GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

MANUAL PARA LA FORMULACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO, PARA EL EJERCICIO FISCAL 2024

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

Agosto de 2024

ÍNDICE

		Página
PRESENTACIÓN		4
PRIMERA PARTE:		7
1. ASPECTOS GENERALES		
1.1	Marco Jurídico	8
1.2	Marco Conceptual	10
1.3	Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2024	13
1.4	Integración del Programa Anual	14
SEGUNDA PARTE:		
2. METODOLOGÍA PARA LA INTEGRACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS Y CONSIDERACIONES EN MATERIA DE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PbR)		22
La Gestión para Resultados (GpR) en el Estado de México		23
Presupuestación con enfoque de Resultados (PbR)		24
2.1	Metodología para la elaboración de Diagnósticos por Programa presupuestario y análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)	28
2.1.1	Metodología para elaborar Diagnósticos de Programas presupuestarios	30
2.1.1.1	Estructura general del Diagnóstico por Programa presupuestario	31
I.	Identificación y descripción del problema	31
I.I.	Análisis de Antecedentes	32
II.	Diseño de intervención	33
III.	Cobertura	34
IV.	Teoría del Programa o teoría de cambio	35
2.1.2	Elaboración de la Matriz de análisis FODA	35
2.2	Lineamientos para la revisión, alineación y formulación de Indicadores para Evaluar el Desempeño	39
2.2.1	Presupuesto basado en Resultados (PbR)	40
2.2.2	Metodología del Marco Lógico (MML)	42
2.2.2.1	Análisis de Involucrados	43
2.2.2.2	Árbol del Problema (Árbol de causas y efectos)	45
2.2.2.3	Árbol de Objetivos (Árbol de medios-fines)	47
2.2.2.4	Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	49
2.2.2.4.1	Objetivos o resumen narrativo	52
2.2.2.4.2	Indicadores	53
2.2.2.4.3	Medios de verificación	60
2.2.2.4.4	Supuestos	60
2.2.2.5	MIR transversal o en cascada	61

2.2.2.6	Método de Diseño Inverso de la MIR	62
2.2.2.7	Modificación de la MIR	71
2.3	**Estructura Programática (EP) 2024**	**72**
2.3.1	Clasificación Programática	75
2.4	**Consideraciones generales sobre el Programa Anual 2024**	**79**
2.5	**Formatos para la presentación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2024**	**80**

TERCERA PARTE: 83

3. ANEXOS

3.1	Clasificador por Objeto del Gasto	84
3.2	Clasificador por Objeto del Gasto sin descripciones	84
3.3	EP Clasificación Funcional y Programática del GEM	84
3.3.1	Descripción de Programas presupuestarios y Proyectos de Estructura Programática	84
3.3.2	Objetivos de los Programas presupuestarios y Proyectos de la Estructura Programática	84
3.4	Unidades de Medida	84
3.5	Unidades Responsables, Ejecutoras y Centros de Costo	84
3.6	Regiones del Estado de México	84
3.7	Formatos vigentes	84
3.7.1	Instructivos de llenado	84
3.8	Glosario de Términos	84
3.9	Clasificador por Fuente de Financiamiento	84
3.10	Anexos “Formatos Información Adicional en la Integración del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal 2024”	84

PRESENTACIÓN

La Gestión para Resultados (GpR) en México se conceptualiza como un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos, esto no quiere decir que el proceso no sea importante, al contrario, esta toma mayor importancia porque de él depende la consecución de resultados; en este sentido, la filosofía organizacional consiste en orientar todo el proceso del logro de resultados, a la creación de valor público.

De acuerdo con el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID), la GpR tiene 5 componentes: la Planeación Estratégica orientada a Resultados; el Presupuesto basado en Resultados (PbR); la Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones; Gestión de Proyectos; el Monitoreo y Evaluación, los cuales representan el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

El SED es una herramienta de la GpR, mediante la cual se alinean los objetivos y las metas de los diversos programas federales con el Plan Nacional de Desarrollo; establece además los mecanismos de monitoreo y evaluación de los resultados alcanzados por estos programas. De esta manera, el SED contribuye a la instrumentación de una cultura organizacional de gestión para resultados.

El PbR, es una técnica presupuestaria que proviene de la metodología de Presupuesto por Programas. Esta se considera una sofisticada herramienta de toma de decisiones, moderna y que está implantada sólidamente en la mayoría de las administraciones públicas. El PbR realiza la selección de opciones de presupuestación basada en información de los objetivos y programación de sus metas de actividades e indicadores, poniendo énfasis en el logro de resultados orientados siempre a proveer el mayor valor público.

El Gobierno del Estado de México registra avances importantes en materia de PbR, lo que permite que las unidades ejecutoras de la administración pública programen, presupuesten, ejerzan, registren, controlen y evalúen el uso y destino de los recursos públicos organizados mediante la estructura programática y orientados al logro de resultados; sin embargo, es necesario que las Unidades de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE's) y/o las áreas que cumplen con dichas funciones, en todos los Entes Públicos, refuercen el proceso de coordinación y revisión conjunta con las áreas Administrativo-Financieras y las unidades ejecutoras de los proyectos en que participarán para el ejercicio fiscal 2024, y definan con mayor precisión los objetivos de los indicadores y las actividades con sus metas, a fin de mantener congruencia entre la acción pública con los efectos impulsores y multiplicadores de los recursos públicos asignados a los distintos proyectos autorizados.

Es fundamental que los servidores públicos de las Unidades Responsables y Ejecutoras verifiquen que los Programas y Proyectos presupuestarios que se incluyan en el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2024, sean congruentes con lo establecido en el Plan de Desarrollo del Estado de México vigente, así como de los planes y programas que de él se derivan.

Bajo este contexto, la Secretaría de Finanzas emite el **Manual para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México**, para el Ejercicio Fiscal 2024, mismo que permite a las unidades ejecutoras del gasto, integrar su Anteproyecto, en cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 24 fracciones I, V y XXIII de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México; en los artículos 295, 296, 298, 299 y 300 del Código Financiero del Estado de México y Municipios; en los artículos 7 fracción XI a) y b), 18 fracción I, 19 fracción I y IV y 20 fracción IV y V del Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas.

Los principales propósitos del presente Manual, son los siguientes:

- Establecer las bases para la aplicación del Presupuesto basado en Resultados (PbR).
- Dar a conocer la Estructura Programática para la integración y operación del presupuesto que ejercen los Entes Públicos del Gobierno, la cual es acorde con el Plan de Desarrollo del Estado de México vigente.
- Transparentar el proceso de asignación de los recursos presupuestarios.
- Orientar la estructuración de actividades con sus metas e indicadores para resultados, ya que estos permitirán la evaluación en los términos que establecen los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de México vigentes.
- Definir los lineamientos para la integración del presupuesto de gasto corriente y de inversión.
- Precisar los criterios de disciplina financiera.
- Señalar la responsabilidad de los ejecutores del gasto para identificar los recursos por programa, proyecto y fuente de financiamiento que se emplearán en los programas transversales para Atención a niñas, niños y adolescentes, Igualdad entre Mujeres y Hombres, Alerta de Género y Mitigación del Cambio Climático.

El presente Manual incorpora los criterios y la metodología de aplicación y observancia general para que las Unidades Responsables y Ejecutoras elaboren su Anteproyecto de Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal 2024, en cada una de sus clasificaciones funcional – programática, administrativa y económica.

El Manual se estructura en tres apartados que organizan temáticamente su contenido:

En la **primera parte**, se presentan los aspectos generales que incluyen el Marco Jurídico, Marco Conceptual, el cual da sustento al proceso de elaboración del Presupuesto basado en Resultados y su vinculación con la Plan de Desarrollo del Estado de México vigente.

En la **segunda parte**, se detallan los Lineamientos y la Metodología para la integración del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos para Presupuestar con base en Resultados, haciendo uso del Sistema de Planeación y Presupuesto (SPP), dando cumplimiento a lo establecido en la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y Municipios, así como los elementos a considerar para la elaboración de los Diagnósticos por Programa y Proyecto presupuestario, que servirán de base para la planeación, programación y orientación del presupuesto anual y finalmente la determinación de las líneas base de cada indicador que será incorporado a las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR).

En la **tercera parte**, se presentan los Catálogos 2024, destacando la Estructura Programática (armonizada a la Clasificación Funcional y Programática establecida por el CONAC) con la que operará el Gobierno del Estado de México, como un instrumento básico para la planeación, programación e integración del presupuesto de los recursos 2024, incluyendo también los catálogos del Clasificador por Objeto del Gasto, el Clasificador por Fuentes de Financiamiento (armonizado a la clasificación establecida por el CONAC, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de diciembre de 2016), Unidades Responsables, Unidades Ejecutoras, Centros de Costo, regiones y unidades de medida.

Se agrega un Glosario de Términos que incluye las definiciones de los conceptos básicos necesarios para la interpretación del presente documento, el Programa Anual y el Presupuesto de Egresos 2024.

PRIMERA PARTE
ASPECTOS GENERALES

1.1 Marco jurídico

En la formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Ejercicio Fiscal 2024, el Marco Jurídico vigente que deberá considerarse es el siguiente:

Marco Legal	Artículo (s)
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	25, 26 y 134.
Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México	61 fracciones XXX y XXXIV, 77 fracción XIX y 139.
Ley General de Contabilidad Gubernamental	1, 61 fracción II, 63, 64, 65 y 66.
Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres	1 y 15 fracciones I y I Bis, 23 y 29.
Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes	1 y 3.
Ley de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Mujeres y Hombres del Estado De México	1 y 2.
Código Financiero del Estado de México y Municipios	7, 17, 285, 286, 287, 289, 289 Bis, 290, 291, 292, 292 Bis, 292 Ter, 292 Quáter, 292 Quintus, 293, 294, 295, 296, 298, 298 Bis, 299, 299 Bis, 300, 301, 302, 303, 304, 304 Bis y 304 Ter.
Código Administrativo del Estado de México	12.15
Ley de Coordinación Fiscal	1
Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios	1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12.
Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México	23 y 24 fracciones I, V y XXI.
Ley de Planeación del Estado de México y Municipios	7, 10, 13, 14 fracción VI, 16, 18, 20 y 30.

Marco Legal	Artículo (s)
Ley para la Coordinación y Control de Organismos Auxiliares del Estado de México	14 fracciones VIII y IX.
Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de México y Municipios	7 fracciones I y VI y 215 fracción VIII.
Ley de Fiscalización Superior del Estado de México	1 y 8 fracción I.
Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios	1, 19 fracciones III, IV y V y 22.
Reglamento del Libro Décimo Segundo del Código Administrativo del Estado de México y Municipios	1 y 15.
Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas	7 fracciones XI, XIII, XIV, XV y XVI, 18 fracciones I, II, XVII y XIX, 20 fracciones I, III, IV, V y VI, 21 fracción I, 22 fracción III, 22 Bis fracciones III, IV, VII y IX, así como 22 Ter fracción II.

1.2 Marco conceptual

Presupuesto

El Código Financiero del Estado de México y Municipios en su artículo 285 define al presupuesto de Egresos del Estado como "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 los Entes Públicos, de acuerdo con su naturaleza jurídica y según corresponda, con base en los objetivos, parámetros e indicadores de desempeño y 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".

Así, el presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir con actividades y sus metas definidas, expresadas en valores y términos financieros que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

En una perspectiva más amplia, el presupuesto se entiende como: "la expresión contable de los gastos de un determinado período, mediante el cual el Ejecutivo obtiene la autorización por parte del Legislativo para cumplir con los fines económicos y sociales, y dar cumplimiento al mandato legal".

El presupuesto público involucra los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado, como medio efectivo de control del gasto público y en ellos se fundamentan las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones, a fin de alcanzar los resultados previstos anticipadamente.

El Presupuesto basado en Resultados (PbR), es un instrumento que permite mediante el proceso de evaluación apoyar las decisiones presupuestarias con información sustantiva de los resultados de la aplicación de los recursos públicos, incorporando los principales hallazgos al proceso de programación del Ejercicio Fiscal subsecuente a la evaluación, permitiendo establecer compromisos para mejorar los resultados en el tiempo, a fin de optimizar la calidad del gasto público.

En el Estado de México, el PbR representa una herramienta para la asignación eficiente de los recursos públicos, orientado a fortalecer las políticas públicas a través del incremento en la calidad del desempeño de Programas y Proyectos presupuestarios, cuyas acciones mejoran las condiciones de vida de la sociedad mexiquense, su economía y el entorno donde se desarrollan.

Funciones del Presupuesto basado en Resultados:

1. Relacionar la asignación de los recursos con objetivos y actividades programadas, para ofrecer claridad en cuanto al desempeño e identificación de resultados concretos a alcanzar;
2. Controlar el recurso presupuestal mediante el seguimiento financiero y programático, considerando la magnitud de los avances durante el ejercicio presupuestal;
3. Orientar de forma preventiva el presupuesto para corregir el sistema de ejecución y la forma de organización, a fin de alcanzar un equilibrio entre lo autorizado y lo ejercido, así como minimizar el riesgo en la ejecución de las Dependencias y Entes Públicos.

Importancia del Presupuesto basado en Resultados:

1. Radica en la operación del proceso de programación, presupuestación y ejecución del presupuesto por las Dependencias y Entes Públicos, a fin de minimizar riesgos en la ejecución de las acciones y en la aplicación de los recursos, logrando resultados eficientes;
2. Mantener la variación de lo planeado a límites razonables en la operación;
3. Conducir el seguimiento bajo un mecanismo para la revisión y orientación de políticas, objetivos, estrategias y líneas de acción;
4. Cuantificar los resultados, en términos programáticos y presupuestarios para correlacionar los diversos componentes del Programa Anual. Esto es, vincular lo programado y alcanzado para identificar en primera instancia la eficacia gubernamental;
5. Evitar la sobreposición en las funciones gubernamentales mediante la vinculación de actividades a la Estructura Programática y de este modo determinar la contribución específica a los objetivos y las actividades con sus metas establecidas en el Programa Anual correspondiente.

Objetivos del Presupuesto basado en Resultados:

1. Planear integral y sistemáticamente las políticas, objetivos y acciones que el Gobierno prevé desarrollar en un periodo determinado (anual);
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y fijar responsabilidades en las diferentes Dependencias y Entes Públicos, sobre el cumplimiento y logro de objetivos, actividades y sus metas, así como los resultados previstos;
3. Coordinar los diferentes Centros de Costo para que se asegure la aplicación conforme a norma, del Presupuesto de Egresos autorizado y la marcha eficiente de los Programas y Proyectos presupuestarios que ejecuta cada Ente Público.

Finalidades del Presupuesto basado en Resultados:

a) Planear, coordinar y relacionar las acciones con sus metas y los resultados de las Dependencias y Entes Públicos, con la asignación presupuestal.
b) Controlar el manejo de ingresos y egresos de cada Unidad Responsable, Ejecutora y Centro de Costo.

Fases del Presupuesto basado en Resultados.

El Sistema de Planeación Democrática para el Desarrollo del Estado de México y Municipios opera en cinco fases: planeación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación. Para los fines de este Manual, nos enfocaremos al análisis técnico de la programación y el presupuesto.

Fase I. Programación Presupuestaria: se desprende de la propia naturaleza del presupuesto y sostiene que éste, debe incluir el contenido y forma de programación.

- Contenido: establece que deben estar contemplados los elementos necesarios que permitan la definición y la adopción de los objetivos prioritarios.

- **Forma:** deben hacerse explícitas las causas que orientan o son razón de la existencia de los Programas y Proyectos presupuestarios, así como los objetivos adoptados, las acciones necesarias a efectuarse para lograr dichos objetivos, los recursos humanos, materiales y servicios que se requieran para cumplir las acciones, así como los recursos monetarios necesarios que demanden.

Fase II. Integración Presupuestaria: para cumplir con esta fase se utiliza un esquema de Presupuestación basada en Resultados. El recurso se asigna, integra y aplica bajo este método, el cual cumple con las siguientes características:

a). Ser un instrumento del sistema de planeación estratégica;
b). Ser el reflejo de una política de asignación presupuestaria única;
c). Ser un proceso debidamente apegado a la Estructura Programática;
d). Incluir todos los elementos de la programación.

Es importante considerar las siguientes recomendaciones para la asignación de recursos con base en los requerimientos e insumos utilizados para la programación del presupuesto:

- **La competencia:** se refiere a quienes deben de participar dentro del ciclo presupuestario. Esto es, la formación de equipos de las diferentes Dependencias y Entes Públicos, donde su validación reconoce la necesidad de facilitar su pretensión para que el presupuesto sea aprobado por la Legislatura;
- **La claridad:** consiste en que el presupuesto debe presentar una estructura metódica con criterios uniformes, de tal modo que las diferentes partidas presupuestarias permitan el reconocimiento inmediato de su procedencia y de su finalidad, que faciliten el control de su aplicación para que todas las etapas del proceso puedan llevarse a cabo con eficacia;
- **La unidad:** significa que todos los recursos programados en los Anteproyectos formarán parte de un solo proyecto a nivel de Entidad, por lo que deben ser incluidos en un solo presupuesto, con plena sujeción a la política presupuestaria definida y adoptada por la autoridad competente, de acuerdo con el Marco Legal, basándose en un solo método y expresándose uniformemente;
- **La flexibilidad:** como factor de planeación está vinculada con la previsión y la oportunidad para sustentar una mayor movilidad presupuestaria y que se adapte a las circunstancias cambiantes del entorno;
- **La limitación del gasto público:** se refiere a la previsión que se debe tener sobre los criterios para la contención del gasto público y para mantener el equilibrio presupuestario dentro de los límites establecidos.

1.3 Plan de Desarrollo del Estado de México (PDEM) vigente

El PDEM, reviste una enorme importancia por ser el documento rector de las Políticas Públicas de la Entidad; está estructurado para atender la realidad social, económica y de seguridad ciudadana, mediante un esquema organizacional de coordinación interinstitucional e intergubernamental con visión municipalista, regido por la eficiencia y eficacia gubernamental para entregar resultados y el necesario financiamiento para el desarrollo en un entorno de humanismo, transparencia, honradez y eficiencia.

El Plan de Desarrollo del Estado de México vigente, propone impulsar y consolidar la acción de Gobierno a través de cuatro Pilares y tres Ejes Transversales:

- **Pilar Social**: Estado de México Socialmente Responsable, Solidario e Incluyente;
- **Pilar Económico**: Estado de México Competitivo, Productivo e Innovador;
- **Pilar Territorial**: Estado de México Ordenado, Sustentable y Resiliente;
- **Pilar Seguridad**: Estado de México con Seguridad y Justicia.

Ejes Transversales

- **Igualdad de Género**: se refiere a la construcción de una sociedad igualitaria y justa;
- **Gobierno Capaz y Responsable**: propicia que la administración pública se organice y disponga de los recursos necesarios a fin de que sus políticas y acciones en todos los campos tengan el mayor impacto posible;
- **Conectividad y Tecnología para el Buen Gobierno**: se basa en el reconocimiento de políticas públicas multidimensionales y articuladas de diversas instancias de gobierno, el sector privado y la sociedad para lograr acciones que potencialicen los esfuerzos y en donde la conectividad, a través de la tecnología, juega un papel fundamental para consolidar un gobierno moderno.

Cada uno de los Pilares concentra los objetivos, las estrategias, líneas de acción, actividades con sus metas e indicadores que permitirán el cumplimiento de los objetivos y habrán de traducirse en la agenda del Gobierno Estatal; cuyo principal propósito será el cumplimiento a las demandas sociales de los mexiquenses e impulsará la consolidación integral del desarrollo del Estado de México, para mejorar la calidad de vida de la población.

El PDEM, es un instrumento prospectivo con una visión a largo plazo, concretamente hasta el 2030. En él, se concentran las bases para la elaboración de los programas sectoriales, especiales y regionales que delinearán de manera más puntual y detallada los pasos para el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como los planes específicos de inversión que permitirán realizar la proyección de los recursos financieros. Este esfuerzo colectivo plasma los retos y desafíos de la agenda gubernamental con un profundo sentido de responsabilidad y con el compromiso de lograr un desarrollo democrático.

