



Gobierno del Estado de Chiapas
Secretaría de Hacienda
Subsecretaría de Programación y Presupuesto



Reforma Estructural en Política Presupuestaria y Rendición de Cuentas

Presupuesto basado en Resultados

Guía Técnica Metodológica

Planeación Estratégica **EPR** Indicadores del Desempeño



PRESENTACIÓN

No es suficiente la decisión de iniciar nuevas empresas dentro de la Administración Pública, éstas deben ser fortalecidas y consolidadas; cumplir con este propósito requiere constancia y determinación en las acciones que se han identificado realizar en los programas y proyectos formulados para avanzar en el desarrollo institucional; ahora que inicia una nueva administración, la fortaleza de las finanzas públicas solidarias estatales, determinará - en un plano de suficiencia presupuestal - la capacidad que tengan los organismos públicos para cumplir con las tareas que tienen encomendadas realizar.

No obstante, que un volumen mayor de recursos es condición indispensable para atender a una sociedad participativa y exigente, cuyas demandas se han incrementado en cantidad y complejidad, esto no es suficiente, pues se requiere que al mismo tiempo, se incremente la productividad y calidad del gasto público a cargo de las instituciones y que los servidores públicos logren un alto desempeño en la provisión de bienes y servicios que se traduzcan en bienestar para la ciudadanía.

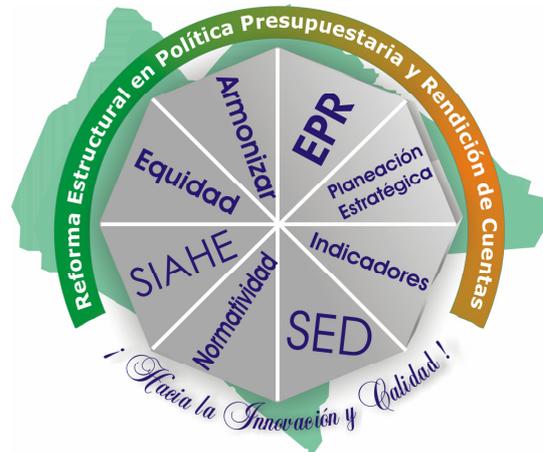
La Reforma Estructural en Política Presupuestaria y Rendición de Cuentas, parte importante de los esfuerzos realizados para modernizar el modelo de administración pública en México, tiene ese propósito, además su alcance es ambicioso por la visión que se ha impuesto y porque establece fundamentos de actuación para resaltar la responsabilidad que tienen los servidores públicos de administrar los recursos con el compromiso de hacer lo correcto para servir a la ciudadanía.

Impulsar los cambios necesarios para transitar hacia un nuevo modelo de administración de los recursos, requiere de una capacitación continua, de impulsar nuevos valores, cambio de actitudes; los servidores públicos deberán entender el valor de la misma, tanto para ellos como para la Administración Pública Estatal. Las herramientas que ofrece esta importante reforma son estratégicas, toda vez que permiten con su correcta aplicación, liberar recursos financieros, humanos y materiales para hacer frente a las prioridades estatales, así como para invertir en proyectos que fomenten la producción y propicien el desarrollo económico del Estado.

La Reforma Estructural en Política Presupuestaria y Rendición de Cuentas, provee nuevos esquemas de asignación y orientación de los fondos públicos, así como de control y evaluación de los mismos; su contribución a las finanzas públicas se fundamenta en las alternativas que ofrece a través de sus componentes, pues con la Planeación Estratégica, la Estructura Programática por Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño se mejoran las capacidades institucionales y la formulación de programas de gasto, privilegiando la organización y vinculación de los objetivos de la planeación estatal y los propósitos de las políticas públicas con la asignación de los recursos a las instituciones de gobierno, y a éstas con los resultados que se obtienen en la atención de la población, a través de un sistema de indicadores del desempeño.



