento. Los indicadores deben expresar el resultado esperado en cada uno de los componentes críticos.

Los indicadores por lo general muestran la relación entre variables, por ejemplo:

La cobertura de capacitación al personal médico especialista en atención a la mujer, se determina mediante los asistentes a los cursos de capacitación, entre la totalidad del personal, como se muestra:

$$\text{Porcentaje de personal médico en atención a la mujer capacitado} = \frac{\text{Personal médico especialista en la mujer asistente a los cursos de capacitación}}{\text{Total de personal médico en atención a la mujer}} \times 100$$

Asimismo, existen indicadores que incluyen la relación de dos variables, **más** un factor de escala o ponderador, incluso el cálculo de una de ellas implica una fórmula específica, a los cuales se les conoce como Índices:

$$\text{Índice de utilización de capacidad instalada} = \frac{\text{Matricula Total}}{\text{Capacidad Teórica Total (CTT)}} \times 100$$

En donde:

$$CTT = [(No. aulas * 0.85) + ((No. laboratorios + No. Talleres) * 0.4)] * 1.7$$

Este cálculo supone:

Aprovechamiento de un 85% de tiempo de aulas y del 40% en talleres y laboratorios, así como un uso del 100% de la capacidad en el turno matutino y 70% de la capacidad en el turno vespertino.

Existen indicadores denominados tasas, los cuales se estructuran de la siguiente manera:

$$\text{Tasa de médicos especialistas por cada 10 mil derechohabientes} = \left[\left(\frac{\text{Médicos Especialistas}}{\text{Población derechohabiente}} \right) \right] * 10,000$$

Existen las variaciones porcentuales, las cuales apoyan para conocer el crecimiento de un sector, en especial cuando el crecimiento es muy dinámico o cuando se busca conocer los alcances en las disminuciones esperadas.

$$\text{Tasa de variación de la Inversión} = \left[\left(\frac{\text{Inversión año actual}}{\text{Inversión año anterior}} - 1 \right) \right] * 100$$

Para que la medición resulte realmente efectiva, los indicadores deben definirse tomando en cuenta las limitaciones que representa la no disponibilidad de información y la complejidad de concentrarla, evaluando en cada momento su calidad, así como la factibilidad de obtenerla y su grado de precisión.

Asimismo, para la elaboración del Proyecto de Presupuesto de Egresos 2024, se deberán vincular las metas sustantivas de cada Programa presupuestario a los indicadores que así lo requieran.

Paso 4.- Verificar si han sido cubiertas todas las dimensiones de evaluación y la temporalidad de corto y largo plazo.

Es necesario discernir la utilidad y pertinencia entre las dimensiones de evaluación que se consideran dentro del Marco Lógico vigente, es decir, eficacia, eficiencia, calidad y economía. Cada una de estas dimensiones refleja un aspecto importante para el cumplimiento de los niveles de objetivos; por tanto, es importante verificar que las dimensiones de medición han sido elegidas correctamente para los indicadores definidos.

Definición y tipo de indicadores según la dimensión que miden:

- **Eficacia:** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos.
- **Eficiencia:** Mide costos unitarios y productivos. Refleja la racionalidad en el uso de los recursos financieros, materiales y humanos. Un proceso eficiente logra la mayor cantidad de productos o servicios al menor costo y tiempo posible.
- **Calidad:** Mide el grado en que los productos y/o servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes y/o usuarios.
- **Economía:** Mide la capacidad de la organización que implementa el programa para movilizar, generar o recuperar los recursos inmuebles, financieros, humanos y tecnológicos disponibles.

Las dimensiones permiten orientar los esfuerzos de la Administración Pública de acuerdo con las prioridades y tomar decisiones más efectivas.

Asimismo, es necesario establecer los indicadores que dimensionarán los procesos de corto plazo, (es decir, desde una frecuencia mensual, trimestral, semestral y anual) y aquellos de largo plazo (bianuales y hasta quinquenales).

Paso 5. Establecer las metas esperadas para cada uno de los indicadores 2024.

Las metas describen el valor concreto a lograr para cada indicador, y se establecen en función de las expectativas de demanda poblacional, de la oferta institucional, de la disponibilidad financiera, así como todo tipo de registros de información histórica del desempeño.

Las metas responden a la pregunta de ¿Cuánto se va a alcanzar? en términos del objetivo. Para establecer las metas de los indicadores es muy útil identificar la meta ideal o estándar y a partir de allí definir nuestra capacidad real para fijar la meta a la que se puede comprometer la institución para el ejercicio fiscal que corresponda.