El PDEM, se coloca como un referente de la planeación en México, consolidándose como el primer Plan a nivel nacional alineado a la Agenda 2030, desde su concepción metodológica hasta su formulación, además contiene los mecanismos previstos para su monitoreo y evaluación.

1.4. Integración del Programa Anual (PA)

El PA, es el instrumento operativo de planeación en el cual se plasman de forma ordenada y lógica los compromisos de trabajo que serán realizados a lo largo de un año por las Dependencias y Entes Públicos que integran el Gobierno del Estado de México (GEM); incluye los objetivos, las líneas de acción, las actividades con la calendarización de sus metas e indicadores. En dicho documento se señalan los resultados proyectados a los que se comprometen los ejecutores del gasto adscritos a las diferentes Dependencias y Entes Públicos que integran la Administración Pública Estatal, así mismo, atiende los preceptos generales del Sistema de Planeación Democrática, principalmente la visión estratégica contenida en el Plan de Desarrollo del Estado de México y los Programas que de éste se derivan (Sectoriales, Especiales y Regionales).

La importancia que tienen los PA, radica en las ventajas que ofrecen para organizar de forma clara y sencilla las actividades y procesos que permitirán dar cumplimiento a los objetivos definidos en cada Programa y Proyecto presupuestario; de esta forma, se logrará mejorar la calidad del gasto y la gestión pública, incidiendo positivamente en las condiciones de vida de la población del Estado de México.

Los PA, tienen su naturaleza fincada en un diagnóstico preciso y oportuno para establecer una planificación del orden y temporalidad en el que las actividades y procesos, deberán verificarse para ofrecer a la población satisfactores de sus necesidades imperantes y funcionar de base para el seguimiento, la evaluación y en su momento la rendición de cuentas en un entorno de transparencia. En este sentido, el desarrollo de los diagnósticos juega un papel fundamental en la creación de las Políticas Públicas, Programas y Proyectos presupuestarios, debido a que no se puede identificar un problema, sus causas y consecuencias sin antes conocer las características y el comportamiento que ha tenido dicha problemática a través del tiempo, además de conocer el sector de la población que ha sido afectado de manera directa e indirecta.

Por ello, es indispensable generar y contar con información suficiente sobre indicadores internacionales, nacionales y locales con la finalidad de poder elaborar diagnósticos efectivos, teniendo en cuenta que, si los diagnósticos no están bien elaborados, los más probable es que no se identifique el problema central o de raíz y, como consecuencia, se crearán acciones que sólo mitiguen los síntomas y/o efectos.

La formulación del Programa Anual le corresponde a cada una de las Dependencias y Entes Públicos, al Poder Legislativo y Judicial del Gobierno del Estado de México; y contiene los siguientes formatos:

FORMATO	DESCRIPCIÓN
PbR-01a	Programa Anual: Diagnóstico por Proyecto y Unidad Ejecutora.
PbR-01b	Programa Anual: Diagnóstico por Programa presupuestario y Unidad Responsable.
PbR-02a	Programa Anual: Metas de actividad por Proyecto y Unidad Ejecutora.
PbR-02b	Programa Anual: Metas de actividad por Proyecto y Unidad Responsable.
PbR-03a	Programa Anual: Definición y Calendarizado de Indicadores Estratégicos por Programa presupuestario y Unidad Ejecutora.
PbR-03aa	Programa Anual: Definición y Calendarizado de Indicadores de Gestión por Programa presupuestario y Unidad Ejecutora.

PbR-03b	Programa Anual: Matriz de indicadores para Resultados por Programa presupuestario y Unidad Responsable.
PbR-09a	Calendarización de Metas de actividad por Proyecto y Unidad Ejecutora.
PbR-09b	Calendarización de Metas de actividad por Proyecto y Unidad Responsable.

El llenado de los formatos PbR con letra “a”, son responsabilidad de las Unidades Ejecutoras, los cuales deberán ser revisados y validados por las Unidades de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE´s).

Por su parte, los formatos PbR con letra “b” presentan la información agregada correspondiente a la Unidad Responsable, su validación en cuanto al contenido es responsabilidad específica de las UIPPE´s, mismas que deberán verificar la congruencia con la información proporcionada por las Unidades Ejecutoras.

En este apartado resalta la importancia que tienen los formatos, ya que estos concentran la información para dar un panorama certero al Congreso Local. La integración o coordinación de dichos formatos en su caso, corresponde a las Unidades de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE).

A continuación, se describe cada uno de los formatos:

- El primer par de formatos contiene los siguientes apartados:

En lo referente al llenado de los formatos PbR-01, se destaca el contenido de la elaboración del diagnóstico del Programa y Proyecto presupuestario, los objetivos, estrategias y líneas de acción atendidas del PDEM vigente, así como las actividades y sus metas que se atienden directa o indirectamente en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (ONU). El formato deberá ser llenado por cada una de la Unidades Responsables y Ejecutoras; las UIPPE’s tendrán la responsabilidad de revisar y emitir su visto bueno sobre la calidad de la información generada.

Para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto 2024, la Dirección General de Evaluación del Desempeño Institucional, realizará una revisión y determinará a través del Sistema de Planeación y Presupuesto (SPP), la suficiencia o insuficiencia del contenido del formato de diagnóstico de cada proyecto, en caso de ser necesario la mejora o fortalecimiento de este, lo hará del conocimiento a la UIPPE.

1. El diagnóstico, es la descripción, evaluación y análisis de la situación actual y la trayectoria histórica de la realidad económica, ambiental, política y social de algún fenómeno o variable que se desee estudiar.

   Los diagnósticos son vitales en el diseño de las políticas, Programas y Proyectos presupuestarios, ya que son un elemento determinante en buena medida, del éxito o fracaso de la intervención pública; proveen elementos estadísticos y evidencia documental que determinarán las características que permitirán atender adecuadamente la problemática. Es indispensable que toda intervención gubernamental cuente con ellos ya que serán la brújula a seguir durante la implementación y la principal referencia al momento de realizar el proceso de evaluación.

Para realizar el diagnóstico por Programa y Proyecto presupuestario, cada Unidad Responsable y Ejecutora puede apoyarse en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
Los objetivos, estrategias y líneas de acción atendidas, son los correspondientes a la alineación del Programa o Proyecto presupuestario con el PDEM vigente y deben plasmarse tal como aparecen en dicho documento rector.

Los objetivos son enunciados breves que identifican claramente los resultados que se pretenden alcanzar durante el ejercicio anual, enfatizando la idea principal o logro esperado a nivel de Programa o Proyecto presupuestario, de acuerdo con el ámbito de competencia de cada Dependencia o Ente Público, estos son de tipo estratégico, es decir, están expresados de manera genérica, donde se destaca la parte cualitativa del cambio que se quiere provocar o lograr.

Características de los Objetivos:

1. Son de mediano y largo plazo.
2. Definen los resultados esperados en un periodo de tiempo determinado.
3. Brindan los insumos para establecer las estrategias y acciones que se instrumentarán (implementación de políticas, Programas y Proyectos presupuestarios).

Por otro lado, las estrategias comprenden el conjunto integrado de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a movilizar que se realizan en respuesta a una problemática planteada, para dar cumplimiento a los propósitos que tiene cada uno de los objetivos y establecer una dirección, es decir, indican el “cómo” lograr un objetivo a realizar.

Ejemplo:

Programa presupuestario: Inclusión económica para la igualdad de género.

Objetivo del Programa presupuestario: Incrementar la participación de la mujer en la actividad económica de la Entidad, mediante el otorgamiento de financiamiento para el desarrollo de sus actividades productivas.

Proyecto presupuestario: Proyectos productivos para el desarrollo de la mujer.

Objetivo del Proyecto presupuestario: Mantener el bienestar integral de la mujer, promoviendo su participación en los ámbitos familiar, personal y laboral, para disminuir los obstáculos que limitan su colaboración en la sociedad, así como los factores de riesgo que enfrenta este sector de la población.

Plan de Desarrollo del Estado de México vigente

Pilar o Eje: Eje transversal I. Igualdad de género.

Objetivo 5.2. Reducir la discriminación laboral y salarial de las mujeres trabajadoras.

Estrategia 5.2.1. Difusión y capacitación laboral y sobre derechos de las mujeres en centros de trabajo.

Línea de acción 5.2.1.2. Impulsar la participación de las mujeres trabajadoras en programas de capacitación laboral.

Los ODS y metas de ODS atendidas con un Proyecto presupuestario, se refieren a la contribución que realiza el Proyecto presupuestario de manera directa o indirecta a los objetivos y metas de los ODS de la ONU.
Ejemplo:

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivo 5. LOGRAR LA IGUALDAD DE GÉNERO Y EMPODERAR A TODAS LAS MUJERES Y LAS NIÑAS.

Meta 5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

Tipo de Contribución: Directa

- **La segunda serie de formatos contiene las actividades y sus metas:**

Para el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2024, todas y cada una de las Unidades Ejecutoras encontrarán precargadas en el módulo de Anteproyecto del SPP el total de sus metas de actividad registradas por Proyecto en el Programa Anual 2023. En este sentido el ejecutor del gasto para hacer el llenado del formato **PbR-02a_Programa Anual: Metas de actividad por Proyecto y Unidad Ejecutora**; deberá definir la programación anual 2024, la calendarización por trimestre y el respectivo costo estimado de las actividades con sus metas que tenga registradas. En caso de ser necesaria la inclusión de nuevas actividades y metas, estas deberán ser registradas por la UIPPE Sectorial.

En caso de que la programación anual 2024, de alguna de las actividades y sus metas precargadas sea disminuida en su cantidad o suprimida, dicha disminución deberá implicar forzosamente la reducción de recursos económicos destinados al desarrollo de la actividad programada; asimismo, deberá elaborarse una justificación concreta de los motivos que ocasionan la disminución en la programación para el 2024. Los movimientos de programación a la baja y la eliminación de actividades y sus metas, estará sujeta al análisis y en su caso a la validación por parte de la Dirección General de Evaluación del Desempeño Institucional.

Las actividades se definen como parámetros de cumplimiento de las acciones, que reflejan y miden las metas a través de logros, productos, procesos o proyectos, se integran en un formato que especifica, las principales acciones y actividades, la unidad de medida y la cuantificación; en esta última se programa el número de acciones y actividades que identifican los productos que se llevarán a cabo con base en la unidad de medida. En conjunto refieren la programación de las características que identifican el quehacer gubernamental, por cada uno de los proyectos de la Estructura Programática, para dar solución a los problemas o necesidades detectadas e impulsar la mejora de vida de la población, por lo que deben guardar una total congruencia con el diagnóstico, los objetivos y las estrategias del formato que los antecede.

Como los formatos lo establecen, contiene el nombre de la acción o actividad, unidad de medida, cantidad, misma que se clasifica en dos: la cifra alcanzada en el presente ejercicio (estima el alcance al cierre del ejercicio) y la cifra que se proyecta alcanzar para el Ejercicio Fiscal en que se elabora el presupuesto, como lo establecen los formatos PbR-02a o PbR-02b.

Consideraciones para la descripción de la acción o actividad, con su respectiva meta de acuerdo a la Unidad de Medida: La formulación del Programa Anual, constituye el soporte básico que va a permitir conocer el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos planteados, con lo cual se favorecerá la evaluación posterior.

Las actividades y sus metas que se incorporan al Programa Anual responden a la pregunta: *¿Cuánto se pretende alcanzar?* En la medida en que se logra la definición objetiva de las actividades y sus metas, es posible proyectar los alcances del Programa Anual y gestionar para resultados.

Las actividades deben contener la descripción y las metas la cuantificación de la acción que se va a realizar, precisando la unidad de medida del bien o del servicio, así como su programación, considerando los recursos con los que se cuenta para lograrlo. Para ello, las actividades y sus metas deben considerar el cumplimiento de varias características:

1. **Deben ser realistas y retadoras.** La redacción debe ser orientada con el propósito de generar un cambio considerando las capacidades humanas, financieras, materiales, entre otras; cuidando en todo momento de no caer en el error de crear actividades poco ambiciosas o fáciles de cumplir.
2. **Deben ser claras y entendibles.** De esta manera todos los involucrados, tanto internos como externos y población en general, puedan monitorear el avance en el cumplimiento de los objetivos.

Para facilitar la construcción de manera correcta las actividades, a continuación, se muestra la estructura que debe contener:

VERBO	+	DESCRIPCIÓN DEL BIEN O SERVICIO	+	¿CON QUÉ FIN?
Instalar	+	huertos escolares	+	para disminuir la desnutrición infantil.

Donde:

Verbo. Son aquellas palabras que se utilizan para expresar acciones, estados, actitudes, condiciones, sucesos de los Programas y/o Proyectos presupuestarios. El verbo debe estar en infinitivo, por ejemplo: repartir, construir, capacitar, aumentar, disminuir, entre otros.

Descripción del bien o servicio. Son los productos tangibles e intangibles que entregan las Dependencias o Entes Públicos a la población objetivo. Debe ser muy clara y sencilla su descripción para que sean de fácil identificación para su monitoreo y evaluación.

¿Con qué fin? Permite conocer el objetivo principal del Programa o Proyecto presupuestario, es el resultado que se desea obtener con la intervención pública.

Nota: Convencionalmente se considera que en caso de no ser posible la programación de un alcance o resultado tangible a obtener, entonces se estará en el supuesto de una actividad no programable y por tanto no podrá considerarse en sí como una actividad.

Sintaxis para la descripción de actividades y sus metas:

NO	DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD PROGRAMADA (meta)
Progresivo	Acción específica, clara y relevante + logro o producto + Fin u objetivo.	Según catálogo	Usar referencia del año anterior (línea base)
01	Instalar huertos escolares para disminuir la desnutrición infantil	Proyecto	50

A continuación, se describe una clasificación genérica para las actividades, agrupadas en tres categorías:

A) Actividades operativas

Establecen los límites cuantificables comprometidos en el Programa Anual, relativos a la producción del bien o del servicio; son las que ayudan a que los Programas y Proyectos presupuestarios funcionen sin problemas y requiere de atención constante.

Ejemplo: (Proyecto de desnutrición) Capacitar a madres de familia de los menores de cinco años en materia de alimentación, salud e higiene para prevenir y abatir su desnutrición.

B) Actividades de ampliación de capacidad

Implican, por una parte, el incremento de los activos fijos del Gobierno, la creación de infraestructura y/o los trabajos de conservación y mantenimiento necesarios; son en suma actividades para ampliar la capacidad productiva del Gobierno o de la Unidad Administrativa encargada de operar el Programa y Proyecto presupuestario.

Ejemplo: (Proyecto de educación primaria) Construir infraestructura física disponible para prestar servicios de educación primaria.

C) Actividades de eficiencia y productividad

Este tipo de actividades son la expresión cuantitativa de los cambios en la producción o en el rendimiento de los recursos.

Implican incrementos en los volúmenes de producción, en el aprovechamiento de la capacidad instalada, en el mejoramiento de los costos unitarios, en la reducción de tiempos en trámites o en los niveles de producción de acuerdo con el recurso humano empleado.

Ejemplo: (Proyecto de servicio profesional docente). Incrementar el número de candidatos a certificarse como Evaluadores del Estado de México, mediante la implementación de estrategias de difusión dirigidas a los docentes.

Las metas de actividad, deben expresar de manera cuantitativa lo que el Programa o Proyecto presupuestario se compromete a alcanzar en un periodo determinado. Además de sistematizar y ordenar la agenda de trabajo, tienen el potencial de mejorar el foco estratégico de la acción de gobierno.

Por lo anterior, las metas se agrupan de la siguiente manera:

- **Meta relativa.** Valor relativo planteado a inicios de un periodo con la intención de que sea alcanzado al final de un intervalo de tiempo determinado. Sus unidades de medición son términos relativos definidos por el método de cálculo del indicador y se cuantifican a partir de cocientes, por ejemplo: porcentajes, tasas de variación, índices, etc.

- **Meta absoluta.** Valor absoluto planteado a inicios de un periodo con la intención de que sea alcanzado al final de un intervalo de tiempo determinado. Sus unidades de medición son términos absolutos definidos por el método de cálculo del indicador, por ejemplo: número de personas, becas, escuelas, hospitales, exámenes, etc. Por lo regular este valor corresponde al numerador de la meta relativa.

En resumen, por medio de las actividades y sus metas se definen y cuantifican los productos y resultados más específicos que se incluirán al formular el Programa Anual. A partir de los objetivos definidos con base en la problemática detectada en el diagnóstico, es factible definir la acción pública, asignar recursos y principalmente responsabilidades, con absoluta precisión.

- La tercera serie de formatos contiene los indicadores estratégicos y de gestión, así como la MIR de cada Programa presupuestario:

En los formatos **PbR-03a o PbR-03aa.- Programa Anual: Definición y Calendarizado de Indicadores Estratégicos y/o de Gestión por Programa / Proyecto presupuestario y Unidad Ejecutora**, deberán especificarse la programación anual para cada una de las variables involucradas en el indicador y la calendarización trimestral que corresponda, describiendo la meta anual 2024 del indicador.

Para la integración de los indicadores en el SPP, se utilizarán las mismas pantallas que se han utilizado en el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED); los indicadores son los parámetros que se utilizan para medir valores en una escala ponderada por el tipo de operación y la tendencia del indicador; los indicadores derivan en variables que señalarán el logro, beneficio o impacto que se espera alcanzar con la realización de las acciones y aplicación de los recursos.

Los indicadores que se incluyan en el formato **PbR-03b Matriz de Indicadores para Resultados por Programa presupuestario y Unidad Responsable**, invariablemente deberán estar elaborados con base en la MML. Los indicadores que se plasmen en el formato deberán tener una fórmula de cálculo (numerador, denominador y factor de escala) y contarán con su respectivo Objetivo o Resumen narrativo, Medios de verificación y supuestos; estos indicadores formarán parte del SPP en su apartado del SIED.

Las actividades con sus metas y los indicadores deberán identificar producto, beneficio y en general los resultados esperados a alcanzar con antelación. Es importante considerar que las actividades de carácter adjetivo estarán incluidas en las sustantivas (acciones relevantes), ya que éstas, generalmente son actividades intermedias para alcanzar un fin.

Es importante destacar que la determinación de las actividades con sus metas e indicadores con sus metas deberán realizarse de manera responsable, sin perder de vista las restricciones presupuestarias y evitar la programación de acciones no prioritarias.

Para la construcción de indicadores ver apartado 2.2 “Lineamientos para la revisión, alineación y formulación de Indicadores para Evaluar el Desempeño”.

En la Calendarización Trimestral, se señala la cantidad propuesta o meta a realizar en cada trimestre, lo que dará pauta a la verificación de la calendarización de recursos presupuestarios.

Como parte de un proceso de mejora continua, para el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2024, de manera obligatoria el ejecutor deberá calendarizar las actividades con sus metas y remitir a la Dirección General de Planeación y Gasto Público, los formatos **PbR-09a.- Calendarización de Metas de actividad por Proyecto y Unidad Ejecutora y PbR-09b.- Calendarización de Metas de actividad por Proyecto y Unidad Responsable**. Es de considerar que la calendarización expresada en dichos formatos corresponderá a la **definitiva** para el Ejercicio Fiscal 2024.

SEGUNDA PARTE

METODOLOGÍA PARA LA INTEGRACIÓN DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS Y CONSIDERACIONES EN MATERIA DE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PbR)

La Gestión para Resultados (GpR) en el Estado de México

El proceso de programación – presupuestación para el Ejercicio Fiscal 2024, se realizará bajo el enfoque de Gestión para Resultados (GpR), herramienta administrativa que usa información del desempeño (obtenida principalmente mediante los procesos de evaluación), para mejorar la toma de decisiones.

Las diversas reformas al Marco Jurídico Federal y Estatal realizadas en los últimos años, han determinado que el Gobierno del Estado de México, evalúe los resultados que obtiene de la aplicación de los recursos públicos, para que se administren bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, así como sumarse a la tendencia nacional e internacional de elevar la calidad del gasto público, con una medición puntual e independiente de acuerdo con objetivos e indicadores diseñados estratégicamente, que permitan la transparencia gubernamental y faciliten la rendición de cuentas a los mexiquenses.