Reforma Estructural en Política Presupuestaria y Rendición de Cuentas



INDICE

CAPITULO I.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

I.1.	Introducción.....	01
I.2.	Concepto.....	03
I.3.	Finalidad.....	04
I.4.	Evolución.....	04
I.5.	Elementos cualitativos.....	06
I.5.1.	Misión.	06
I.5.1.1.	Concepto.	06
I.5.1.2.	Responsables de su formulación.....	06
I.5.1.3.	¿Cómo se construye la misión?.....	07
I.5.1.4.	Características de la misión.....	07
I.5.1.5.	Aplicación de la misión.....	08
I.5.1.6.	Ejemplo práctico.	08
I.5.2.	Visión.....	09
I.5.2.1.	Concepto.....	09
I.5.2.2.	¿Quién la construye?	09
I.5.2.3.	¿Cómo se construye?	09



1.5.2.4.	Características de la visión.....	09
1.5.2.5.	La utilidad de la visión.....	09
1.5.2.6.	Ejemplo práctico.....	10
I.5.3.	Valores.....	10
1.5.3.1.	Concepto.....	11
1.5.3.2.	¿Cómo se fijan?	11
1.5.3.3.	¿Qué características deben tener?	11
1.5.3.4.	Valores más relevantes.....	11
I.5.4.	Diagnóstico estratégico.....	12
1.5.4.1.	Concepto.....	12
1.5.4.2.	Propósito.....	13
1.5.4.3.	Proceso.....	13
1.5.4.3.1.	Identificación de nuestros clientes.....	13
1.5.4.3.2.	Identificación de nuestros servicios.....	13
1.5.4.3.3.	Investigación de las necesidades y expectativas de los clientes.....	16
1.5.4.3.4.	Análisis de fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA's) de los servicios.....	17
I.5.5.	Objetivos estratégicos.....	19
1.5.5.1.	Concepto.....	20
1.5.5.2.	¿Quiénes los construyen?.....	20
1.5.5.3.	¿Cómo se construyen?	20
1.5.5.4.	¿Qué características deben tener?	20
1.5.5.5.	Ejemplo práctico.....	21
I.5.6.	Líneas de acción.....	21
1.5.6.1.	Concepto.....	21
1.5.6.2.	¿Cómo se construyen?.....	21
1.5.6.3.	¿Qué características deben tener?.....	21
1.5.6.4.	Ejemplo práctico.	22
I.6.	Vinculación de la planeación estratégica con la estructura programática por resultados.....	24
I.7.	Mecanismos de implementación en los Organismos Públicos	27



I.7.1. Integración del grupo estratégico en cada dependencia y entidad.	27
I.7.2. Capacitación a los grupos estratégicos.....	27

CAPITULO II.- ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA POR RESULTADOS

II.1. Introducción.....	28
II.2. Marco de referencia.....	30
II.2.1. Dimensiones del gasto público.....	30
II.2.1.1. Dimensión administrativa.....	30
II.2.1.2. Dimensión económica.....	30
II.2.1.3. Dimensión funcional.....	31
II.3. Estructura Programática por Resultados.....	32
II.3.1. Concepto.....	32
II.3.2. Propósito.....	32
II.3.3. Visión.....	32
II.3.4. Objetivos estratégicos.....	32
II.4. Componentes de la Estructura Programática por Resultados	33
II.4.1. Categorías Programáticas.....	34
II.4.1.1. Función.....	35
II.4.1.2. Subfunción.....	35
II.4.1.3. Programa sectorial.....	36
II.4.1.4. Programa especial.....	36
II.4.1.5. Actividad Institucional.....	37
II.4.1.6. Proyecto institucional.....	38
II.4.1.7. Proyecto de inversión.....	38
II.4.2. Elementos Programáticos.....	40
II.4.2.1. Misión.....	40
II.4.2.2. Propósito institucional.....	41
II.4.2.3. Objetivo.....	41
II.4.2.4. Indicadores estratégicos.....	41
II.4.2.5. Meta del indicador.....	43



CAPITULO III.- INDICADORES DE DESEMPEÑO.