Cuando no existe información disponible, la meta ideal o estándar, puede establecerse mediante un análisis sobre el nivel del logro requerido para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Aunque debemos orientar las metas a satisfacer las necesidades de los usuarios, a veces es difícil determinar objetivos realistas, ya que entran en juego muchos factores. Con estas consideraciones se deberán establecer las metas:

- **Metas Retadoras.** Con base en el objetivo fundamental de mejorar la efectividad y eficiencia del sistema gubernamental, y satisfacer cada vez más y de mejor manera las necesidades de los beneficiarios, las metas deben comprometer mejoras en el desempeño. Además, las metas retadoras requieren mayor compromiso de los involucrados en su logro.
- **Metas Alcanzables.** Asimismo, las metas establecidas deben ser factibles de alcanzar. Las unidades ejecutoras deben realizar un análisis del desempeño histórico del factor en cuestión, las necesidades de los beneficiarios, la capacidad de respuesta actual, el potencial de mejora estimado, para que con base en ello se fije la meta a alcanzar en un periodo determinado.

Paso 6. Validación de cada uno de los indicadores dentro de la MIR del Pp.

Es necesario que los indicadores se apeguen a la visión establecida en el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023, para que se conviertan realmente en una herramienta útil para evaluar los resultados de la organización; esto se puede lograr mediante un proceso de revisión continua, en el que se van reflexionando y rediseñando los objetivos e indicadores a la luz de la experiencia y los logros consolidados. Los indicadores y sus respectivos objetivos no son perpetuos, sino dinámicos, flexibles y deben atender al devenir de la realidad y sus coyunturas.

Medios de Verificación

Los medios de verificación representan las fuentes de información, sean estas oficiales o registros administrativos que se utilizan para dar fe de la información vertida en los indicadores y autenticar los avances de actividad reportados.

Es necesario realizar investigación referencial para identificar índices, observaciones de campo, encuestas, que son evaluados o medidos estadísticamente por Instituciones oficiales o especializadas en cada tema y así verificar los avances consolidados en materia de salud, educación, seguridad pública, medio ambiente, u otros temas a fin de asociarlos como medios de verificación; así mismo, se puede encontrar apoyo en los informes de auditoría y todo tipo de registros internos de la dependencia o entidad pública.

Supuestos

Los supuestos son siempre factores externos que están fuera del control de la institución responsable de desarrollar el Programa presupuestario, pero que inciden en el éxito o fracaso del mismo. Corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos. Los supuestos se expresan en términos positivos y son suficientemente específicos para poder ser monitoreados.

Apartado 2. De la presentación a la Dirección General de Evaluación del Desempeño Institucional de las propuestas referentes al Catálogo de Estructura Programática para el Ejercicio Fiscal 2024.

Contenidos mínimos necesarios en la descripción de los Programas y Proyectos presupuestarios:

Para concluir exitosamente el proceso de actualización, rediseño y/o generación de nuevos Programas o Proyectos presupuestarios a incluirse en el Catálogo de Estructura Programática para el Ejercicio Fiscal 2024, es necesario contar con una descripción clara y concisa de la finalidad y conceptualización de cada propuesta de Programa o Proyecto presupuestario; por tanto, será necesario remitir a la Dirección General de Evaluación del Desempeño Institucional, la siguiente información:

1. El análisis completo de la MML definido en el Apartado número 1 del presente Manual.
2. Los siguientes datos deberán incluirse como carátula (ver anexo Número 1 Carátula).

Nombre de Programas y Proyectos presupuestarios

Para el proceso de definición del nombre es necesario considerar que el Programa presupuestario se refiere al conjunto de acciones sistematizadas dirigidas a resolver un problema, que por sus características requiere la intervención gubernamental y que está vinculado a una población afectada o a un área de enfoque; los ejecutores del gasto definen a los beneficiarios, el tipo de intervención y determinan los bienes y servicios mediante los cuales se logra su objetivo.

Considerando lo referido en el Código Financiero del Estado de México y Municipios vigente, se considera al Programa presupuestario como: “Conjunto de acciones sistematizadas dirigidas a resolver un problema vinculado a la población, que operan las Dependencias, Entidades Públicas y Poderes Legislativo y Judicial, identificando los bienes y servicios mediante los cuales logran su objetivo, así como a sus beneficiarios.”

Asimismo, respecto al nombre del proyecto, es importante referir que este consiste en un conjunto de intervenciones limitadas en el tiempo, de las cuales resulta un producto final, que concurre a la expansión de la acción del Gobierno. Representa la creación, ampliación, mejora, modernización y/o recuperación de la capacidad de producción de bienes y servicios, implicando la variación sustancial o el cambio de procesos y/o tecnología utilizada por la entidad pública.