En este sentido, la introducción de la metodología del PbR y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), en el Gobierno del Estado de México y las reformas constitucionales realizadas, impulsan a la Entidad a adecuar sus marcos jurídicos en materia de presupuesto, gasto y contabilidad, estableciendo la base que sustenta los sistemas de presupuesto y gestión para resultados.

La implementación de esta metodología en el Estado de México ha sido gradual, teniendo su origen durante el año 2010, cuando se realizaron ajustes jurídicos para instaurar el PbR-SED; logrando un avance en la consolidación de mejoras al ciclo presupuestario (principalmente en los procesos de planeación, programación y presupuestación); seguidos de un proceso de armonización contable y de transparencia, lo que permitió a la Entidad avanzar en esta materia (PbR, SED, y Transparencia Presupuestaria).

En 2013 se reforma el Código Financiero del Estado de México y Municipios, incorporando diversas disposiciones tendientes a fortalecer la Presupuestación basada en Resultados, la operación del SED y la transparencia presupuestaria.

Como ya se ha mencionado, la GpR, es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional, que pone énfasis en los resultados más que en los procedimientos, porqué cobra mayor relevancia *lo que se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población;* es decir, la creación de **valor público**.

Sus características son las siguientes:

1) **Centrar las decisiones en los resultados:** el origen de la atención gubernamental y la toma de decisiones, deben ser siempre los resultados a alcanzar en todas las etapas del proceso presupuestario: planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas;

2) **Alinear la planeación estratégica:** las etapas del ciclo presupuestario deben mantener la continuidad y coherencia durante todo el proceso, permitiendo que cada etapa sea una fortaleza para el alcance de resultados durante el Ejercicio Fiscal;

3) **Mantener la medición e información sencillas:** los sistemas de información y de indicadores, deben tener la orientación a resultados, ser fáciles de recopilar, susceptibles de comparar, oportunos, de bajo costo y sencillos de utilizar;

4) **Gestionar para, no por, resultados:** significa concentrarse en los resultados y efectos deseados, y no solamente en los insumos y procesos requeridos para su consecución. Lo anterior implica un cambio en el compromiso institucional para romper con inercias programáticas desfavorables para la creación de valor público;

5) **Usar la información de resultados para el aprendizaje, la toma de decisiones y la rendición de cuentas:** la información y experiencia adquirida, deben utilizarse de manera sistemática en la toma de decisiones para el mejoramiento continuo de los programas y la gestión pública, la asignación de recursos y el logro de resultados. La información de resultados será el elemento fundamental para la rendición de cuentas y la transparencia.

La GpR y el Presupuesto se alinean en un proceso de planeación estatal; el Plan de Desarrollo del Estado de México (PDEM) vigemte, es complementado por el Presupuesto de Egresos del Estado de México (PEGEM), permitiendo la aplicación del PbR y la definición de los recursos con que las instituciones públicas contarán para el otorgamiento de bienes y servicios gubernamentales.

Para integrar el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2024, así como mantener el buen funcionamiento del Sistema de Planeación y Presupuesto (SPP), la Metodología del Marco Lógico (MML) y dar cumplimiento a los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan de Desarrollo del Estado de México vigente, es necesaria la participación comprometida de las Unidades Responsables y Unidades Ejecutoras del Gasto Público del GEM.

Los principales actores en este trabajo son las Unidades Responsables y Ejecutoras del Gasto Público, así como la Secretaría de Finanzas a través de la Subsecretaría de Planeación y Presupuesto. Esta última tiene la función de coordinar los trabajos y prestar asistencia técnica, para presentar al Poder Legislativo el Proyecto de Presupuesto de Egresos respectivo.

Actualmente, se cuenta con una Estructura Programática y Presupuestal armonizada, sistemas operativos y estructura administrativa, preparada para iniciar con los trabajos que permiten instrumentar en el corto y mediano plazo, la elaboración de un Presupuesto basado en Resultados, que contenga los indicadores estratégicos y de gestión, dirigidos a la evaluación con enfoque de resultados.

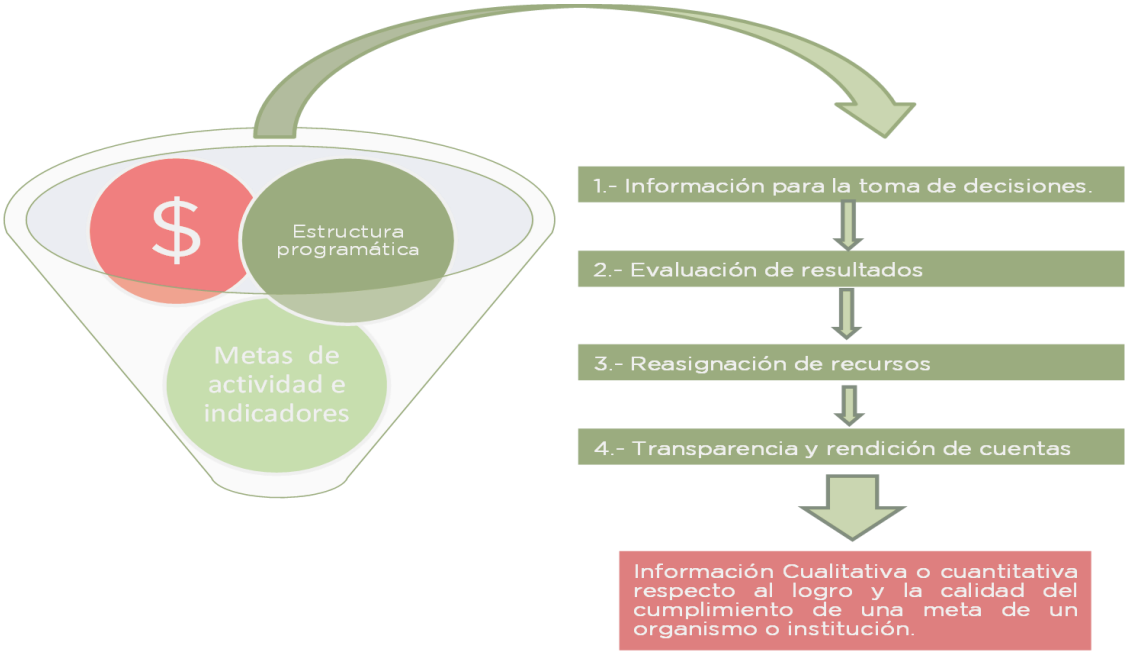
Presupuestación con enfoque de Resultados

De acuerdo a lo establecido en la Ley General de Contabilidad Gubernamental en sus artículos 1 y 61, es responsabilidad del Ejecutivo Estatal, de los Poderes Legislativo y Judicial del Estado de México, así como de los Órganos Autónomos, dar cumplimiento a los criterios generales que rigen la Contabilidad Gubernamental y la emisión de información financiera; en este contexto y en observancia de la normatividad vigente y del artículo 287 párrafo quinto del Código Financiero del Estado de México y Municipios, en materia de Presupuesto de Egresos, la Secretaría de Finanzas emite el **Manual para la Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México para el Ejercicio Fiscal 2024.**

El PbR como instrumento de la GpR, consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permiten que las decisiones en cuanto al proceso presupuestario, incorporen sistemáticamente consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos, y motiven a las Unidades Responsables y Ejecutoras a lograrlos, con el objeto de mejorar la aplicación del gasto público y la rendición de cuentas.

El PbR, es un proceso de presupuestación en el que:

a) La formulación de los Programas presupuestarios gira en torno a una serie de objetivos definidos y resultados previstos con antelación;
b) Los resultados previstos deben justificar las necesidades de recursos que obedezcan y estén ligadas a los productos necesarios para alcanzar esos resultados;
c) La labor efectiva para alcanzar los resultados se mide mediante indicadores objetivos de ejecución.



Objetivo general del PbR

Asignar de manera eficiente los recursos públicos, considerando la evaluación de los resultados alcanzados y la manera en que las Dependencias y Entes Públicos ejercen dichos recursos públicos. El PbR pretende que las definiciones de los Programas presupuestarios se deriven de un proceso secuencial alineado con la planeación – programación, estableciendo objetivos, metas e indicadores.

Objetivos específicos del PbR

Alinear el proceso presupuestario hacia resultados
Define y alinea los Programas presupuestarios y sus asignaciones, a la obtención de resultados en todo el ciclo de planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

Fortalecer la planeación estratégica para resultados mediante la evaluación
Aplica la Matriz de Indicadores para Resultados, conforme a la MML, como una herramienta de planeación estratégica que permite mejorar en forma sencilla, ordenada y homogénea la lógica interna de los Programas presupuestarios, a la vez que alinea su contribución a los objetivos estratégicos de las Dependencias y Entes Públicos.

Medir el desempeño para evaluar los resultados
Genera y define los indicadores de desempeño, estratégicos y de gestión, que constituirán la base para el funcionamiento de la evaluación del desempeño y permitirán evaluar el logro de los resultados, así como el impacto social de las políticas públicas, los Programas presupuestarios y la productividad de las Dependencias y Entes Públicos del GEM.

Asignar recursos considerando la evaluación de los resultados alcanzados
Propicia un nuevo modelo para la asignación de partidas presupuestarias, tendientes a elevar la eficacia y eficiencia gubernamental y la calidad del gasto público.

Establecer una dinámica organizacional orientada a resultados
Unifica el proceso presupuestario con la conducción y ejecución de las políticas públicas y de sus Programas, al interior de las Dependencias y Entes Públicos, para orientar el esfuerzo institucional al logro de los resultados, mediante la coordinación entre:

I. Las Unidades Responsables y Ejecutoras del Gasto Publico;
II. Las Unidades de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE);
III. Las Coordinaciones Administrativas y sus Delegaciones Administrativas;
IV. Las Unidades Administrativas Operativas de las Dependencias y Entes Públicos; y
V. Las Áreas de los Órganos Internos de Control, encargadas del mejoramiento de la gestión.

La coordinación institucional referida, estará vinculada a los procesos de alineación, autorización y verificación de la Secretaría y la Contraloría en el ámbito de sus respectivas competencias.

Para el Ejercicio Fiscal 2024, los ejecutores del gasto elaborarán sus Anteproyectos de Presupuesto de Egresos en materia programática, considerando lo siguiente:

1. • Recepción del Manual para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México del Ejercicio Fiscal 2024.
2. • Elaboración de los Diagnósticos por Programa presupuestario y Proyectos.
3. • Estructuración de actividades y sus metas.
4. • Formulación de Indicadores Estratégicos y de Gestión para el monitoreo y evaluación del Desempeño.
5. • Las UIPPES, se coordinan para revisar y validar la información programática de la UR y las UE.
6. • Envío de la información programática generada en el SPP por las UR y UE del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2024, a la DGEDI para su revisión.
7. • Consideraciones para la asignación del recurso presupuestal en las actividades.
8. • Definición de proyectos sustantivos a incluir en el Presupuesto de Gasto de Inversión.
9. • Las UIPPES y las Unidades de Apoyo Administrativo, se coordinan para revisar y validar la información programática-presupuestal de la UR y las UE.
10. • Entrega del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2024, ante la Secretaría de Finanzas.

2.1 Metodología para la elaboración de Diagnósticos por Programa presupuestario y análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

El diagnóstico es un estudio previo a toda planificación, que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, interpretación y la obtención de conclusiones. Su propósito es contar con un panorama de la problemática particular de una situación, así como de las áreas de oportunidad que puedan aprovecharse.

Los diagnósticos son vitales en el diseño de las Políticas Públicas, Programas y Proyectos presupuestarios, ya que son un elemento determinante en buena medida, del éxito o fracaso de la acción de gobierno; proveen elementos estadísticos y evidencia documental que determinarán las características que permitirán atender adecuadamente la problemática. Es indispensable que toda intervención gubernamental cuente con uno ya que será la brújula a seguir durante la implementación y la principal referencia al momento de realizar el proceso de evaluación.

Por tal motivo, se requiere que los diagnósticos sean ejercicios exhaustivos de análisis que estén orientados a identificar el estado actual de la problemática que se busca atender, así como las causas de raíz y sus consecuencias.

Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular. A continuación, se describen algunos según el tipo de escenario:

- **Diagnósticos generales.** Se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos institucionales.
- **Diagnósticos específicos.** Hacen énfasis en los procesos administrativos, financieros, de gestión y otros aspectos relativos a la intervención pública.
- **Diagnósticos estratégicos.** Inician con la identificación de la cultura organizacional y su concordancia con su misión y visión. Genera información utilizada generalmente por las esferas directivas para la toma de decisiones y para verificar si se está cumpliendo con los objetivos fundamentales. Esta información también apoya la toma de decisiones sobre la adquisición y disposición de los recursos. La información estratégica se utiliza como pronóstico, trata sobre el futuro y las situaciones relativamente desconocidas.

Un diagnóstico bien elaborado dará como resultado la mejora sustantiva de los procesos de diseño de los Programas y Proyectos presupuestarios, siempre y cuando estén presentes tres conceptos fundamentales:

- **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 conjunta.
- **Transversalidad.** Incorpora una visión organizativa donde la creación de las políticas públicas contempla a las poblaciones y temas que históricamente no habían sido considerados, debido al enfoque jerárquico de la administración pública tradicional.

Para realizar el diagnóstico por Programa y Proyecto presupuestario, cada Unidad Responsable y Ejecutora puede apoyarse en la MIR y en los diagnósticos contemplados en el Plan de Desarrollo del Estado de México vigente, los programas regionales y sectoriales que de él se derivan, estudios, investigaciones científicas, entre otros. Lo anterior, con base en fuentes de información internacionales, nacionales, locales y/o la generada por la propia Unidad Responsable o Ejecutora.

Las principales fuentes de información son: los censos, las encuestas y los registros administrativos según el sector y/o dependencia.

a) **Censos.** Es un padrón o listado y su uso más habitual está asociado al censo poblacional, donde se contabilizan los habitantes de cierto territorio delimitado (pueblo, ciudad, municipio, región, estado o país) y se recogen diversos datos con fines estadísticos.
b) **Encuestas.** Es un estudio en el que el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación. Estas se levantan con mayor frecuencia que los censos y ofrecen información específica.
c) **Registros administrativos.** Es la inscripción sistemática de hechos, eventos, acciones, objetos, sujetos u otras unidades, que utilizan las unidades administrativas con funciones estadísticas para fines de control que recaban en el marco de sus atribuciones.

De conformidad con la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios, los planes y sus programas (incluyendo el Programa Anual), deben contener un diagnóstico, el cual corresponde a la descripción, evaluación y análisis de la situación actual y la trayectoria histórica de la realidad económica, ambiental, política y social de algún fenómeno o variable que se desee estudiar.

Atendiendo lo establecido en los **Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas presupuestarios del GEM** y con el objeto de guiar la estructura del contenido que deberán tener los diagnósticos de los Programas presupuestarios, o lo que se pretenda justificar con la ampliación o modificación sustantiva, se incorporan en el presente documento los Lineamientos para la Elaboración de Diagnósticos por Programa presupuestario, los cuales están basados en el instrumento emitido por el CONEVAL denominado “Elementos Mínimos a Considerar en la Elaboración de Diagnósticos de Programas Nuevos”, adaptado a la normatividad y a las necesidades de la Entidad.

La estructura para construir los diagnósticos se describe en el punto 2.1.1 la cual no es limitativa y podrá ajustarse a la evidencia disponible de quien lo elabora.

Ahora bien, la matriz FODA, es una metodología de estudio y diagnóstico de la situación de un Programa o Proyecto presupuestario, analizando sus características internas y externas. Esta herramienta coadyuvará en la elaboración de los diagnósticos, el análisis del entorno interno y externo de los ejecutores del gasto, en el contexto de gestión de los Programas presupuestarios.

2.1.1. Metodología para elaborar Diagnósticos de Programas presupuestarios

Objetivo

Establecer la estructura general mínima que debe presentar el diagnóstico de un Programa o Proyecto presupuestario, así como las características necesarias de cada elemento en esta estructura.

Utilidad del Diagnóstico

El diagnóstico es una fase del proceso de Planeación para el Desarrollo, que se elabora previo al diseño de Programas y Proyectos presupuestarios, pero es posible elaborarlo en cualquier momento del ciclo de vida de una Política Pública. Es un elemento importante para tomar decisiones sobre el contexto social, económico, político, de seguridad o administrativo analizado, apoya la enunciación de problemas, profundiza en los mismos y establece órdenes de importancia o prioridades; asimismo, fortalece el diseño de políticas públicas y sirve para justificar la orientación del actuar gubernamental y los recursos disponibles para los Programas y Proyectos presupuestarios.

La elaboración de este documento es una condición básica necesaria, para justificar la existencia de cualquier acción pública y la correspondiente orientación de recursos; de ahí la importancia de contar con información actual y de calidad, que apoye la toma de decisiones para el Proyecto de Presupuesto de Egresos 2024.

Por lo anterior, se recomienda establecer un sistema de información que permita crear un banco de datos permanente, para que cada año sea más fácil la elaboración del diagnóstico en las diferentes etapas del ciclo presupuestario (principalmente, en la planeación y programación).

Procedimiento para elaborar el Diagnóstico por Programa presupuestario

Existen diversos métodos para la elaboración de diagnósticos, que van desde trabajos realizados exclusivamente en gabinete, hasta métodos que parten de la participación de la población objetivo en estudio en la elaboración del mismo.

Para elaborar los Diagnósticos, las UR y UE pueden utilizar como insumo de apoyo la Matriz FODA o la Metodología del Marco Lógico (MML), de este último, los análisis realizados en el Árbol del Problema y el Árbol de Objetivos, para describir el análisis causal y la cadena de resultados que se espera obtener con la operación del Programa o Proyecto presupuestario.

Consideraciones sobre la intervención gubernamental

Se refiere a los programas, proyectos o acciones que se diseñan y ejecutan desde el gobierno, para atender un problema social, económico, entre otros. También se refiere al tipo o la forma en cómo se intenta resolver ese problema, es decir, la acción específica con que se piensa generar un desarrollo y valor público (programa de becas, programa de salud, programa de canastas alimentarias, etcétera). Se denomina intervención, puesto que es la forma en la que interviene el gobierno desde la gestión pública hacia la sociedad, para resolver un problema que considera importante dentro del ámbito de sus responsabilidades.

2.1.1.1 Estructura general del Diagnóstico por Programa presupuestario

Para la construcción de los diagnósticos, se deberán seguir la "Metodología para la elaboración de Diagnósticos por Programa presupuestario", que orientan en la identificación del área de intervención y las características de la población que atenderá, a efecto de puntualizar una estrategia de atención que corresponda a las particularidades de las necesidades de los grupos de atención. Aquí se establecen 5 apartados básicos:

1) Identificación y descripción del problema
2) Análisis de Antecedentes
3) Diseño de intervención
4) Cobertura
5) Teoría del Programa

1) Identificación y descripción del problema

La definición del problema es el primero y más importante de los pasos de todo el proceso del diagnóstico; el problema permite conocer y delimitar el terreno de lo desconocido y es decisivo en el resultado final. El planteamiento correcto del problema significa, en ocasiones, más de la mitad de la solución.

Se debe identificar el problema central o necesidad a la que responde la intervención pública (el programa y lo que se entrega), sus causas, su evolución en el tiempo y regionalmente, así como sus efectos; tanto de programas nuevos como aquellos que se encuentran en operación. En este sentido, se deberá realizar una revisión de la bibliografía relacionada con el problema en estudio de tipo local, nacional e internacional, así como las fuentes de información cuantitativas, tales como encuestas oficiales o encuestas públicas disponibles.

A partir de los antecedentes, se definirá el problema central, las causas de raíz que lo originaron, su evolución en el tiempo y espacio, así como los efectos que ha producido en cierto sector de la población, con base en la MML. Además, permite dimensionar la situación negativa en el entorno en que se desenvuelve, brindando elementos sustanciales generales del comportamiento que ha tenido históricamente.