III.1.	Introducción.....	44
III.2.	Marco conceptual.....	45
III.2.1.	Concepto.....	46
III.2.2.	Propósito.....	47
III.2.3.	Objetivos.....	47
III.3.	Características de los Indicadores.....	47
III.4.	Formulación de indicadores.....	48
III.4.1.	¿Cómo se formula un indicador?.....	48
III.4.2.	¿Cómo se diseña un indicador?.....	49
III.4.2.1.	Consideraciones para el diseño de indicadores.....	50
III.4.2.2.	Tipos de indicadores.....	50
III.4.3.	Dimensiones de los indicadores.....	53
III.4.3.1.	Cobertura.....	53
III.4.3.2.	Calidad.....	53
III.4.3.3.	Eficiencia.....	53
III.4.3.4.	Alineación de recursos.....	54
III.4.3.5.	Impacto.....	54
III.4.3.6.	Ejemplos.....	55
III.4.3.7.	Verificación de dimensiones de evaluación.....	58
III.4.3.8.	Validación de los indicadores.....	58
III.4.3.9.	Medición y monitoreo sistemático.....	58
III.4.4.	Proceso simplificado.....	59
III.4.4.1.	Metas para los indicadores.....	60
III.4.5.	¿Cómo definir los factores y componentes críticos de éxito?.....	61
III.4.5.1.	Ejemplos.....	62
	Bibliografía	67



CAPITULO I.- PLANEACION ESTRATEGICA

I.1 INTRODUCCION.

La Planeación Estratégica tiene un papel importante en la preparación de los programas, proyectos y acciones que se ejecutan en el corto, mediano y largo plazo; instrumentos indispensables para que las demandas de la población se atiendan mediante la provisión de los bienes y servicios que mejoren su nivel de vida, por supuesto, en función de los recursos disponibles.

La Planeación Estratégica es un proceso flexible y continuo que al ponerse en práctica, genera una capacidad de dirección en las instituciones públicas; la utilidad de ésta, se multiplica a medida que los servidores públicos comprenden la lógica de los procedimientos que guían las tareas técnicas y administrativas que deben realizarse para una correcta organización del trabajo y la obtención de mejores resultados, que se reflejen en la eficiencia, eficacia y calidad con que se generen los bienes y se presten los servicios públicos.

Profundizar en esta materia del desarrollo institucional es obligado, la capacitación desplegada al respecto y los resultados del diagnóstico estratégico que cada una de los Organismos Públicos obtuvieran previamente a la formulación del Proyecto de Presupuesto de Egresos, han permitido reconocer las fortalezas y debilidades de las estructuras de la Administración Pública Estatal y el nivel de capacidad institucional del recurso humano; como parte de este proceso, se instrumentarán acciones de simplificación y racionalización de los procesos administrativos como una línea de trabajo sustantiva que abarque simultáneamente dos planos de acción, el relativo a los procesos en sí y el correspondiente a la organización del trabajo por unidades operativas para dar sustento a dichos procesos.

En las dependencias globalizadoras y ejecutoras, existen cuatro grandes áreas estratégicas donde se concentran debilidades y problemas de tipo administrativo, las cuales requieren de un análisis (diagnóstico estratégico) detallado para su mejoramiento y simplificación. Estas áreas son:

- Integración, validación y asignación del Presupuesto de Egresos del ejercicio correspondiente.
- Autorización, aprobación y liberación.
- Licitación, contratación y ejecución de obras y proyectos.
- Control y evaluación de los avances del presupuesto de egresos, seguimiento a la comprobación del gasto y cierre de ejercicio.

En cada una de estas cuatro áreas participan diferentes instituciones, o instancias institucionales diversas dentro de una misma entidad, generándose situaciones funcionales inadecuadas que deben ser removidas.



El mejoramiento de los procesos administrativos implica la organización global de los trámites con el fin de evitar pasos innecesarios que signifiquen duplicaciones o redundancias, analizando además la eficacia de los mismos y su eficiencia en el logro del producto deseado, todo lo cual se relaciona con la oportunidad de los resultados y el grado de pertinencia de los mismos.