En cuanto al tipo de propuesta que realicen las Dependencias y Entidades Públicas del Gobierno del Estado de México respecto a Pp y/o Py del Catálogo de la Estructura Programática 2024 se entenderá por:

- **Revisión del diseño del Programa y/o Proyecto presupuestario:** Observaciones y/o recomendaciones relacionadas con el Pp y/o Py remitidas para consideración de la Dirección General de Evaluación del Desempeño Institucional y probable inclusión.
- **Ampliación del diseño del Programa y/o Proyecto presupuestario:** Incorporación de nuevos productos, los cuales deberán satisfacer el análisis de la MML establecidos en el primer apartado del presente Manual.
- **Rediseño del Programa y/o Proyecto presupuestario:** Modificación sustantiva o completa del diseño actual (siempre y cuando se encuentre técnicamente justificado el rediseño), de acuerdo a los contenidos mínimos del primer apartado del presente Manual. Por ejemplo: eliminando productos, desagregando un Programa en más programas, unificando programas en uno, etc.
- **Nueva propuesta del Programa y/o Proyecto presupuestario:** Incorporación de un nuevo Pp y/o Py que no se encuentra considerado en la Estructura Programática del ejercicio fiscal 2023 y se considera necesario incluir para el ejercicio fiscal 2024.

Entrega de los formatos con las propuestas:

1.- Carátula, se deberá entregar el llenado de los diferentes campos: clave, nombre, así como el tipo de propuesta realizada al Programa o Proyecto presupuestario:

Clave	Nombre del Programa o Proyecto presupuestario		
Tipo de propuesta realizada sobre el Pp o Py:			
☐ Revisión de diseño	☐ Ampliación de diseño	☐ Rediseño	☐ Nuevo Pp o Py

2. Clave y Nombre del Pp o Py: si el Programa y/o Proyecto presupuestario afecta el nombre y el tipo de propuesta es por:

- Revisión o rediseño, se deberá cuidar que sea breve, claro y que refleje el enfoque de atención específico.
- Rediseño o Nuevo Pp y/o Py, se debe referir y anexar el documento que fundamente la petición.

Dichos cambios deberán ser plasmados en el siguiente formato:

Clave / Nombre del Programa o Proyecto presupuestario			
Dice		Debe Decir	
Clave	Nombre del Programa o Proyecto	Clave	Nombre del Programa o Proyecto

3. Descripción del Pp o Py: La redacción debe de ser clara y concisa, que proporcione la imagen más real del Programa o Proyecto presupuestario, dando una idea general de sus partes o propiedades.

Dichos cambios deberán ser plasmados en el siguiente formato:

Descripción del Programa o Proyecto presupuestario	
Clave	Nombre del Programa o Proyecto
Texto de la Descripción del Programa o Proyecto presupuestario	
Dice	Debe Decir

4. Objetivo del Pp o Py: La redacción deberá incluir la situación, punto o característica que se pretende alcanzar como resultado de la gestión gubernamental.

Dichos cambios deberán ser plasmados en el siguiente formato:

Objetivo del Programa o Proyecto presupuestario	
Clave	Nombre del Programa o Proyecto
Texto del Objetivo del Programa o Proyecto presupuestario	
Dice	Debe Decir

V.- ANEXOS

1.- Carátula

Clave	Nombre o del Programa o Proyecto presupuestario		
Tipo de propuesta realizada sobre el Pp o Py:			
☐ Revisión de diseño	☐ Ampliación de diseño	☐ Rediseño	☐ Nuevo Pp o Py

2. Clave y Nombre del Pp o Py

Clave / Nombre del Programa o Proyecto presupuestario			
Dice		Debe Decir	
Clave	Nombre del Programa o Proyecto	Clave	Nombre del Programa o Proyecto

3. Descripción del Pp o Py

Descripción del Programa o Proyecto presupuestario	
Clave	Nombre del Programa o Proyecto
Texto de la Descripción del Programa o Proyecto presupuestario	
Dice	Debe Decir

4. Objetivo del Pp o Py

Objetivo del Programa o Proyecto presupuestario	
Clave	Nombre del Programa o Proyecto
Texto del Objetivo del Programa o Proyecto presupuestario	
Dice	Debe Decir

VI.- DIRECTORIO

M. en E. Rodrigo Jarque Lira
Secretario de Finanzas

Lic. Roberto Inda González
Subsecretario de Planeación y Presupuesto

M. en A. P. Hugo Ayala Ramos
Director General de Evaluación del Desempeño Institucional

Para asesoría técnica quedan a sus órdenes:

Lic. Gabriela Leticia Espinosa González
Directora de Análisis y Seguimiento

Mtro. Oscar Mejía Becerril
Subdirector de Diagnóstico y Capacitación

Lic. Luis Enrique Albarrán Mariz
Subdirector de Seguimiento Programático