Para la correcta definición del problema, se recomienda que la problemática sea formulada como una situación negativa que debe ser revertida; es importante mencionar que no se debe confundir el problema con la falta de una solución, por ejemplo:

INCORRECTO	CORRECTO
1. Hace falta un centro de salud.	1. Existe un alto índice de morbilidad.
2. Se requiere de un programa de capacitación.	2. No hay suficientes trabajadores calificados.

2) Análisis de Antecedentes

En este apartado deberá indicarse la justificación de la creación o modificación del programa, identificando los elementos con que actualmente se está atendiendo el problema.

Los antecedentes se deben escribir en orden cronológico, para que se exponga claramente la evolución del problema a resolver.

Los antecedentes del problema deben incluir:

- Los resultados de otros estudios o investigaciones;
- Cuál es su importancia en relación con el problema que se está trabajando;
- Resultados de intervenciones anteriores que hayan tenido éxito o fracaso para su respectivo análisis.

Los Antecedentes se integran considerando los siguientes elementos:

Caracterización y estado actual del problema

Se identificará y describirá el problema o necesidad que se desea atender, con base en la literatura Estatal, Nacional e Internacional; se pretende que esta sección aporte a la cuantificación del problema, definiendo su localización geográfica y distribución entre grupos de población, permitiendo generar hipótesis respecto a sus causas y consecuencias. Esta sección, permite tener una fotografía de la situación actual del problema, justificándola estadísticamente.

Evolución del problema

Análisis con información de tipo cuantitativo y cualitativo de la evolución del problema, es decir, de cómo ha ido cambiando en el tiempo, si es más grande, si se ha agravado o ha disminuido su intensidad, entre las diferentes regiones y grupos afectados con el fin de identificar cambios que puedan aportar a la determinación de las causas y consecuencias del problema, destacando por qué es importante su atención. Esta sección identifica, de ser posible el comportamiento histórico del problema motivo de la intervención. En este apartado, se pueden apoyar en gráficas o cuadros que muestren la tendencia histórica de como se ve el problema en el mediano plazo.

De la misma manera, es necesario considerar los obstáculos que enfrentará el Programa presupuestario, debido a que en la consecución de cualquier objetivo existirán barreras que buscarán impedir que se evolucione hacia la situación deseada.

Experiencias de atención

Recuento de las experiencias de políticas públicas, en el ámbito local, nacional o internacional, similares a la que se desarrolla para la atención del problema público, señalando sus logros, fallos y resultados.

Aquí se trata de comparar con programas o intervenciones gubernamentales similares de otras entidades o países, de casos exitosos o de evidencias de buenas prácticas, que justifican la puesta en práctica de este Programa presupuestario.

En conclusión, para obtener respuestas útiles al momento de definir el problema, es necesario formular las siguientes preguntas: ¿En qué consiste la situación-problema? ¿Cómo se manifiesta? ¿Cuáles son sus síntomas? ¿Cuáles son sus causas inmediatas?

3) Diseño de intervención

En este apartado se deberá presentar cómo está diseñado el Programa presupuestario que se quiere implementar o continuar desarrollando, tomando en cuenta la información que ya se tiene de los apartados Identificación y descripción del problema, y cobertura, para ello se deberán definir los siguientes puntos:

Tipo de intervención

Identificación del tipo de bien o servicio (monetario y no monetario) a través del cual se pretende operar el Programa o Proyecto presupuestario; se deberán definir las características cuantitativas y cualitativas de lo que se entregará a la población para resolver el problema en particular.

A continuación, se describen los tipos de intervención directa:

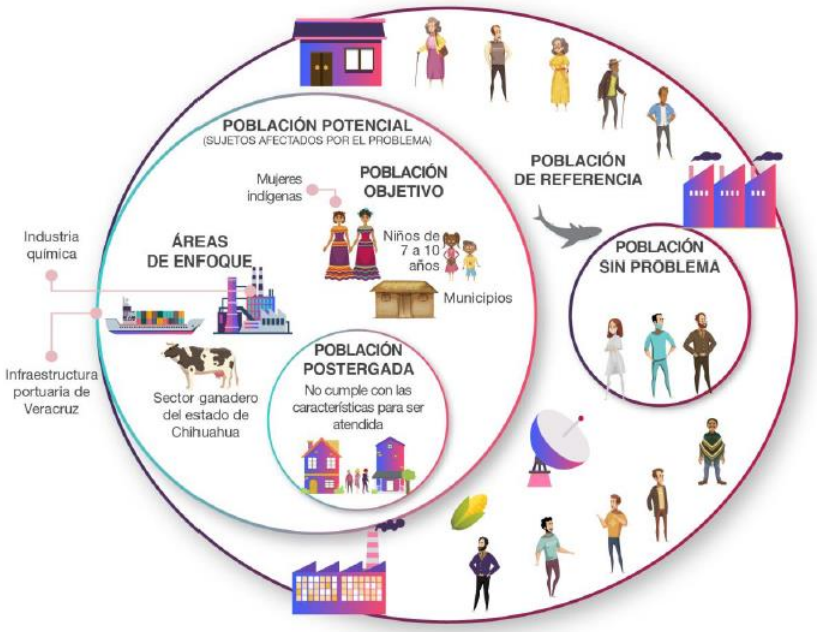
- Producción de bienes y servicios. Divididas de acuerdo a su naturaleza, difícilmente pueden realizar los particulares, por lo que han sido encomendadas al Estado y se realizan en forma alternativa o paralela al sector privado.
- Acciones de Acumulación. Originadas mediante la inversión productiva directa del sector público, a través de acciones de inversión en infraestructura destinadas a facilitar el desarrollo de las actividades privadas, las que constituyen economías externas.
- Acciones de Financiamiento. Se dividen en aquellas actividades destinadas a asegurar los recursos que el Estado requiere para su actividad como productor, o las acciones que buscan mejorar las condiciones de crédito a los agentes privados, a fin de estimular la inversión en los sectores señalados como prioritarios.

Etapas de la intervención

Describir brevemente cómo se otorga el bien o servicio, es decir, cómo opera el Programa presupuestario en sus diferentes etapas, así como definir las actividades a realizar, el tipo de bien o servicio (en su caso, montos a entregar) y los mecanismos de selección de beneficiarios o áreas de enfoque en un esquema general de operación, que permita identificar actores involucrados y los tiempos de operación.

4) Cobertura

El objetivo de este apartado es proveer información que permita identificar la población donde va a intervenir el Programa presupuestario y las características socioeconómicas de la población que atenderá, con el fin de definir una estrategia de atención que corresponda a las particularidades de sus grupos. Al delimitar el alcance de la intervención del Programa presupuestario integramos otra parte indispensable de la realidad del problema público.



Fuente: SHCP, 2019.

Población de referencia. Es el universo o total de población (con y sin problema), relacionada con el área o sector en el que se está definiendo el problema. Por ejemplo, para un Programa de atención a jóvenes de origen étnico con rezago educativo, la población de referencia puede definirse como “jóvenes de origen étnico de 12 a 18 años de edad que radican en el Estado”.

Población potencial. Se construye partiendo de la población de referencia, que es afectada directamente o que presenta el problema que se está definiendo y que justifica la existencia del Programa. Para el ejemplo sería, “jóvenes de origen étnico de 12 a 18 años de edad que no asisten a la escuela y radican en el Estado”.

Población sin problema. Se encuentra dentro de la población de referencia, sin embargo, no se encuentran afectadas por el problema detectado, motivo por el cual queda automáticamente agrupada y fuera de los alcances del Programa. Por ejemplo, “jóvenes de origen étnico de 12 a 18 años que radican en el Estado y asisten a la escuela”.

Población objetivo o área de enfoque. Son sinónimos que se refieren a un subgrupo de la población potencial (población afectada) que el Programa ha determinado atender en cierto periodo. Es decir, aquella parte de la población potencial a la que el Programa una vez aplicados criterios de selección (ubicación geográfica, grupo de edad, nivel de ingresos, escolaridad, etc.) estará en condiciones reales de atender.

Frecuencia de actualización de la población potencial y objetivo. Con base en la dinámica de la población o área de enfoque potencial y objetivo de la intervención, se deberá determinar la frecuencia con que será actualizada la identificación, caracterización y cuantificación de estas poblaciones o áreas de enfoque, con estadísticas poblacionales, estudios demográficos del INEGI, por ejemplo, con encuestas del sector (Encuesta Nacional de Salud y Nutrición del año 2006, 2010, entre otras).

5) Teoría del programa o teoría de cambio

Es la cadena causal que justifica la intervención gubernamental para lograr los resultados e impacto que se esperan, después de haber entregado los bienes y servicios del programa a la población o área de enfoque. Es también el enlace de todo el proceso de creación de valor público en un programa para lograr resultados. Es el orden que le damos a la justificación de las actividades que realiza el Programa, para solucionar problemas diversos. Es muy similar a como se estructura la MIR, es decir, cómo desde los insumos se transforman en bienes o servicios que son entregados, logramos bienestar y desarrollo en la población, es el caso del desayuno escolar, que tiene como propósito mejorar la nutrición infantil.

La Teoría del programa o teoría de cambio, es una descripción de cómo se supone que una intervención conseguirá los resultados deseados. Detalla la lógica causal de cómo y porqué un Programa presupuestario logrará los resultados previstos.

2.1.2 Elaboración de la Matriz de Análisis FODA

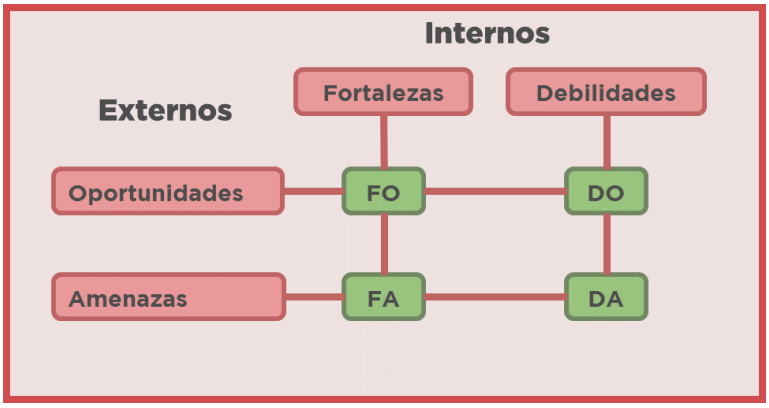
Otra de las herramientas metodológicas propuestas para la elaboración del Diagnóstico, es el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), la cual sirve de apoyo para el análisis de la situación en la que se encuentra el Programa y la organización para cumplir con los objetivos que se plantea. La elaboración y entrega de este documento (una cuartilla), pretende contribuir al análisis de la política pública que opera el ejecutor del Programa presupuestario.

Una vez identificados los objetivos estratégicos por parte de la organización, se realiza un análisis situacional, en términos de establecer claramente cuáles son los bienes y servicios que provee, a quiénes y qué problemas se enfrentan en términos de capacidades y coberturas, cuál ha sido el desempeño pasado, las expectativas de los usuarios, etc. Este análisis es parte del proceso de diagnóstico que toma como referencia los aspectos internos y externos de la Entidad, y se plantea estas importantes preguntas:

- ¿A qué problemas críticos respondemos a través de los bienes y servicios que la institución entrega?
- ¿Qué capacidades tenemos?
- ¿Qué calidad e impactos tenemos?
- ¿Cómo somos eficaces y eficientes?
- ¿Cuáles son las expectativas de los usuarios del servicio?
- ¿Cómo se miden los resultados de la organización?

El análisis FODA puede proveer los insumos mínimos necesarios para el proceso de diagnóstico, proporcionando información necesaria sobre la situación actual, la cual consiste en un análisis comparativo de factores que tienen que ver con el proceso de desarrollo de un Programa presupuestario por una institución y permite la definición de las potencialidades y virtudes, así como sus riesgos y fallas presentes.

Para apuntalar el análisis y la evaluación de Programas presupuestarios, es necesario realizar una matriz FODA. En este sentido, se recomienda utilizar el siguiente esquema:



Este análisis consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su institución, aspectos sobre los cuales se tiene un grado de control en la Dependencia.

La parte externa mira las oportunidades que se ofrecen y las amenazas que se deben enfrentar en el contexto en donde se desenvuelven. El objetivo es desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas (o riesgos), circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Es conveniente desarrollar el siguiente cuadro, con frases breves sobre cada uno de los apartados del análisis FODA en aproximadamente una cuartilla; una sugerencia es concentrarse en dos a tres fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Objetivos	Fortalezas 1)_____ 2)_____ n)_____ (internas)	Debilidades 1)_____ 2)_____ n)_____ (internas)
Oportunidades 1)_____ 2)_____ n)_____ (externas)	Potencialidades FO 1)_____ 2)_____ n)_____	Desafíos DO 1)_____ 2)_____ n)_____
Amenazas 1)_____ 2)_____ n)_____ (externas)	Riesgos FA 1)_____ 2)_____ n)_____	Limitaciones DA 1)_____ 2)_____ n)_____

Con la finalidad de dar claridad y de completar el cuadro de arriba, es conveniente estudiar analíticamente los siguientes enunciados:

Factores internos	Identifique las **fortalezas** más relevantes de la organización, los rasgos distintivos con los que a la fecha del análisis cuenta la institución y que le permiten continuar su proceso de crecimiento y consolidación. Elementos que hacen de la institución un ambiente propicio para su desarrollo.
	Identifique las **debilidades** más relevantes de su institución. Aquellas características internas que a la fecha del análisis afectan el adecuado crecimiento y consolidación de su institución. Estas condiciones hacen de la institución un ambiente desfavorable para su desarrollo.
Factores externos	Enumere los factores más relevantes en el entorno externo de los últimos tres años que afectaron el desempeño de la institución. Ejemplos: económicos, sociales o políticos, tecnológicos, demográficos, u otros.
	Qué **amenazas** externas en el entorno micro o inmediato como: conjunto de personas o instituciones que se contactan o relacionan más directamente con la institución: beneficiarios, proveedores, reguladores, otras instituciones.
	Identifique las **oportunidades** que existen, es decir, ¿qué situaciones o factores externos puede aprovechar la administración en beneficio del crecimiento y consolidación de la institución?

La combinación de los cuadros y sus posibilidades se denominan estrategias, descritas en el centro, FO, DO, FA, DA que describen:

FO: El aprovechamiento de las oportunidades gracias a las fortalezas;
DO: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades;
FA: Superar las amenazas aprovechando las fortalezas;
DA: Neutralizar las amenazas.

Para formular sus postulados de estrategia, es conveniente responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambios son necesarios de llevar a cabo en nuestra institución?
- ¿Cómo mejoraremos el desempeño?
- ¿Qué diferencia queremos hacer?
- ¿A qué elementos o factores críticos debemos responder?

El estudio servirá para realizar los análisis situacionales y los diagnósticos (punto 2.1.1 del presente Manual), analizando el entorno y el comportamiento organizacional, para desarrollar estrategias que sirvan para mejorar los Programas presupuestarios del PEGEM 2024.

La Matriz FODA es una herramienta que proporciona información complementaria en la elaboración del Diagnóstico situacional, por lo que estará sujeta a solicitud para su revisión y análisis.

2.2 Lineamientos para la revisión, alineación y formulación de Indicadores para evaluar el Desempeño

El Gobierno de la Entidad, publicó en el periódico oficial Gaceta del Gobierno del 01 de marzo de 2010, los “Lineamientos y Reglas para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR)”, en los que se establecen los elementos para realizar la evaluación del desempeño con base en la MML, que es aplicable a todos los Programas presupuestarios Estatales y a los Programas Federales con incidencia en el territorio Estatal.

Los “Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de México”, publicados en el periódico oficial Gaceta del Gobierno de fecha 23 de febrero de 2017, caracterizan los aspectos necesarios para realizar los procesos de evaluación de las políticas públicas y medir el desempeño de las Dependencias y Entes Públicos de la Administración Pública del GEM con un enfoque a resultados.

Las evaluaciones previstas en el Programa Anual de Evaluación (PAE) del Ejercicio Fiscal correspondiente y detalladas en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de México, se realizarán haciendo uso de la MIR y sus elementos de diseño según establece la MML.

La UIPPE de las Dependencias y Entes Públicos que son cabeza de sector, deberán coordinar el diseño y elaboración de las MIR para cada Programa presupuestario (Pp), así como las MIR transversales o en cascada para los proyectos que conforman el Pp, utilizando la MML; en términos de lo establecido en la disposición Octava de los “Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de México” y deberá remitirse a la Dirección General de Evaluación del Desempeño Institucional para su revisión y visto bueno.

Para la revisión, depuración, mejoramiento, cancelación, rediseño y ubicación de los indicadores dentro de la MIR del Pp o de los proyectos, las UIPPE´s sectoriales deberán atender lo siguiente:

a) Las MIR deberán ser congruentes con los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan de Desarrollo del Estado de México vigente y de los programas derivados del mismo;
b) Las MIR y sus elementos de diseño con base a la MML (árboles del problema y de objetivos, análisis para la determinación de la población objetivo y el análisis de involucrados), constituyen la base para los procesos de evaluación de los Programas y Proyectos presupuestarios previstos en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de México;
c) Los indicadores deberán generarse de común acuerdo entre los futuros ejecutores del gasto público, las Unidades Administrativas y las UIPPE´s cabeza de sector, debiendo existir en todo caso un objetivo claro, el cuál será el origen del indicador;
d) Los indicadores integrados al SPP por las UIPPE´s, se aplicarán de forma homogénea y apoyarán el seguimiento y evaluación previstos en las disposiciones aplicables;
e) Las fuentes de información de las variables consideradas en los indicadores generados, deberán ser datos oportunos y confiables, a efecto de generar información de calidad para la toma de decisiones;
f) Los indicadores deberán clasificarse en estratégicos y de gestión para permitir dimensionar los siguientes aspectos:

- **Eficacia:** mide el grado de cumplimiento de los objetivos de los Programas Presupuestarios;
- **Eficiencia:** mide la relación entre los productos y servicios generados respecto a los insumos o recursos utilizados;
- **Economía:** mide la capacidad de gestión de los Programas presupuestarios, a efecto de ejercer adecuadamente los recursos financieros;
- **Calidad:** mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos de los Programas presupuestarios.

g) En la definición de los indicadores deberá incluirse lo siguiente:

- **Nombre del Indicador**: significado conceptual;
- **Método de cálculo**: expresión matemática o cuantitativa;
- **Frecuencia de medición**: periodo mensual, trimestral, anual o cualquier otro, durante el cual se calcula el Indicador;
- **Factor de comparación**: valor inicial o línea base del Indicador, que sirve de parámetro para comparar el avance hacia el objetivo de largo plazo establecido;
- **Descripción del factor de comparación**: detalla los valores esperados a alcanzar, con su respectivo valor de comparación;
- **Ámbito Geográfico**: área geográfica a la cual se afectará con los resultados del indicador;
- **Cobertura:** población objetivo que se atiende mediante el Programa presupuestario;
- **Meta anual y por periodo**: valor que deberá alcanzar el Indicador como resultado de la ejecución de un Programa presupuestario autorizado en el presupuesto respectivo.

h) Las MIR de los Pp y las MIR transversales o en cascada de los proyectos y sus respectivos elementos, deberán enviarse oficialmente a la Dirección General de Evaluación del Desempeño Institucional, a más tardar el último día hábil antes del 15 de octubre del 2024, para su análisis e inclusión en el Proyecto de Presupuesto 2024.

2.2.1 Presupuesto basado en Resultados (PbR)

El artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, hace obligatorio para todos los ámbitos de Gobierno, evaluar los recursos de que dispongan todos los Entes Públicos en sus diversos órdenes de Gobierno bajo la metodología del Presupuesto basado en Resultados PbR. A nivel Estatal, el Capítulo Cuarto del Título Noveno del Código Financiero del Estado de México y Municipios, denominado: “Del Control, Información y Evaluación del Gasto Público”, refiere aspectos relevantes en materia de las bases bajo las cuales se establecen los presupuestos.

Como ya se mencionó en apartados anteriores, el PbR, es 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 a lograr dichos resultados, para de esta manera 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 más beneficios a la población y que se corrija el diseño de aquellos que no están funcionando correctamente.