Otro aspecto significativo que se analizará es la información que los procesos administrativos generan en el sentido de claridad y confiabilidad de ellos. El avance que se obtenga estará en función de la correcta aplicación metodológica de la Planeación Estratégica, para hacer efectivo el proceso de mejora continua.

El análisis de los procesos administrativos incluirá los instrumentos utilizados, revisando su consistencia y precisión temática, asimismo se incursionará en la organización y grado de idoneidad técnica que presentan las instancias institucionales que intervienen en los mismos.

En la generación de acciones de mejoramiento de las capacidades institucionales, en cuanto a los procesos administrativos, se pondrán en marcha acciones concertadas de diferentes instituciones – especialmente la Secretaría de Hacienda y la Secretaría de la Función Pública - actuando con equipos técnicos calificados, que generen propuestas específicas de simplificación, racionalización y adecuación de procedimientos, instrumentos y sistemas de trabajo, principalmente el impulso del Presupuesto basado en Resultados y la Evaluación por Desempeño.

Las instituciones, sean globalizadoras, ejecutoras o municipios, requieren de ajustes y readecuaciones progresivas de sus capacidades institucionales, esto con el fin de optimizar su desempeño ante requerimientos cambiantes del entorno político, social, económico y tecnológico que las rodea. Estos ajustes progresivos, constituyen un elemento significativo del desarrollo institucional, que permiten acercarse a los óptimos en cuanto a la generación de los productos institucionales exigidos por el marco jurídico y normativo o los mandatos de gobierno.

En este asunto, la Planeación Estratégica juega un papel relevante, su implantación en la Administración Pública Estatal - en el marco de la Reforma Estructural en Política Presupuestaria y Rendición de Cuentas - tiene el propósito de generar una capacidad de dirección, cambiar los paradigmas que han regido por muchos años la gestión gubernamental y estar en condiciones de superar las inercias de una burocracia tradicional y transitar hacia un modelo racional – legal que se rija por principios universalistas que sustenten la modernidad administrativa a la que se aspira.

Para desarrollar estas funciones y otras conexas, la Secretaría de Hacienda y la Secretaría de la Función Pública serán las instancias institucionales en su carácter de globalizadoras, que darán coherencia y soporte técnico a la modernización administrativa. El desarrollo institucional de los municipios se sujetará a este mismo



esquema, bajo la dirección de la Secretaría de Hacienda, en el marco de sus facultades.

I.2 Concepto.

Antes de explorar los elementos cualitativos de la Planeación Estratégica, debemos entender qué es y qué utilidad tiene ésta; porque de la comprensión que logremos obtener del concepto y finalidad de este instrumento, dependerá el nivel de asimilación que alcancemos de las partes que lo integran y el valor que podamos agregar a nuestras actividades.

Llegar a un consenso sobre tal o cual concepto, no siempre es fácil, puesto que esta tarea genera polémica entre quienes abordan teórica y prácticamente alguna área del conocimiento; con la intención de salvar este obstáculo y presentar una definición que satisfaga – lo mejor posible – las exigencias de quienes abordan por primera vez, o habían oído hablar de la Planeación Estratégica, se comparten los siguientes conceptos, invitando al lector a que juzgue desde su propia óptica el contenido de cada uno de ellos y mediante un análisis comparativo, reflexione sobre el concepto registrado en último lugar, ya que este se eligió – consensadamente - como el mejor posible para los fines que pretendemos y que hemos planteado en este documento.

La Planeación Estratégica:

- Es el proceso de desarrollar y mantener una adecuación estratégica entre las metas y capacidades de una organización y los cambios en sus oportunidades demandadas por la población.
- Es un proceso que permite a los organismos públicos establecer su misión, definir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos y conocer el grado de satisfacción de las necesidades a los que ofrece sus bienes y servicios. Esta planeación enfatiza la búsqueda de resultados y desecha la orientación hacia las actividades.
- Es un proceso continuo, flexible e integral que genera una **capacidad de dirección** que debe seguir una organización para aprovechar en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno.
- Es un esfuerzo sistemático y formal de las organizaciones que permite establecer la misión, sus propósitos básicos, políticas y estrategias para formular planes detallados e implantar líneas de acción con objeto de obtener resultados exitosos.