Un presupuesto con enfoque en el logro de resultados consiste en que los órganos públicos establezcan de manera puntual los objetivos que se alcanzarán con los recursos que se asignen a sus respectivos programas y que el grado de consecución de dichos objetivos pueda ser efectivamente confirmado mediante el SED.

Este último permite la valoración objetiva del desempeño de los Programas presupuestarios y las políticas públicas a través del seguimiento y verificación del cumplimiento de actividades con sus metas y objetivos con base en indicadores estratégicos y de gestión para:

- Conocer los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social de los Programas presupuestario;
- Identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto;
- Procurar una mayor productividad de los procesos gubernamentales.

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) que es resultado de la fusión del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED) y el Sistema de Presupuesto por Programas, herramienta informática que permite dimensionar el cumplimiento de los objetivos y resultados previstos en los Programas presupuestarios con recursos financieros en el Ejercicio Fiscal de que se trate.

El PbR es un enfoque presupuestario en el que se persigue la generación de valor público para la población o área de enfoque hacia la cual se dirige la política pública, a través de la vinculación e incorporación iterativa de los resultados y hallazgos derivados de la evaluación de Programas presupuestarios a sus respectivas fases de planeación y presupuesto; dicha vinculación está delimitada en sus prioridades por el Plan de Desarrollo del Estado de México vigente y en su viabilidad operativa-financiera al Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado de México del Ejercicio Fiscal correspondiente.

Todas las Dependencias y Entes Públicos 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 a resultados, se utilizarán las MIR con todas sus fases diagnósticas previas, que permitirán realizar evaluaciones que dimensionen los avances o retrocesos (alcanzados por la gestión gubernamental), de los Programas de Gobierno en términos de eficiencia, eficacia, calidad y economía.

Las evaluaciones como fin último se orientan a medir los resultados finales o impacto social y económico, y los indicadores de gestión, permiten reportar el avance operativo en los programas en el corto plazo; por ejemplo, en un Ejercicio Fiscal.

La Administración Pública de la Entidad, con la finalidad de fortalecer la aplicación del PbR en beneficio de los mexiquenses, estableció que a partir de los hallazgos determinados al culminar el proceso de evaluación se implementen acciones tendientes a transformar los eventos negativos y a sostener o incrementar los efectos positivos del Programa presupuestario evaluado, los casos exitosos deben replicarse y los eventos desfavorables contrarrestarse.

En este contexto, la evaluación es considerada como la herramienta primordial en la reasignación y orientación de los recursos públicos.

Para integrar el Proyecto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2024, es necesaria la participación comprometida de las Unidades Responsables y Unidades Ejecutoras del Gasto Público del GEM, para que a través de la revisión, depuración, modificación y/o diseño de los árboles de problema y objetivos, se obtengan indicadores modificados, readecuados, redefinidos o nuevos, que mejoren y reflejen la realidad de los Programas presupuestarios que son la base para la atención de las necesidades ciudadanas.

Mediante el uso de la MML, es factible la generación de indicadores más representativos de la misión institucional y de los objetivos estratégicos de las Dependencias y Entes Públicos, 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 que son cabeza de sector y las Unidades Ejecutoras del gasto, son los principales actores para la generación de la MIR, debido a que son responsables de coordinar el proceso creativo, validar las actividades con sus metas e indicadores. La Secretaría de Finanzas, a través de la Dirección General de Evaluación del Desempeño Institucional tiene la función de apoyo en estos trabajos, por lo que prestará asistencia técnica, e integrará la información correspondiente a las MIR y los indicadores para que, a lo largo del Ejercicio Fiscal en cuestión, se informe al Poder Legislativo.

El Sistema Integral de Evaluación del Desempeño se apoya de la Estructura Programática, los sistemas operativos y la estructura administrativa-presupuestal operantes a la fecha. Se cuenta con los elementos para iniciar con los trabajos que permiten instrumentar en el corto y mediano plazos los procesos de evaluación, que permitirán la elaboración de un Presupuesto de Egresos basado en Resultados, que contenga consideraciones a los resultados de los hallazgos de las evaluaciones practicadas a los Programas presupuestarios; resultado de ello y con base en la experiencia adquirida durante la ejecución de las evaluaciones del Programa Anual de Evaluación (PAE) de los Ejercicios Fiscales 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 y 2023 se observa la necesidad de contar con el Marco Lógico completo de cada uno de los Proyectos presupuestarios que forman parte de los Pp.

Para realizar los trabajos de revisión, depuración, diseño y/o actualización de indicadores, así como su alineación con el Plan de Desarrollo del Estado de México vigente, se deberá considerar la metodología que a continuación se presenta.

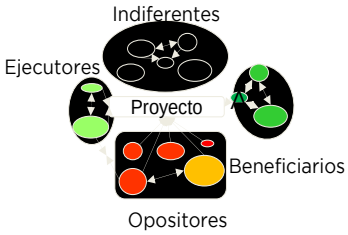
2.2.2 Metodología del Marco Lógico (MML)

La MML es un instrumento de análisis lógico y pensamiento estructurado en la planeación de Programas presupuestarios (Pp) y proyectos (Py), que proporciona una estructura para el diálogo entre las diferentes partes interesadas en un Pp. Asimismo, incluye todos los elementos que dan sentido a la gestión orientada a resultados cuyo inicio parte del análisis del problema.

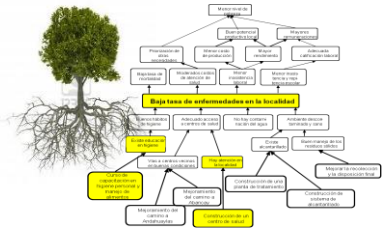
La MML es una metodología que tiene la propiedad de comunicar los objetivos de un Programa presupuestario clara y comprensiblemente en un solo marco o matriz. La principal utilidad reside en que puede incorporar todas las necesidades y puntos de vista de los actores involucrados y su entorno.

La MML permite que al interior de la Administración Pública Estatal se desarrollen importantes mejoras para generar resultados mucho más satisfactorios, pues en vez de definir una sola manera de hacer el trabajo, define los resultados esperados de cada grupo de trabajo y les permite innovar en cuanto a la forma de lograr los resultados y objetivos. Como parte distintiva de este instrumento, los resultados a alcanzar son determinados con gran detalle, mediante objetivos e indicadores verificables que son precisados de manera coordinada entre los involucrados en la gestión del Programa o Proyecto presupuestario.

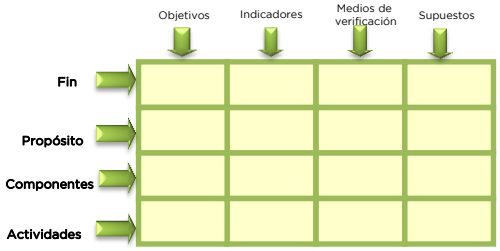
1.- Análisis de involucrados



2. Árbol del Problema y Árbol de Objetivos



3. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)



2.2.2.1 Análisis de involucrados

Para desarrollar el análisis de involucrados, se comenzará por determinar el problema central del Pp, para el cual se genera la MIR. La solución del problema requiere determinar una forma de superar los límites o barreras existentes, para que la situación-problema evolucione en beneficio de la población; el Pp tiene el propósito de atender esas limitaciones o barreras para eliminarlas o aminorar sus efectos y así generar mejores oportunidades.

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 qué se va a atender y quién será el responsable de resolverlo.

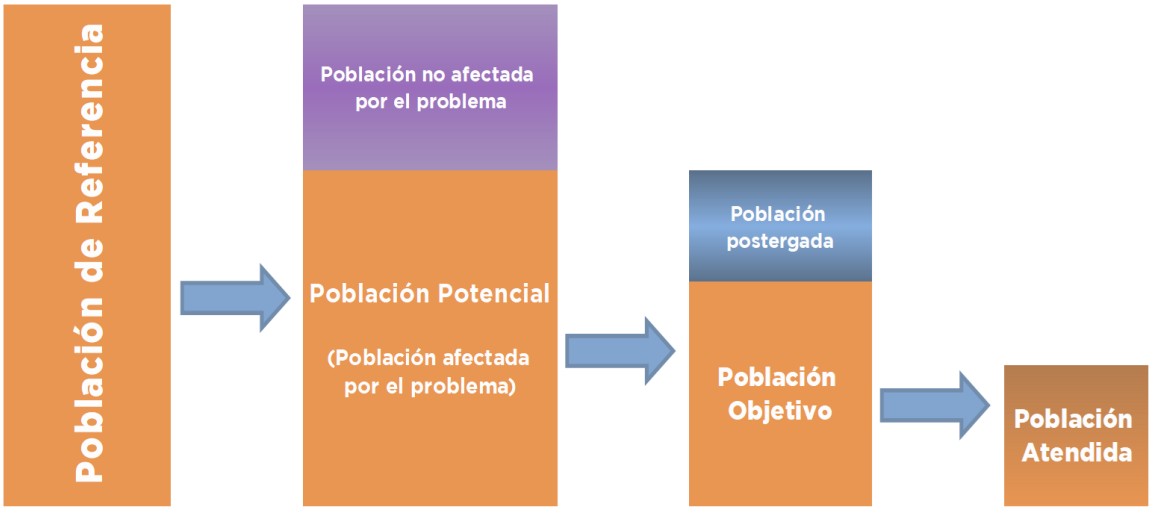
Para determinar el problema central, se tendrá que referir a una situación concreta, en la que se identifican tres elementos centrales:

- **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 con el ámbito propio y la consideración de los factores externos;
- **Obstáculos:** en la consecución de cualquier objetivo de los Programas presupuestarios existirán barreras que buscarán impedir que se evolucione hacia la situación potencial deseada.

Para lograr superar la problemática determinada, es necesario identificar la mejor forma de superar los obstáculos, de modo que sea posible avanzar hacia la visión deseada de manera sostenida. Cada uno de los Pp actúa específicamente sobre alguna barrera para eliminarla y contribuir al éxito del Pp.

Determinación de la población objetivo

A lo largo del desarrollo del Pp y Py, es necesario tener definida la población que está siendo afectada por el problema y conocer las características de este grupo, ya que existen necesidades ilimitadas y los recursos escasos, por tanto, se incluirán 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 cálculo, comparación y análisis de la población objetivo. De esta población se conoce con mayor precisión los atributos y características a través de estadísticas, tasas de crecimiento y otros datos asociados a áreas geográficas, grupos etéreos, étnicos y laborales, etc.

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 Pp. Indica la magnitud total de la población en riesgo. Dicha estimación permitirá proyectar a largo plazo el aumento de dicha población, si no se interviene adecuadamente.

Población objetivo: se refiere a la población potencial que, si estará en condiciones de ser atendida, considerando la restricción presupuestaria, es decir, es aquella población potencial descontando la población que tendría que ser postergada por esta condición.

Población atendida: se refiere a la población que realmente es atendida, en relación con los recursos humanos, materiales y económicos con los que se cuenta para alcanzar el objetivo.

Análisis de involucrados

Para el desarrollo de los Programas presupuestarios existen diversos grupos que intervienen en modo directo o indirecto para el logro de los objetivos trazados, a continuación, se incluye una tabla con los aspectos mínimos necesarios a considerar para este análisis:

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

BENEFICIARIOS			
GRUPO ANALIZADO	PERCEPCIÓN DEL PROBLEMA		
	INTERESES	PRINCIPALES PROBLEMAS PERCIBIDOS	CONFLICTOS POTENCIALES EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA

OPOSITORES			
GRUPO ANALIZADO	PERCEPCIÓN DEL PROBLEMA		
	INTERESES	PRINCIPALES PROBLEMAS PERCIBIDOS	CONFLICTOS POTENCIALES EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA

INDIFERERNTES			
GRUPO ANALIZADO	PERCEPCIÓN DEL PROBLEMA		
	INTERESES	PRINCIPALES PROBLEMAS PERCIBIDOS	CONFLICTOS POTENCIALES EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA

EJECUTORES			
GRUPO ANALIZADO	PERCEPCIÓN DEL PROBLEMA		
	INTERESES	PRINCIPALES PROBLEMAS PERCIBIDOS	CONFLICTOS POTENCIALES EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA

Puede haber más de un grupo analizado por cada uno de los 4 apartados del análisis de involucrados.

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

2.2.2.2 Árbol del Problema (Árbol de causas-efectos)

El árbol del problema es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta diagnosticar mediante la determinación de un árbol de efectos y otro de causas que posteriormente se fusionan para conformar la visión global del problema.

El planteamiento del problema se debe formular de modo que sea lo suficientemente concreto para facilitar el análisis causa-efecto, pero también lo suficientemente amplio que permita contar con una gama de alternativas de solución, en lugar de una solución única.

Uno de los errores más comunes en la especificación del problema consiste en expresarlo como la negación o falta de algo. En vez de ello, el problema debe plantearse de tal forma que permita encontrar diferentes posibilidades de solución.

Ejemplos mal formulados:

- No existe un generador local de energía eléctrica.
- Falta de programas de educación inicial.

Ejemplos correctamente formulados:

- Limitada provisión de energía eléctrica durante el día.
- Bajo rendimiento de los niñas y niños en los primeros años de educación primaria.

Los problemas mal formulados conducen de antemano hacia una solución única: 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 niñas y niños en educación primaria.

Luego de haber sido 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:

Una vez definido el problema central, 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 que, en el análisis de árbol de causas y efectos, no se incluyan más de tres niveles, debido a que se correría el riesgo de incorporar causas y efectos que podrían relacionarse a otro problema central.

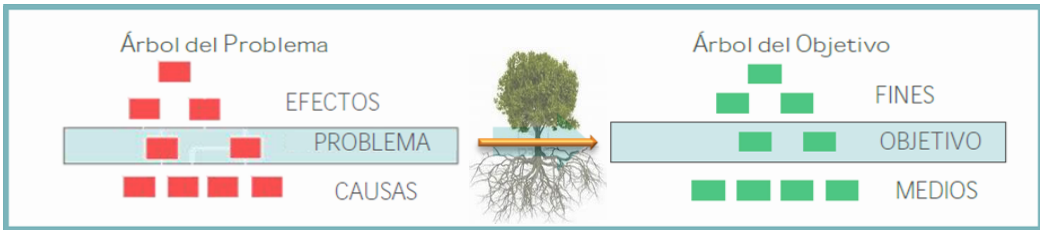
2.2.2.3 Árbol de Objetivos (Árbol de Medios-Fines)

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 dónde 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 central 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 **temporalidad específica**: de corto, mediano o largo plazos;
- Deben ser **coherentes** y garantizar que el logro de cada uno de ellos contribuye al logro de un objetivo de mayor jerarquía o de diferente temporalidad;
- Deben ser **medibles**, es decir podrán asociárseles variables que permitan establecer una comparación de 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 de 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, ya que 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 al momento de generar el árbol se encontraran inconsistencias, será necesario regresar y replantear el Árbol del Problema. 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 aquellos que no sean efectivos.

Resulta fundamental que, si el diagnóstico de las causas ha sido adecuado, se estará 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 a la conclusión del Programa presupuestario.

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 Central o Propósito

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 causa, problema central y efectos. 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.

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

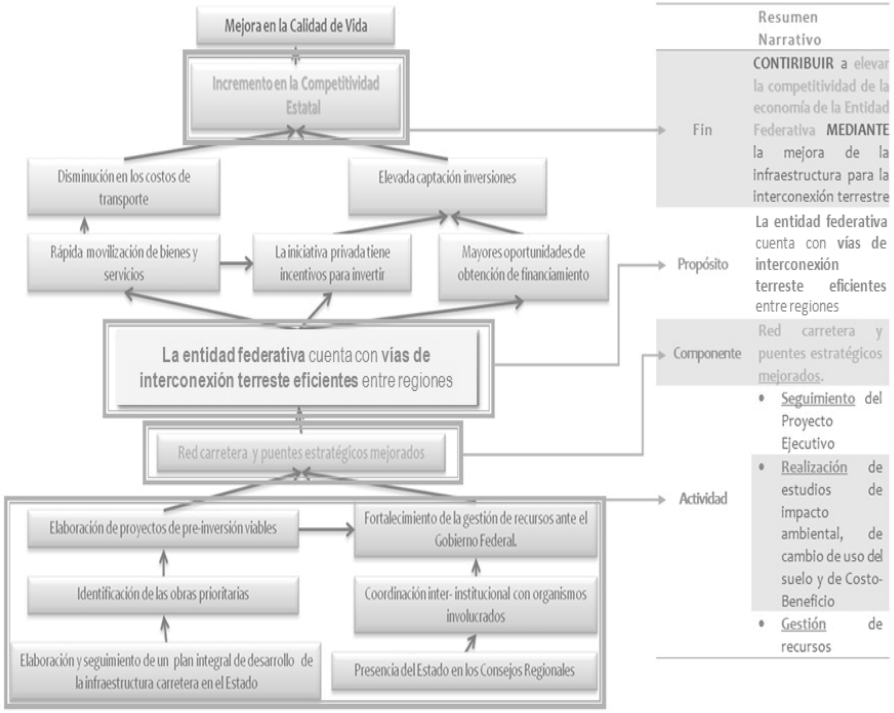
En esta etapa se debe seleccionar del Árbol de Objetivos aquellos medios más factibles en términos de relevancia, financiamiento, viabilidad técnica, es decir, buscar la manera más eficiente y creativa de alcanzar el propósito y fin determinado. Este proceso es la base para el llenado del apartado denominado 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 luego de la aplicación del Programa presupuestario y son el origen para la determinación de actividades y metas e indicadores que evaluarán el desempeño de los procesos de ejecución y su vinculación dentro de la MIR.

2.2.2.4 Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

La MIR es una herramienta del PbR cuya función es apoyar para entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los Programas presupuestarios. Comprende la identificación de los objetivos de un Programa presupuestario (objetivo o resumen narrativo), sus relaciones causales, los indicadores, medios de verificación y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracaso de su aplicación.

A pesar de que todos los Programas y Proyectos presupuestarios que opera el GEM son de diversa índole, todos comparten elementos comunes; la MML, es precisamente el diagrama de estos elementos en común, en el cuál es muy sencillo de observar qué es lo que hace el Pp y para qué lo hace.



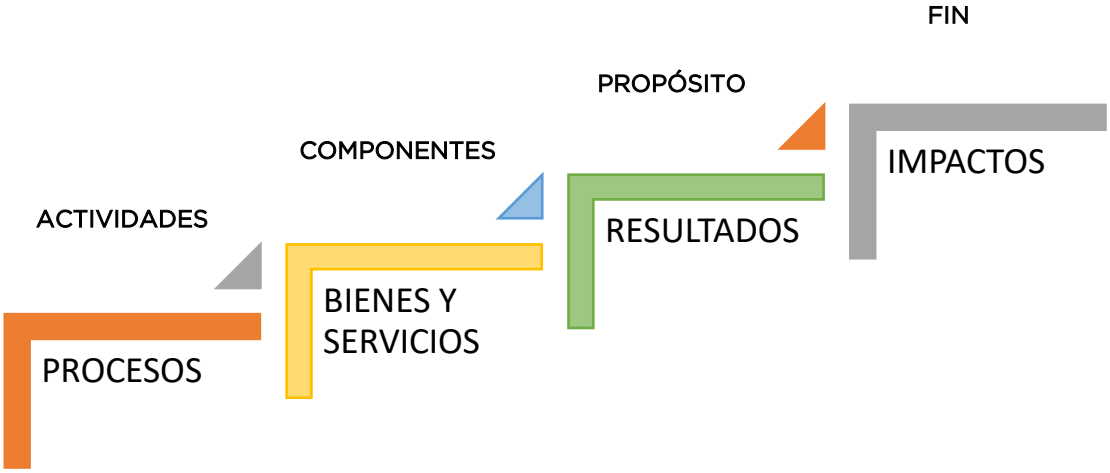
La MIR tiene las siguientes bondades:

- Permite planear, organizar y presentar de manera sistematizada la información de un Pp;
- 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 Pp y la temporalidad;
- Fortalece el seguimiento y control de los Pp, desde la definición de objetivos y actividades con sus metas, su ejecución, la asignación y reasignación presupuestal;
- Incluye a todos los involucrados para el éxito del Pp.

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 Entes Públicos hacia la consecución y logro de objetivos, así como retroalimentar y eficientizar el desempeño programático mejorando el proceso presupuestario.

NIVELES DE OBJETIVOS DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS VIGENTE GEM



Las Dependencias o Entes Públicos, a través de las UIPPE´s, identificarán el Pilar temático o Eje transversal del Plan de Desarrollo del Estado de México vigente, el Objetivo de Pilar temático o Eje transversal, las Estrategias y Líneas de acción a las cuales se vincula directamente la MIR del Pp. Deberán también complementar cada casilla de la MIR y de la ficha técnica de indicadores 2024 de desempeño para el diseño de indicadores, considerando los conceptos y criterios que a continuación se describen:

Pilar temático o Eje transversal:
Objetivo de Pilar o Eje:
Estrategia:
Línea de Acción:
Objetivo del Programa presupuestario:
Unidad Responsable:

	Objetivo o Resumen Narrativo	Indicadores			Medios de Verificación	Supuestos
		Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Frecuencia de Medición		
Fin:						
Propósito:						
Componentes:						
Actividades:						

2.2.2.4.1 Objetivos o Resumen Narrativo

Expresa el estado al cual se pretende llegar mediante el accionar gubernamental y el presupuesto asignado al Programa presupuestario. Cada Pp tiene asociado un objetivo estratégico de carácter superior derivado del PDEM vigente. Dentro de este apartado de la MIR se determina la relación lógica entre los diferentes niveles de objetivos del Pp; 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; esto permite crear indicadores más precisos para evaluar los Pp, por lo tanto, a efecto de generar la MIR, se considerará el catálogo de objetivos de la Estructura Programática vigente, para asociar el Pp con el PDEM vigente 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 Pp. Ambos atributos deberán conducir a la construcción del indicador.

- **Fin del programa:** es la descripción de cómo contribuye el Pp 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 Ente Público. Cabe señalar que no necesariamente el Pp por sí mismo es suficiente para alcanzar el fin y es probable que sea necesario conjuntar varios Programas presupuestarios para contribuir a su logro;

- **Propósito del programa:** 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 Pp. Es la aportación específica a la solución del problema;

- **Componentes del programa:** representan los bienes y/o servicios públicos que se generan y otorgan a los usuarios o beneficiarios de determinado Pp. 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 componente.

  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:** consisten en las principales tareas a realizar para lograr generar cada uno de los componentes del Pp; es un listado de actividades en orden cronológico, agrupadas por componente e incluye los principales insumos del Pp para elaborarlos.

SINTAXIS

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

2.2.2.4.2 Indicadores

El indicador se reconoce como una herramienta de medición para verificar y dimensionar la magnitud o nivel de logro alcanzado por el Pp en el cumplimiento de sus objetivos; consiste en una expresión que establece una relación entre dos o más datos y un factor de escala que permite su comparación entre diferentes periodos, productos similares o una actividad.

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:** es la expresión matemática y/o algebraica del indicador; 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 Pp.

Tipos de indicadores

- **Estratégicos:** miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las Políticas Públicas y Programa presupuestario, y contribuyen a fortalecer o corregir las estrategias y la orientación de los recursos. Regularmente se identifican en la MIR 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. A continuación, se presenta una metodología que puede ser útil en dicho proceso.

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

Criterios para seleccionar un buen indicador

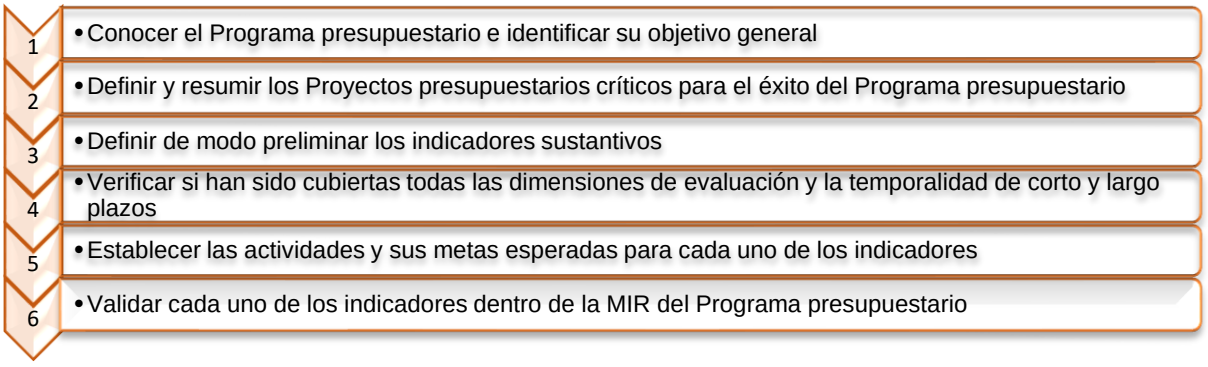
Para seleccionar un indicador es importante verificar que cumpla con los criterios que a continuación se describen:

- **Claridad:** el indicador deberá ser preciso y de fácil interpretación;
- **Relevancia:** el indicador deberá dimensionar lo importante del logro del objetivo;
- **Economía:** la información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable;
- **Monitoreable:** que pueda verificarse por terceros;
- **Adecuado:** el indicador deberá aportar una base suficiente para evaluar el desempeño.

Asimismo, es recomendable que cada indicador evaluado represente:

- **Aporte marginal:** en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos;
- **Especificidad:** que sea concreto y permita medir de manera efectiva el resultado del objetivo planteado.

Pasos a seguir para el diseño de indicadores:



Paso 1: Conocer el Programa presupuestario e identificar su objetivo general

Es indispensable contar con la información y visión completa del Pp, para poder diseñar de manera clara y pertinente los indicadores que dimensionen con mayor efectividad los logros de cada nivel de objetivo dentro del marco lógico. El enfoque, alcance y objetivo de cada Pp 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:

- El objetivo general del Programa presupuestario;
- Los diferentes servicios o productos que genera a través de los Proyectos presupuestarios operados;
- Las necesidades de los beneficiarios;
- Los principales factores de insatisfacción.

Identificar los objetivos

Los objetivos describen específicamente la condición que se quiere alcanzar a través del Programa o Proyecto presupuestario. Dichos objetivos deberán ser verificados en su alineación con los objetivos de los Programas Operativos y principalmente con el PDEM vigente y serán la base para generar los indicadores de evaluación del desempeño.

Paso 2: Definir y resumir los Proyectos presupuestarios críticos para el éxito del Pp

Los Proyectos presupuestarios críticos para el éxito del Pp 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 Proyectos presupuestarios críticos se identifican contestando a la pregunta:

¿Qué cosas, bienes o servicios deberían generarse para considerar que se ha tenido éxito y se contribuye al logro del objetivo programático?

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 Proyectos presupuestarios críticos de éxito se identifican los aspectos más importantes que pueden definir el éxito para cada objetivo, de tal forma que se mida lo verdaderamente esencial; estos componentes críticos de éxito son una referencia concreta para identificar parámetros de medición.

Para encontrar los componentes críticos de éxito 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

Identificar 2 o más variables de medición, la primera variable será el avance o meta alcanzada y se situará en numerador de la fórmula matemática; la segunda variable será la meta a alcanzar, población, tiempo, ente o acciones de referencia y se situará como denominador en la fórmula.

Cada variable tendrá un tipo de operación que medirá por trimestre, semestre o anualmente:

Suma*:* Es el más usado, ya que va a sumar el avance de cada trimestre, hasta llegar al alcanzado anual en el cuarto trimestre.

Promedio: Mide la media o intermedio de las cifras máximas y mínimas de los trimestres informados.

Máximo: Presenta la cifra máxima de los cuatro trimestres.

Constante: Es la cifra que permanecerá igual durante los cuatro trimestres, se usa para población total, días del año o total de municipios.

Valor actual: Mostrará la cifra del trimestre informado o que se requiere revisar, sin considerar los datos de otros trimestres.

La definición de indicadores implica establecer su alineación programática con el PDEM vigente, su denominación, fórmula de cálculo, actividades con sus metas anuales 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 de éxito.

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

La cobertura de capacitación a personal médico refleja los cursos otorgados por médico especialista en atención a la mujer.

$$\textit{Capacitación a personal médico en atención a la mujer.} = \frac{\text{Cursos de especialidades para la atención de la mujer realizados en 2023}}{\text{Total de personal médico especialista en la mujer}}$$

Algunos indicadores incluyen la relación de más de dos variables y un factor de escala o incluso el cálculo de una de ellas implica una fórmula específica:

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

En donde:

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

Este cálculo supone:

Aprovechamiento de un 85% de tiempo de aulas y del 40% en talleres y laboratorios y 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 representan de la siguiente manera:

$$Cobertura\ de\ Servicio\ de\ especialidad = \left[\left(\frac{Médicos\ especialistas}{Población\ derechohabiente}\right)\right] * 10{,}000$$

Existen las variaciones porcentuales las cuales apoyan para conocer el crecimiento de un sector, en especial cuando el crecimiento es muy dinámico.

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

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 concentrar la información dispersa, evaluando en cada momento la calidad de la información, 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 actividades y sus metas más sustantivas de cada Proyecto presupuestario con 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 necesario que se verifique que las dimensiones de medición han sido elegidas correctamente para los indicadores definidos.

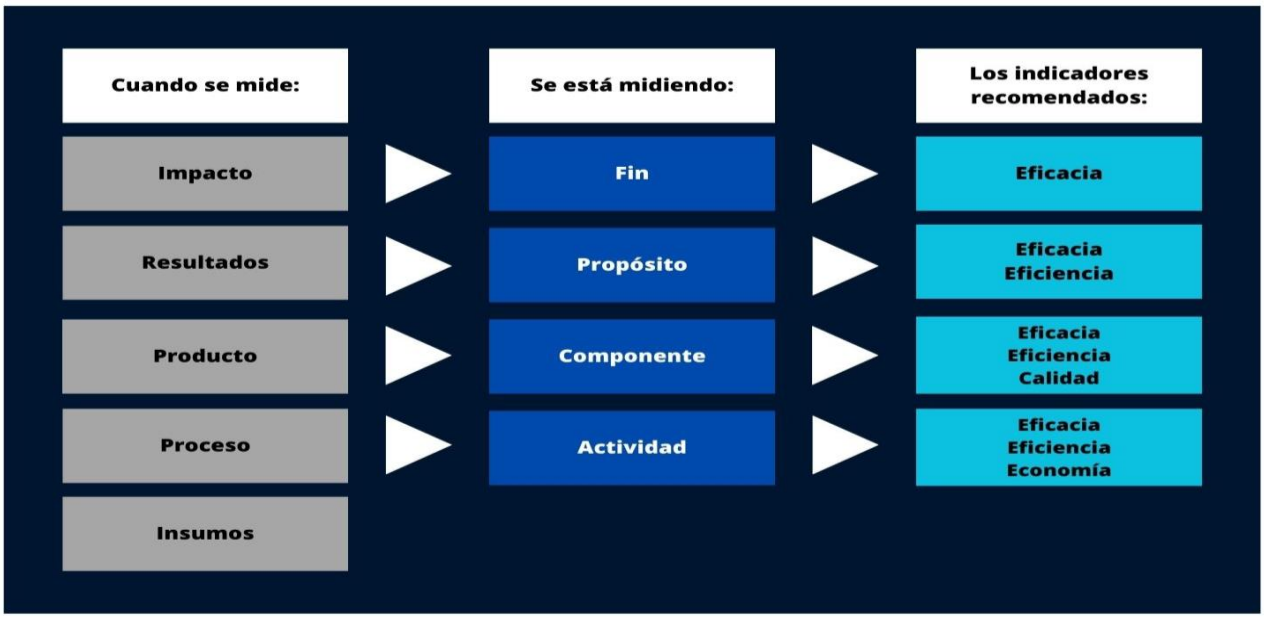
Definición y tipo de indicadores según la dimensión que miden

- **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 Pp 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 para tomar decisiones más efectivas.

Asimismo, es necesario establecer, qué indicadores 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).

INDICADORES SEGÚN SU DIMENSIÓN Y NIVEL EN LA MIR



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

- Las metas describen el valor numérico a lograr para cada indicador y se establecen en función de las expectativas de demanda poblacional, de la oferta institucional, así como todo tipo de registros de información histórica del desempeño del Pp.
- Las metas responden a la pregunta “¿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; es decir, el valor numérico necesario para poder considerar que cada componente crítico de éxito se ha logrado.
- El valor ideal o estándar, puede conocerse haciendo investigación referencial; es decir, identificando el nivel de logro alcanzado en el área de competencia por los países desarrollados o por instituciones líderes en el campo de especialidad.
- 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 se deben de orientar las metas a satisfacer las necesidades de los usuarios, en ocasiones se hace difícil determinar objetivos realistas, ya que entran en juego varios 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 esto se fije la meta a alcanzar en un periodo determinado.

Parámetros de asignación de color de acuerdo con el Desempeño obtenido de los Indicadores

El Gobierno del Estado de México ha establecido los parámetros para la asignación de color de los indicadores de acuerdo con su desempeño.

La asignación del color a los indicadores se realizará con base en el resultado que se espera en la aplicación de la fórmula del indicador programada y de manera convencional se fijarán los umbrales tomando como principio que el resultado de aplicar la fórmula independientemente del tipo de operación del indicador será igual a 100% y sobre este se fijará el desempeño de los indicadores dentro de los siguientes intervalos.

Intervalo de 0 - 49.9 % (Zona roja): los indicadores que reporten dentro de este intervalo se encuentran en una situación crítica donde es urgente la modificación de estrategias para el logro del objetivo que se está midiendo. El desempeño puede ser calificado como **crítico.**

Intervalo de 50.1 - 69.9 % (Zona naranja): cuando el comportamiento del indicador se presente en este intervalo, será necesario llevar un análisis de los factores que impiden el cumplimiento del mismo, así como tomar las medidas necesarias para lograr el cumplimiento del indicador. El comportamiento de estos indicadores puede considerarse como **pésimo.**

Intervalo de 70 - 89.9% (Zona amarilla): cuando las mediciones se encuentren dentro de este intervalo, es necesario tener un seguimiento puntual del cumplimiento de las estrategias y replantearlas en caso necesario. El desempeño es considerado como **regular.**

Intervalo de 90 - 110% (Zona verde): en este intervalo se encuentran los programas con operación exitosa en los cuales se debe continuar con el seguimiento para mantener el nivel de funcionamiento. Estos resultados son evidencias de que los Programas presupuestarios pueden emprender nuevos retos, para mejorar las condiciones de beneficio a la sociedad. El desempeño de estos Programas y Proyectos presupuestarios puede definirse como **muy bueno.**

Intervalo 110.01 % en adelante (Zona morada): todo indicador que rebase el 110 por ciento resultará en automático color morado, porque refleja en sí un proceso de **planeación deficiente,** que evidencia la existencia de metas laxas que no representan retos para los ejecutores del gasto público, pudiendo corregirse estableciendo metas retadoras, alcanzables y coherentes.

PARÁMETROS DE ASIGNACIÓN DE COLOR DE ACUERDO AL DESEMPEÑO									
UMBRALES									
ROJO		NARANJA		AMARILLO		VERDE		MORADO	
INF	SUP	INF	SUP	INF	SUP	INF	SUP	INF	SUP
0	49.99	50.00	69.99	70.00	89.99	90.00	110.00	110.01	200 o +

INF= INFERIOR
SUP= SUPERIOR

Importante: será necesario valorar los casos específicos de ciertos indicadores que, considerando su lógica, tipo de operación y tendencia, no encajen dentro de los criterios estándar de semaforización antes mencionados.

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

Para que los indicadores se conviertan realmente en una herramienta útil para evaluar los resultados de la organización, es necesario que reflejen la visión establecida en el PDEM vigente, que debe ser idéntica a la visión institucional de los funcionarios claves en la instrumentación de la misma. Esto se puede lograr mediante un proceso de validación 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 no son perpetuos, sino dinámicos, flexibles y deben atender al devenir de la realidad coyuntural.

2.2.2.4.3 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 autentificar los avances de actividad reportados.

Es necesario realizar investigación referencial para identificar índices, observaciones de campo o 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, entre otros temas, a fin de asociarlos como medios de verificación. Además, se puede encontrar apoyo en los informes de auditoría y todo tipo de registros internos de la Dependencia o Ente Público.

Se deben indicar las fuentes precisas de información que se utilizarán para medir cada uno de los indicadores en cada nivel de la MIR.

- Nombre del reporte, informe, base de datos, entre otros;
- Nombre del Sistema que lo genera o indicar la liga de dónde se encuentra publicado (página oficial);
- Nombre del área responsable de la información o aquella que la genera.

2.2.2.4.4 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 diferentes niveles de objetivos del Pp.

Los supuestos se expresan en términos positivos y son suficientemente específicos para poder ser monitoreados.

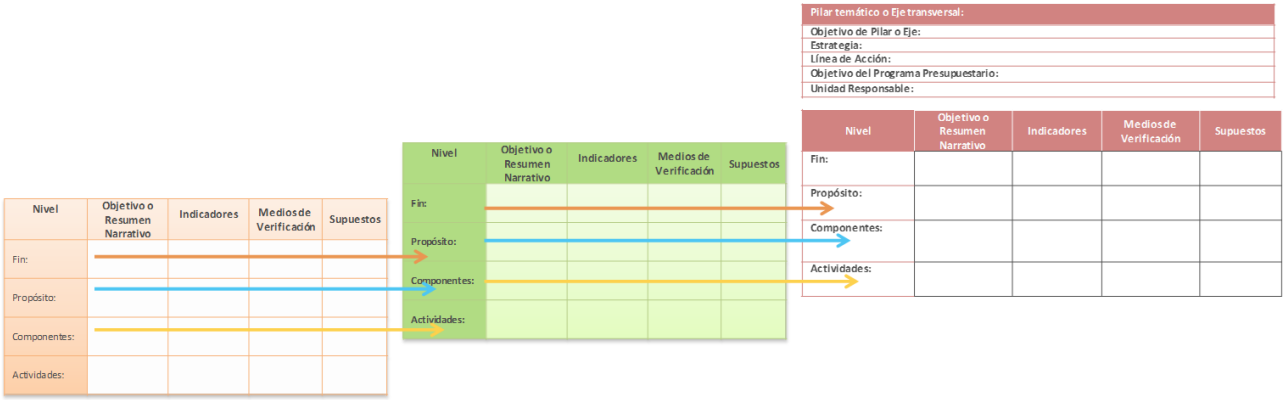
Errores comunes al definir supuestos:

- Incluir supuestos correspondientes a riesgos controlables por los responsables del Pp (factores internos);
- Señalar el riesgo y no el Supuesto;
- Repetir el mismo supuesto en varios niveles;
- Colocar el supuesto en un nivel incorrecto;
- Incluir supuestos irrelevantes;
- Establecer “Asignación Presupuestaria” como Supuesto.

2.2.2.5 MIR transversal o en cascada

Dentro de los Programas presupuestarios del Gobierno del Estado de México, se observan programas de diferentes características y complejidad, que responden a necesidades reales con problemáticas multifactoriales que implican atención multidisciplinaria, con los respectivos enfoques de los diversos involucrados; este detalle puede solucionarse desagregando los objetivos más complejos en objetivos más simples, estableciendo matrices capaces de dar cuenta de cada objetivo en cada uno de los niveles de la MIR, sin perder la visión de la totalidad del Pp, es decir, conservando su transversalidad.

En la MIR de un Pp con alto nivel de transversalidad, cada componente se puede equiparar a un proyecto e incluso a un programa institucional y cada uno de estos, debe contar con su Marco Lógico y su MIR completa (como en la imagen de abajo); sin embargo, por su menor complejidad el objetivo de nivel de Fin del Proyecto presupuestario se convierte en el Propósito de la MIR del Pp; los objetivos del nivel propósito se transforman en Componentes; y los objetivos del nivel componente se consolidan como las Actividades. De la misma manera ocurre cuando un programa institucional aporta hacia un proyecto.