Una vez examinados los conceptos anteriores y con la finalidad de facilitar su comprensión, concluimos que la Planeación Estratégica: ***es un proceso continuo que permite a las instituciones públicas establecer su misión, definir sus objetivos y diseñar las estrategias para la consecución de los mismos, y***



conocer el grado de satisfacción de quienes reciben los bienes y servicios que ofrecen, enfatizando la búsqueda de resultados y desechando la orientación hacia actividades.

I.3 Finalidad.

Ante la escasez de los recursos para satisfacer las necesidades de la sociedad, las instituciones públicas están obligadas a visualizar objetivamente su escenario interno y su campo de acción para definir las prioridades sociales mediante instrumentos técnicos que les faciliten la formulación de sus presupuestos anuales racionalmente; ante esta situación la Planeación Estratégica juega un papel importante en la preparación de los programas, proyectos y acciones que responden a las demandas de la población que requiere de las obras y servicios que mejoren sus condiciones de vida.

Por eso, la Planeación Estratégica sirve para apoyar a los organismos públicos a clarificar el rumbo mediante un análisis a fondo de su misión, sus propósitos y las estrategias a seguir, de acuerdo al Plan Estatal de Desarrollo, los Programas Sectoriales y Especiales, así como a sus propias funciones y actividades institucionales que realizan para la consecución de sus objetivos, el cumplimiento de sus metas, y satisfacción de los clientes o usuarios; proceso que deberá repetirse en cada ejercicio fiscal, para evaluar los resultados y medir el grado de avance en el desempeño de la gestión gubernamental.

Debe aclararse, que la Planeación Estratégica por sí sola, no resuelve los problemas sociales y económicos que prevalecen en la entidad, su utilidad estriba en que tanto las dependencias como entidades sepan aprovechar los elementos cualitativos que les ofrece, para incrementar las capacidades de sus estructuras y mejorar el desempeño en los resultados de la provisión de bienes y servicios.

I.4 Evolución.

La Planeación estratégica, ha sufrido cambios importantes en su enfoque durante los últimos 40 años; en la década de los 60's se utilizó como instrumento de previsión a largo plazo, por la estabilidad y crecimiento económico prevaleciente, inducido por las políticas gubernamentales proteccionistas, que consideraban a este comportamiento económico como lineal y que difícilmente sufriría algún sobresalto en el corto o mediano plazo, situación que en cierta medida propició la indiferencia de algunas empresas para transformar sus procesos y mejorar sus estructuras.

En la década de los 70's, periodo en el que se inician las grandes transformaciones estructurales, guiadas por un nuevo orden económico en los países desarrollados, la Planeación se transforma para dar respuesta a una situación de alerta a las empresas, orientándose hacia el diseño y utilización de estrategias, para afrontar los cambios generados por la reconversión industrial, con la idea de sobrevivir en una mayor competencia por los mercados.



En la década de los 80's, las crisis y las transformaciones económicas en un gran número de países subdesarrollados, obligaron a replantear los términos de la planeación en las organizaciones de los países industrializados, para buscar alternativas de racionalización de recursos y hacer frente a la apertura comercial, que desencadenó una mayor competencia por los mercados, obligando a quienes quisieran sobrevivir a las exigencias que trajo este fenómeno económico, a tomar medidas para impulsar decisiones con criterios de alta dirección, revisando el pasado inmediato y reeditando las estrategias para alcanzar los objetivos de crecimiento y presencia internacional.

La competencia exacerbada por los mercados había comenzado y la lucha por los clientes o usuarios propició el posicionamiento en las empresas de una gerencia estratégica que replanteó el papel de estas unidades de producción, para definir rumbos, determinar objetivos estratégicos y desarrollar acciones que les permitieran adaptarse a los cambios constantes para hacer frente a los nuevos tiempos.

En la década de los 90's con la globalización y establecimiento de la economía de mercado, surge la necesidad de transformar la planeación y consolidar el pensamiento estratégico de alta dirección, para hacer frente a la internacionalización total de la economía.