Es fundamental tener presente que, en cada una de las MIR, el Fin corresponde al objetivo de orden inmediatamente superior al Propósito y que no necesariamente aplica la definición de que al nivel de Fin se debe asociar un objetivo de desarrollo e importancia estatal, sectorial o regional, a cuyo logro contribuirá

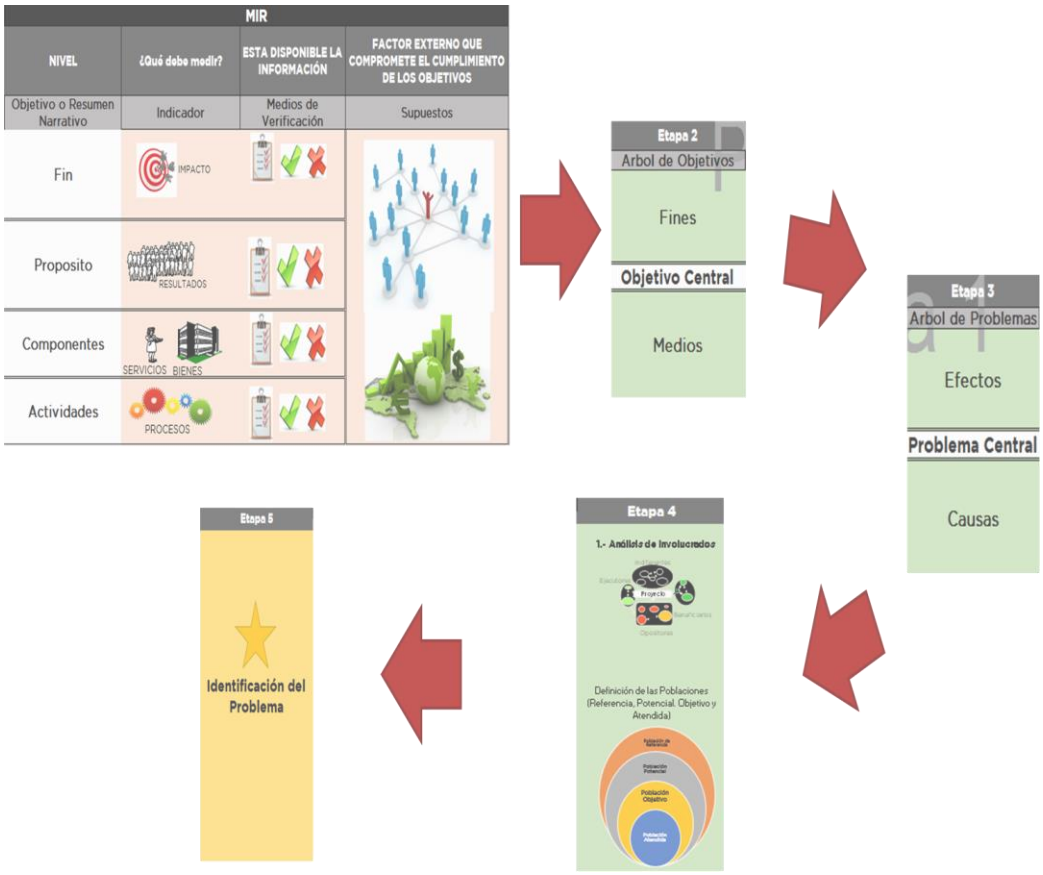
el Pp a mediano o largo plazo. Por tanto, deberá realizarse un análisis escrupuloso para mantener la lógica y consistencia de la MIR en todos sus niveles.

Cabe mencionar que se deberá valorar la pertinencia de que en las MIR del Pp transversales se coloque el mismo Fin, como el Fin institucional más alto, ya que existen diferentes enfoques para un mismo Pp desde instituciones y perspectivas diferentes y por este motivo, se debe evitar el error de establecer un Fin general haciendo de lado estas particularidades de visión y función institucional.

Por lo anterior, y de la experiencia derivada de la ejecución del Programa Anual de Evaluación (PAE) de los Ejercicios Fiscales 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023 es necesario elaborar, a partir de los Proyectos presupuestarios de la Estructura Programática, su MIR y posteriormente con la información que se obtenga de todos los Proyectos presupuestarios, agrupados en el Pp respectivo, elaborar su MIR, conservando los Marcos Lógicos de cada Proyecto presupuestario para efectos de soporte de la información contenida en la MIR del Pp.

2.2.2.6 Método de Diseño inverso de la MIR

El objetivo de la herramienta de diseño inverso consiste en identificar e incorporar los elementos básicos de un Programa presupuestario (Pp) o Proyecto (Py) en operación en la lógica de la MML, lo cual le permitirá detectar la problemática que da origen a la intervención y generar la MIR correspondiente del Pp o del Py.



Aplicación

La Metodología del Marco Lógico (MML) es un método para el diseño de un Programa presupuestario partiendo de la identificación y análisis de un problema y la población objetivo afectada. Por lo tanto, un Pp en operación (el cual ya ha pasado por una fase de diseño), tiene una lógica de objetivos diferente. El Método de Diseño Inverso (MDI), es una herramienta útil para que con base en el análisis de sus objetivos (Resumen Narrativo del Pp), los cuales son tomados como punto de partida, se construya la estructura lógica de su respectiva MIR.

Al desarrollar el MDI es importante revisar el Programa y Proyectos presupuestarios, pensar y reflexionar sobre las necesidades externas que lo originaron. Será preciso responder las siguientes preguntas:

¿El Programa y/o sus Proyectos presupuestario tiene(n) sustento documental (reglas de operación, decreto de creación, documento que explica el proyecto, reporte, etc.)?

¿Hay un diagnóstico del problema que le dio origen a la intervención?

¿Está claramente definida la población objetivo?

¿Los objetivos establecen claramente cuál es el resultado esperado, obedeciendo a un orden lógico y jerárquico que explican la razón de ser del Programa y sus Proyectos presupuestarios?

¿Existen mecanismos y parámetros que sirvan para medir los logros esperados o los beneficios que se espera entregar a la población objetivo?

¿Hay mecanismos para revisar logros, avances, problemas en el camino y oportunidades de mejora?

Proceso de diseño inverso para Programas y/o Proyectos presupuestarios en operación

Se denomina diseño inverso al proceso de tratar de establecer la MIR de un Pp o Py que se encuentra en funcionamiento, lo que representa un reto implícito en la necesidad de reestructurar la lógica de cómo se concibe y, además, explicar cuál es la situación que le ha dado origen, ya que muchos de los Pp y Py en operación fueron concebidos por diferentes métodos.

Fases

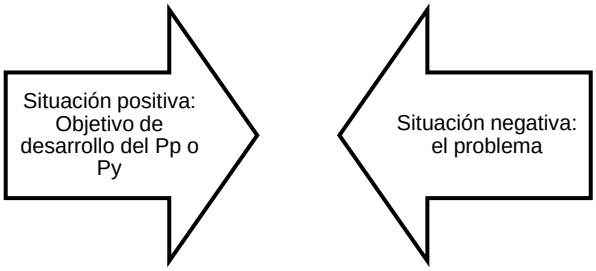
I.- Determinación del problema

En el diseño de un Pp o Py nuevo, se parte de la lógica que emana de un problema determinado, que en muchas ocasiones salta a la vista. Sin embargo, en un Pp o Py que tiene tiempo en operación (meses e incluso años), con modificaciones durante su historia, no siempre se obtiene una respuesta fácil a las preguntas de ¿Cuál es el problema que se está atendiendo y quiénes lo padecen? Por lo tanto, las preguntas clave serán:

¿Qué problema tratamos de resolver con nuestro Pp o Py? ¿A qué población, grupo objetivo o área de enfoque está dirigido el Pp o Py?

Para el desarrollo de esta fase es recomendable contar con un grupo de personas involucradas en la operación actual del Pp o Py, con la responsabilidad suficiente para acordar interpretaciones y modificaciones, que sean respaldadas totalmente por las autoridades superiores. En caso de que dicho grupo de personas no llegue a consenso en las respuestas correctas a las “preguntas guía”, el tema debe necesariamente ser resuelto por las autoridades superiores.

Se sugiere utilizar los documentos de origen y soporte del Pp o Py, para ubicar su objetivo de desarrollo, es decir, aquel objetivo que deja ver cuál es el logro que se busca con la instrumentación del Pp o Py, y a partir de ello establecer el problema que será el punto de partida.



Por ejemplo:

- Decreto de creación;
- Reglas de operación vigentes;
- Estudios;
- Informes de avance y seguimiento;
- Minutas de trabajo;

Es importante señalar que, en algunos casos, existe un Pp o Py que no cuentan con soporte documental donde se establezca claramente la razón de su existencia, cuál es el problema, sus causas y efectos determinados incluso a nivel de diagnóstico. En estos casos se hace aún más importante la participación del personal que opera el Pp o el Py y que conoce quiénes son los beneficiarios y cuáles son los productos o servicios que ofrece.

Una vez que se cuenta con el objetivo de desarrollo del Pp y/o Py, el grupo de personas involucradas en la operación, debe establecer cuál es el problema. Se sugiere hacer este trabajo acompañados de la documentación soporte del Pp o Py en un ejercicio participativo y consensuado, donde la opinión de todos los involucrados es importante y debe tomarse en cuenta en ejercicio de lluvia de ideas. Al respecto, es recomendable documentar las opiniones de los involucrados para posteriormente trabajar en la determinación del problema.

Para la delimitación del problema es importante considerar los siguientes elementos:

1. Dejar establecida claramente la "población objetivo" o área de enfoque que es afectada por el problema;
2. Señalar la ubicación donde se da el problema;
3. Estar enunciado como una condición negativa o un hecho que debe ser revertido.

Dichos elementos, permitirán definir con mayor facilidad el Propósito del Pp o Py.

II.- Análisis del problema

Esta fase incluye la información que de manera integral formará parte del Resumen Narrativo de la MIR.

II.I.- La población objetivo

Uno de los principales problemas que enfrentan quienes trabajan en la generación de una MIR de un Pp y/o Py en operación, es que no está definida claramente la población que recibe los beneficios del Py en cuestión.

Por ello, es muy importante que el grupo de trabajo delimite la población objetivo o área de enfoque que está siendo afectada por el problema.

Cabe mencionar que los beneficiarios de un Pp o Py pueden ser definidos en poblaciones o áreas de enfoque que presentan el problema. En el caso concreto de áreas de enfoque se hace referencia a beneficiarios que no pueden ser referidos como poblaciones. El grupo de trabajo debe describir la población o área de enfoque que presenta el problema, necesidad u oportunidad que justifica el Py.

Ejemplos de población objetivo:

- Alumnos de nivel medio superior en condición de rezago educativo;
- Mujeres de 18 a 50 años desempleadas;
- Docentes de nivel básico;
- Población indígena del Estado de México.

Ejemplos de área de enfoque:

- Dependencias sin capacitación en materia de Protección Civil;
- Producción científica sobre biodiversidad;
- Organismos operadores de agua con deficiencias en su cobertura;
- Infraestructura de atención médica obsoleta.

II.II El problema

Asegurar la correcta integración del problema con los elementos antes mencionados: población objetivo o área de enfoque, contar con una ubicación y establecerse como una condición negativa o un hecho que debe ser revertido.

II.III La solución al problema o situación deseada

Una vez que se tiene adecuadamente definido el problema, hay que transformarlo en una situación positiva o deseada. En esta fase, "la situación existente no deseada", se convierte en "la situación deseada".

Todo este proceso aporta elementos de suma utilidad en la definición de una situación deseada clara y concisa. Al establecerla, debe quedar claro cómo esta condición negativa se convierte en la oferta del Pp o Py para atender la demanda de la población objetivo o área de enfoque determinada en la delimitación del problema. La situación deseada se convertirá en el Propósito del Py.

La sintaxis sugerida se puede ver en el siguiente cuadro:

Sujeto Población objetivo	Verbo En presente	Complemento Resultado logrado
Los estudiantes de secundaria inscritos en el Sistema de Educación Pública del Estado de México	Terminan	Sus estudios en el tiempo reglamentario.

Sujeto Área de enfoque	Verbo En presente	Complemento Resultado logrado
Los Centros de Salud del Estado de México	rehabilitan	Su infraestructura para la atención de los usuarios.

III.- Los productos o servicios que ofrece el Proyecto presupuestario

Los productos o servicios que el Pp o Py ofrecen a la población objetivo o área de enfoque, permiten el logro del Propósito.

Estos son los mecanismos que se requiere instrumentar para incidir directamente en la población objetivo o área de enfoque, para que a nivel de Propósito se observe el cambio positivo esperado.

Los productos o servicios son propiamente los medios o componentes del Pp o Py. La clave en este rubro es detectarlos y evitar confundirlos con actividades necesarias para su logro.

Una vez detectados, los componentes deberán enunciarse como productos o servicios alcanzados o logrados. Por ejemplo: cursos de capacitación realizados, becas entregadas, clínicas de primer nivel construidas, estudios de factibilidad efectuados, etc.

IV. Determinación de una hipótesis básica sobre la existencia del Programa presupuestario o Proyecto presupuestario

Como parte de la construcción de la MIR, en apego a la MML de un Pp o Py en operación, se sugiere plantear una hipótesis básica que explique la razón de la existencia del mismo y que ayude a definir aspectos tales como la población objetivo o área de enfoque, o incluso, la problemática que se busca atender y la subsecuente situación deseada.

Por ejemplo, un proyecto de eliminación de rabia humana y canina:

Hipótesis: “La vacunación antirrábica gratuita y la esterilización de la población canina y felina protege a la población mexiquense contra la rabia animal.”

V. Determinación del objetivo de nivel superior o Fin del Programa o Proyecto presupuestario

El Fin se desprende del objetivo de nivel superior, con el cual se alinea nuestro Programa o Proyecto presupuestario. Este es un objetivo que en la generalidad de los casos existe, dado que es un objetivo que está plasmado en un plan o programa estratégico rector, general, de nivel nacional, estatal, regional, sectorial o institucional.

Retomando el ejemplo que se ha venido desarrollando, para el caso del Gobierno del Estado de México, se cuenta con el PDEM vigente, el cual es el instrumento rector de la planeación estatal y en él se expresan las prioridades, objetivos, estrategias y líneas generales de acción en materia Social, Económica y Administrativa que se gestionarán para fomentar el desarrollo integral sustentable y el mejoramiento en la calidad de vida de la población y orientar la acción de gobierno y la sociedad hacia ese fin.

El PDEM vigente integra la siguiente estructura: Cuatro Pilares: Pilar Social (con 4 objetivos), Pilar Económico (con 5 objetivos), Pilar Territorial (con 5 objetivos) y Pilar Seguridad (con 10 objetivos); y tres Ejes Transversales: Igualdad de Género (con 4 objetivos), Gobierno Capaz y Responsable (con 4 objetivos) y Conectividad y Tecnología para el Buen Gobierno (con 1 objetivo).

Ejemplo:

> El Proyecto **“**Proyectos productivos para el desarrollo de la mujer”, tiene el objetivo de **“**Mantener el bienestar integral de la mujer, promoviendo su participación en los ámbitos familiar, personal y laboral, para disminuir los obstáculos que limitan su colaboración en la sociedad, así como los factores de riesgo que enfrenta este sector de la población”; quedando su alineación de la siguiente manera: Eje transversal I. Igualdad de género del PDEM vigente, en su Objetivo 5.2 “Reducir la discriminación laboral y salarial de las mujeres trabajadoras”; la Estrategia 5.2.1 “Difusión y capacitación laboral y sobre derechos de las mujeres en centros de trabajo”; en la Línea de acción 5.2.1.2 “Impulsar la participación de las mujeres trabajadoras en programas de capacitación laboral”.

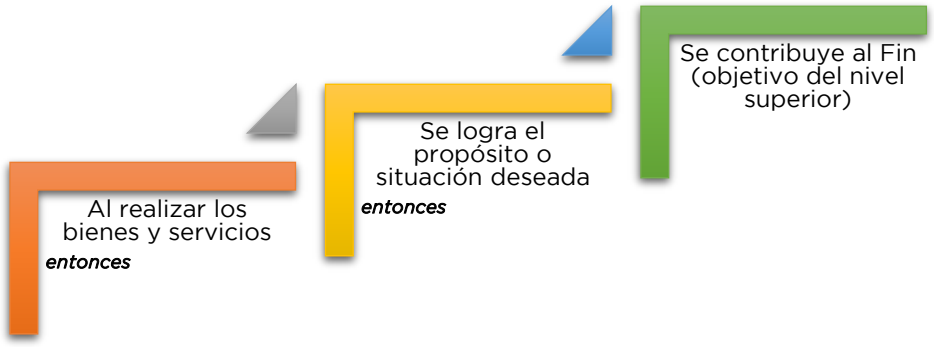
El Fin es la contribución, en el largo plazo, al logro de un objetivo superior (por ejemplo, la consecución de los objetivos del PDEM vigente).

Este aspecto es sumamente importante, ya que al definir claramente el objetivo de nivel superior al cual contribuye el logro del Propósito, se puede establecer un parámetro de medición de los resultados del mismo, en el ámbito Nacional, Estatal, Regional, Municipal, sectorial o institucional, cualquiera que sea el caso.

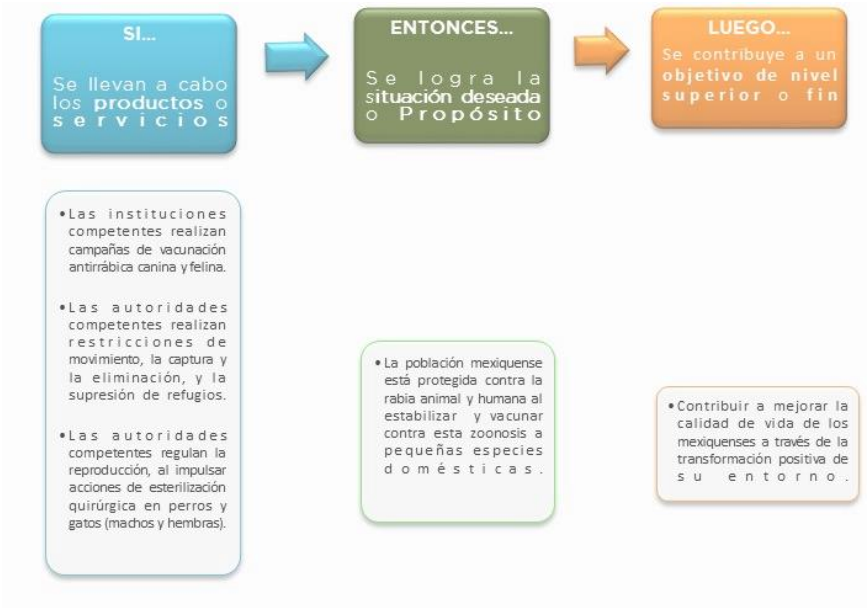
Cabe señalar que cada Dependencia o Ente Público, contará con sus propios objetivos de nivel superior, programas sectoriales o regionales de donde también se puede derivar el fin.

VI. Revisión de la relación de la causalidad

La relación de causalidad es muy importante para la integración de la MIR ya que ello permite contar con una herramienta que explica de manera lógica la obtención de los resultados esperados.



Ejemplo:



VII. Resumen Narrativo

Al tomar como referencia el ejemplo del cuadro anterior, el siguiente paso consiste en darle un giro de noventa grados a nuestro ejemplo, en sentido contrario al movimiento de las manecillas del reloj, donde se muestra la relación de causalidad que se presenta entre los diferentes aspectos analizados. El cuadro quedaría de la siguiente manera:

NIVEL	BORRADOR DEL RESUMEN
Fin	Se contribuye a mejorar la calidad de vida de los mexiquenses a través de la transformación positiva de su entorno.
Propósito	La población mexiquense está protegida contra la rabia animal y humana al estabilizar y vacunar contra esta zoonosis a pequeñas especies domésticas.
Componentes	Las instituciones competentes realizan campañas de vacunación antirrábica canina y felina.
	Las autoridades competentes realizan restricciones de movimiento, la captura y la eliminación, y la supresión de refugios.
	Las autoridades competentes regulan la reproducción, al impulsar acciones de esterilización quirúrgica en perros y gatos (machos y hembras).

VIII. Afinación del Resumen Narrativo

Integrado el borrador del Resumen Narrativo, debe ser revisado por el equipo de trabajo responsable en su conjunto con la finalidad de asegurar y validar su lógica y construcción.

En esta fase es muy importante eliminar los sobrantes y agregar aquellos aspectos faltantes o que en su momento se consideren necesarios para culminar su integración; además, a cada componente se le agregan las actividades que le corresponden.

Asimismo, se cambia la redacción de cada nivel de objetivos, de conformidad a lo que establecen las propias reglas de sintaxis para cada nivel de la MIR, y se prosigue con la integración de supuestos, indicadores y medios de verificación.

En el siguiente cuadro se retoma el ejemplo del Programa presupuestario Salud para la Comunidad, mostrándose la afinación de cada nivel de la Matriz.

NIVEL DE LA MML	BORRADOR DEL RESUMEN NARRATIVO	COMENTARIO
Fin	Contribuir a mejorar la calidad de vida de los mexiquenses a través de la transformación positiva de su entorno.	Se agrega al inicio del objetivo la frase “contribuir a” o “aportar a”. En este caso se enuncia el objetivo seleccionado del PDEM vigente.
Propósito	La población mexiquense está protegida contra la rabia animal y humana al estabilizar y vacunar contra esta zoonosis a pequeñas especies domésticas.	El Propósito es un logro alcanzado. Es importante identificar e incluir en la enunciación del Propósito a la población objetivo o área de enfoque y solución al problema que le afecta.
Componentes	Las instituciones competentes realizan campañas de vacunación antirrábica canina y felina. Las autoridades competentes realizan restricciones de movimiento, la captura y la eliminación, y la supresión de refugios. Las autoridades competentes regulan la reproducción, al impulsar acciones de esterilización quirúrgica en perros y gatos (machos y hembras).	Enunciar los Componentes como productos o servicios alcanzados o logrados.

Recomendaciones

En la práctica, con mayor frecuencia, las instituciones públicas han requerido insertar su quehacer institucional en la dinámica del Presupuesto basado en Resultados. En este camino, uno de los principales aspectos a destacar es que la mayoría de los Programas y proyectos presupuestarios, están en plena operación y, por tanto, su adaptación al proceso debe ser pronta, ágil y precisa.

Para dar respuesta de manera ágil surge el Método de Diseño Inverso (MDI), que ha demostrado su utilidad práctica para integrar la MML, de aquellos Pp y Py en plena operación.

Por lo anterior se sugiere considerar las siguientes recomendaciones para el mayor aprovechamiento de la metodología.

La MML no es un formato, sino un método sistemático e integrado cuyo resultado, que es la MIR, se constituye en una herramienta lógica y coherente, donde cada una de sus partes es importante para la comprensión del Pp o Py en cuestión.

La integración de la MIR de un Pp o Py, es una oportunidad única para que el equipo a su cargo haga un alto en el camino, analice, comprenda y estructure su Programa y/o Proyecto presupuestario.

La integración de un equipo administrativo y operativo en la generación de la MIR, permite mejorar y completar con mayor precisión el proceso.

Aunado al punto anterior, es importante tratar de generar la MIR del Pp y/o Py en un ambiente participativo y consensuado, donde se recomienda ampliamente contar con la participación activa de funcionarios con poder de decisión.

Es importante tener presente que la MIR es una herramienta dinámica cuya valía aumenta en función del monitoreo sistemático y ordenado, así como de la aplicación de una evaluación periódica que lleve a un proceso de mejora continua.

2.2.2.7 Modificación de la MIR

Los indicadores de desempeño, contenidos en la MIR de cada uno de los Programas presupuestarios, presentadas en el Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México, y autorizadas por el Poder Legislativo, solo podrán ser modificados por las Dependencias y Entes Públicos de acuerdo con el procedimiento establecido en el módulo del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED) del Sistema de Planeación y Presupuesto (SPP).

2.3 Estructura Programática (EP) 2024

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 se identifica el quehacer cotidiano de las Unidades Responsables y Ejecutoras, 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.

La EP 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 las funciones a desempeñar. Los Programas y Proyectos presupuestarios diseñados para cumplir con dichas funciones contienen las estrategias gubernamentales específicas para crear valor público. Las categorías programáticas de la estructura funcional actual se encuentran alineadas al Plan de Desarrollo del Estado de México vigente.

Derivado de la publicación del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) de la Clasificación Funcional del Gasto y de la Clasificación Programática se desarrollaron trabajos para la armonización del Catálogo de Estructura Programática con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley General de Contabilidad Gubernamental en su artículos 1,6 y 9, para mantener al Gobierno del Estado de México como punta de lanza en los temas de Presupuesto basado en Resultados, Sistema de Evaluación del Desempeño y de Transparencia.

Componentes de la Estructura Programática: Categorías y Elementos

La Estructura Programática da orden y dirección al gasto público en su clasificación funcional y define el ámbito de su aplicación, lo que facilita vincular las políticas de Gobierno con los Programas y Proyectos presupuestarios que ejecutan las Dependencias y Entes Públicos; así como el diseño y seguimiento de los planes y sus programas, según las funciones del 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 armonizada está 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.

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 atender, cómo se llevará a cabo y qué acciones se realizarán, lo que permitirá evaluar con eficacia y 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 las actividades con sus metas y los indicadores en los Proyectos programáticos, las Unidades Ejecutoras deberán sujetarse a las definiciones de las categorías de la Estructura Programática y darán prioridad a los Proyectos 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 al sector público, como la educación o la salud pública.

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

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 Entes Públicos para alcanzar varias actividades.

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 del Estado de México vigente.

Subprograma

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

Proyecto

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

2.3.1. Clasificación Programática

Objeto

Establece la clasificación de los Programas presupuestarios de los Entes Públicos.

Ámbito de aplicación

Las presentes disposiciones serán de observancia obligatoria para las Dependencias y Entes públicos.

La clasificación programática, se presenta a continuación:

Clasificación Programática	
Programas Presupuestarios	
Programas	
Subsidios: Sector Social y Privado o Entidades Federativas y Municipios	
Sujetos a Reglas de Operación	S
Otros Subsidios	U
Desempeño de las Funciones	
Prestación de Servicios Públicos	E
Provisión de Bienes Públicos	B
Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas	P
Promoción y fomento	F
Regulación y supervisión	G
Funciones de las Fuerzas Armadas (Únicamente Gobierno Federal)	A
Específicos	R
Proyectos de Inversión	K
Administrativos y de Apoyo	
Apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la eficiencia institucional	M
Apoyo a la función pública y al mejoramiento de la gestión	O
Operaciones ajenas	W
Compromisos	
Obligaciones de cumplimiento de resolución jurisdiccional	L
Desastres Naturales	N
Obligaciones	
Pensiones y jubilaciones	J
Aportaciones a la seguridad social	T
Aportaciones a fondos de estabilización	Y
Aportaciones a fondos de inversión y reestructura de pensiones	Z
Programas de Gasto Federalizado (Gobierno Federal)	
Gasto Federalizado	I
Participaciones a Entidades Federativas y Municipios	C
Costo financiero, deuda o apoyos a deudores y ahorradores de la banca	D
Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores	H

Las características generales de la clasificación programática son las siguientes:

Clasificación Programática		
Programas Presupuestarios		Características Generales
Programas		
Subsidios: Sector Social y Privado o Entidades Federativas y Municipios		
Sujetos a Reglas de Operación	S	Definidos en el Presupuesto de Egresos y los que se incorporen en el ejercicio.
Otros Subsidios	U	Para otorgar subsidios no sujetos a reglas de operación, en su caso, se otorgan mediante convenios.
Desempeño de las Funciones		
Prestación de Servicios Públicos	E	Actividades del sector público, que realiza en forma directa, regular y continua, para satisfacer demandas de la sociedad, de interés general, atendiendo a las personas en sus diferentes esferas jurídicas, a través de las siguientes finalidades: i) Funciones de gobierno. ii) Funciones de desarrollo social. iii) Funciones de desarrollo económico.
Provisión de Bienes Públicos	B	Actividades que se realizan para crear, fabricar y/o elaborar bienes que son competencia del Sector Público. Incluye las actividades relacionadas con la compra de materias primas que se industrializan o transforman, para su posterior distribución a la población.
Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas	P	Actividades destinadas al desarrollo de programas y formulación, diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas y sus estrategias, así como para diseñar la implantación y operación de los programas y dar seguimiento a su cumplimiento.
Promoción y fomento	F	Actividades destinadas a la promoción y fomento de los sectores social y económico.
Regulación y supervisión	G	Actividades destinadas a la reglamentación, verificación e inspección de las actividades económicas y de los agentes del sector privado, social y público.

Clasificación Programática		
Programas Presupuestarios		Características Generales
Funciones de las Fuerzas Armadas (Únicamente Gobierno Federal)	A	Actividades propias de las Fuerzas Armadas.
Específicos	R	Solamente actividades específicas, distintas a las demás modalidades.
Proyectos de Inversión	K	Proyectos de inversión sujetos a registro en la Cartera que integra y administra el área competente en la materia.
Administrativos y de Apoyo		
Apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la eficiencia institucional	M	Actividades de apoyo administrativo desarrolladas por las oficialías mayores o áreas homólogas.
Apoyo a la función pública y al mejoramiento de la gestión	O	Actividades que realizan la función pública o contraloría para el mejoramiento de la gestión, así como las de los órganos de control y auditoría.
Operaciones ajenas	W	Asignaciones de los entes públicos paraestatales para el otorgamiento de préstamos al personal, sindicatos o a otras entidades públicas o privadas y demás erogaciones recuperables, así como las relacionadas con erogaciones que realizan las entidades por cuenta de terceros.
Compromisos		
Obligaciones de cumplimiento de resolución jurisdiccional	L	Obligaciones relacionadas con indemnizaciones y obligaciones que se derivan de resoluciones definitivas emitidas por autoridad competente.
Desastres Naturales	N	
Obligaciones		
Pensiones y jubilaciones	J	Obligaciones de ley relacionadas con el pago de pensiones y jubilaciones.
Aportaciones a la seguridad social	T	Obligaciones de ley relacionadas con el pago de aportaciones.
Aportaciones a fondos de estabilización	Y	Aportaciones previstas en la fracción IV del artículo 19 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
Aportaciones a fondos de inversión y reestructura de pensiones	Z	Aportaciones previstas en la fracción IV del artículo 19 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
Programas de Gasto Federalizado		
Gasto Federalizado	I	Aportaciones Federales realizadas a las Entidades Federativas y Municipios a través del Ramo 33 y otras aportaciones en términos de las disposiciones aplicables, así como gasto Federal reasignado a Entidades Federativas.
Participaciones a Entidades Federativas y Municipios	C	
Costo financiero, deuda o apoyos a deudores y ahorradores de la banca	D	
Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores	H	

Ejemplo de categorías programáticas:

Finalidad	Función	Subfunción	Programa	Subprograma	Proyecto	Clasificación Programática CONAC
02 Desarrollo Social						
	0203 Salud					
		020301 Prestación de servicios de salud a la comunidad				
			02030101 Prevención médica para la comunidad			
				0203010101 Prevención médica iterativa		
					020301010101 Medicina preventiva	S

En el Catálogo de la Estructura Programática 2024, se proporcionan las claves y denominaciones de los Programas y Proyectos presupuestarios, las cuales deberán ser consideradas por las diferentes Unidades Responsables y Ejecutoras que integran el Gobierno del Estado de México, por ejemplo:

210 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Unidades administrativas	Subprograma / proyectos	FIN	F	SF	PR	SP	PY
	Impulso de las políticas educativas	02	05	06	01	01	00
Oficina del C. Srio. Educación	Apoyo y asesoría para la conducción de las políticas educativas.	02	05	06	01	01	02
Subsecretaría General de Educación	Control, seguimiento administrativo y de servicios de las políticas educativas	02	05	06	01	01	03
Subsecretaría de Desarrollo Político.	Planeación, información y evaluación sectorial de las políticas educativas	02	05	06	01	01	04

210C01 Servicios Educativos Integrados al Estado de México

Unidades administrativas	Subprograma / proyectos	FIN	F	SF	PR	SP	PY
	Responsabilidades y situación patrimonial	01	03	04	02	02	00
Contraloría interna.	Responsabilidades administrativas	01	03	04	02	02	01
	Educación básica con calidad	02	05	01	01	01	00
Dirección de Educación Elemental	Educación preescolar	02	05	01	01	01	02
Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo	Educación secundaria	02	05	01	01	01	05

2.4 Consideraciones generales sobre el Programa Anual 2024

Para la integración del Anteproyecto de Presupuesto y en forma especial el Programa Anual, que es el documento donde se sustenta la asignación de recursos del Proyecto de Presupuesto de Egresos a través de los formatos PbR-01, 02, 03 y 09 se requiere de la programación y calendarización de actividades con sus metas e indicadores, en el Sistema de Planeación y Presupuesto (SPP). En el apartado del SIED se incluirán los indicadores necesarios para el seguimiento y evaluación del Programa Anual.

Lo anterior, permite mejorar las etapas de planeación, programación y presupuesto, de los Programas y Proyectos presupuestarios que ejecutan las Dependencias y Entes Públicos del Gobierno Estatal mediante los procesos de evaluación a los que habrá lugar durante el Ejercicio 2024.

Consideraciones respecto del Sistema de Planeación y Presupuesto (SPP)

Congruentes con los trabajos que se están desarrollando para dar cumplimiento al mandato del Ejecutivo Estatal, de consolidar un Presupuesto basado en Resultados, se han desarrollado cursos – talleres de capacitación en el uso de la MML en los que han participado servidores públicos de las Unidades de Información, Planeación, Programación y Evaluación y de las Coordinaciones Administrativas de las Unidades Responsables y Ejecutoras del Gobierno del Estado de México. En materia de sistemas se trabajó en el fortalecimiento del SIED dentro del SPP, mejorando sus características de operación para facilitar el acceso y ejecución de actividades en los mismos.

SPP: es el Sistema de Planeación y Presupuesto, que registra y procesa los datos referentes a la información del Anteproyecto del Presupuesto de Egresos y da seguimiento al proceso de ejecución del presupuesto autorizado para el ejercicio corriente.

La Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, a través de la Unidad de Sistemas e Informática, ha puesto a disposición de las Unidades Responsables y Ejecutoras, el acceso vía Internet al SPP. Dicho sistema contiene una base de datos con la Estructura Programática previamente concertada y autorizada por la DGPyGP para el año 2024, así como los catálogos y clasificadores a que se refiere la tercera parte de este Manual.

El SPP no constituye una base metodológica en sí, por lo que las Unidades Responsables y Ejecutoras deberán prestar mayor compromiso en la formulación de su presupuesto, considerando tanto la metodología contenida en el Manual como los elementos de planeación y programación contenidos en el PDEM vigente.

2.5 Formatos para la presentación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal 2024

Los distintos formatos que se incluyen en el Sistema de Planeación y Presupuesto, corresponden a las etapas de la formulación del Anteproyecto del Presupuesto de Egresos y pueden identificarse en la siguiente tabla:

LISTA DE FORMATOS ENTREGABLES PARA EL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO 2024	
FORMATO	DENOMINACIÓN
PbR-01a	Programa Anual: Diagnóstico por Proyecto y Unidad Ejecutora
PbR-01b	Programa Anual: Diagnóstico por Programa presupuestario y Unidad Responsable
PbR-02a	Programa Anual: de Metas de Actividad por Proyecto y Unidad Ejecutora
PbR-02b	Programa Anual: de Metas por Proyecto y Unidad Responsable
PbR-03a	Programa Anual: Definición y Calendarizado de Indicadores Estratégicos por Programa presupuestario y Unidad Ejecutora
PbR-03aa	Programa Anual: Definición y Calendarizado de Indicadores de Gestión por Programa presupuestario y Unidad Ejecutora
PbR-03b	Programa Anual: Matriz de Indicadores para Resultados por Programa Presupuestario y Unidad Responsable
PbR-09a	Calendarización de Metas de Actividad por Proyecto y Unidad Ejecutora
PbR-09b	Calendarización de Metas de Actividad por Proyecto y Unidad Responsable

- ✓ Formulación del Anteproyecto de Presupuesto: formatos serie **PbR-01, 02** y **03** (Descripción del Programa Anual); serie **PbR-04** (Plantilla de Plazas de base y eventuales)

- ✓ Calendario para el ejercicio del presupuesto autorizado: Series de formatos **PbR-09** (Calendarización de Metas de actividad) y **PbR-10** (Calendarización Mensual por Objeto del Gasto).

- ✓ Avance del ejercicio presupuestal: Series de formatos **PbR-11** (Avance Trimestral de Metas de Actividad); **PbR-12** (Avance Financiero Mensual por Objeto de Gasto); **PbR-13** (Avance Trimestral de Metas de actividad: informe cualitativo).

Los formatos que permiten la integración del Programa Anual son los que corresponden a la serie **PbR-01; -02; -03 y -09**.

Toda la serie de formatos del Programa Anual está clasificada por Unidad Ejecutora y Unidad Responsable.

Las metas que se establezcan para cada indicador deberán representar un producto, alcance o impacto sustantivo, es decir, la lógica completa de los Programas presupuestarios y que al lograrse en cada uno de sus niveles se alcanzará el objetivo establecido para el largo plazo, que se vincula a la visión estratégica del PDEM vigente.

Es importante destacar que la programación de las actividades con sus metas e indicadores, deberán realizarse de manera responsable. No se deberá perder de vista las condiciones de restricción presupuestaria y evitar la programación de acciones e indicadores que no sean prioritarios. Para informar del seguimiento de las actividades con sus metas incluidas en los Py, se emplearán los formatos **PbR-11 y PbR-13**; por su parte en lo referente al informe de Indicadores Estratégicos y de Gestión se utilizará el formato de **Ficha Técnica de Diseño y Seguimiento de Indicadores 2024** según corresponda.

Programación y Calendarización de Metas de actividad e Indicadores.

Anteproyecto de Presupuesto 2024	
Formato	Responsable de su llenado
PbR-02a PbR-03a PbR-09a	Unidad Ejecutora
PbR-02b PbR-03b PbR-09b	Unidad Responsable

En lo correspondiente a la ejecución del Programa Anual los formatos que permitirán evidenciar el cumplimiento de las actividades, objetivos y el desempeño presupuestal son los siguientes:

FORMATOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
MENSUAL Y TRIMESTRAL DEL PROGRAMA ANUAL 2024

FORMATO	DENOMINACIÓN
PbR-11	Avance Trimestral de Metas de actividad (serie a y b)
PbR-12	Avance Financiero Mensual por Objeto de Gasto (serie a, b, c y d)
PbR-13	Avance Trimestral de Metas de actividad (serie a y b)
PbR-14	Reporte Mensual de Ingresos Reales
PbR-15	Ficha técnica de Diseño y Seguimiento de Indicadores

Es importante hacer de su conocimiento que en caso de requerir asesoría en cuanto a la aplicación del presente Manual en materia presupuestal deberán dirigirse con el personal adscrito a la Dirección General de Planeación y Gasto Público, por otro lado, en el supuesto de que existan dudas en referencia a los temas programáticos desarrollados aquí, el usuario podrá dirigirse a la Dirección General de Evaluación del Desempeño Institucional para asesoría y apoyo técnico.

TERCERA PARTE

ANEXOS

3. ANEXOS
3.1 Clasificación por Objeto del Gasto
3.2 Clasificación por Objeto del Gasto (sin Descripciones)
3.3 EP Clasificación Funcional y Programática del GEM
3.3.1 Descripciones Clasificación Funcional y Programática
3.3.2 Objetivos de Clasificación Funcional y Programática
3.4 Unidades de Medida
3.5 Unidades Responsables, Ejecutoras y Centros de Costo
3.6 Regiones del Estado de México
3.7 Formatos para Anteproyecto
3.7.1 Instructivo de los formatos
3.8 Glosario de Términos
3.9 Clasificador por Fuentes de Financiamiento.
3.10 Anexos “Formatos Información Adicional en la Integración del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2024”.