La competencia se da en todas latitudes; las empresas crecen y se adaptan a los cambios constantes determinados por el comportamiento de los mercados financieros y la situación económica de los países subdesarrollados, hoy llamados emergentes. Esto propició que la planeación estratégica haya llegado para quedarse como instrumento de gran utilidad, para fortalecer la actividad empresarial; tan es así que un buen número de países, en su mayoría industrializados, decidieron trasladarla a la Administración Pública, diseñando metodologías para su implantación.

En 1997 México decidió sumarse a esta experiencia, por lo que el Gobierno Federal utilizó a la Planeación Estratégica para iniciar el proceso de Reforma Estructural en Política Presupuestaria y Rendición de Cuentas, preparando la implantación de la Estructura Programática por Resultados en 1998, por considerar que estas herramientas de previsión de los programas y acciones de orientación del gasto público son fundamentales en la transformación de la Administración Pública, por compartir ambas, elementos como la **Misión, Visión, Valores, Objetivos estratégicos y Líneas de acción.**

La incorporación de esta innovación al proceso programático presupuestal en la Administración Pública del Gobierno del Estado de Chiapas, no debe verse como una reacción automática, de alineamiento o subordinación a las políticas hacendarias del Gobierno Federal, sino como la oportunidad de iniciar la transformación de los organismos públicos, para que éstas hagan frente a las exigencias restrictivas de la política fiscal y a las nuevas atribuciones, responsabilidades y manejo de los recursos federalizados, que a partir de 1998 el



Gobierno del Estado asumió con la adición del capítulo V a la Ley de Coordinación Fiscal, relativo al ramo 33 Aportaciones Federales.

Se pretende con ésto, ***imprimir una nueva cultura de servicio público a quienes laboramos en las instituciones de gobierno, incorporando herramientas de gran utilidad, para incrementar las capacidades técnicas y administrativas, y transitar juntos hacia un modelo de Administración Pública más eficiente y eficaz.***

Esto demuestra que el proceso que ha seguido la Planeación Estratégica es flexible y continuo, adaptándose a las circunstancias existentes y mejorando su contenido para proporcionar tanto a las organizaciones privadas como a las públicas, los elementos necesarios para su desarrollo y mejor desempeño, que les allane el camino para obtener una mayor capacidad de gestión y oportunidad de dar a sus clientes o usuarios una atención con eficiencia, eficacia y calidad, utilizando óptimamente los recursos.

Interiorizarnos en el estudio de la Planeación Estratégica, nos conduce obligadamente a describir y analizar los elementos que la conforman, y que metodológicamente nos ayudarán a definir las características más importantes de las instituciones públicas, ya sea como unidades que producen bienes o que generan servicios.

I.5 Elementos cualitativos

A continuación se da una explicación detallada de los elementos cualitativos de la Planeación Estratégica, que son el insumo sustantivo para la Reforma, por la relación estrecha que tienen éstos con la EPR y el SED.

I.5.1. Misión.

I.5.1.1 Concepto.

La **misión** se define como la **razón de ser de la institución**, la cual describe su existencia. En este sentido la **misión**, aplicada a la administración pública estatal se define como la razón de ser de los organismos públicos, **la cual justifica su existencia**.

I.5.1.2 Responsables de su formulación.

Se recomienda que en cada una de los organismos públicos se integre un grupo de primer nivel, en el cual deberán participar los mandos superiores y medios, por ser éstos los responsables directos de los resultados esperados en cada ejercicio.



Este grupo de primer nivel tendrá la obligación de formular la razón que guía el quehacer de la dependencia o entidad describiendo su propósito fundamental, revisando que se cumpla con el marco legal de la institución o unidad organizacional y que no invada las responsabilidades de otras áreas. Estará obligado además a impulsar las tareas que fortalezcan la implantación de la Planeación Estratégica, su desarrollo y consolidación, en contribución a la Reforma Estructural en Política Presupuestaria y Rendición de Cuentas.

Se sugiere que para el cumplimiento de lo anterior, se integre un grupo estratégico con los responsables de las áreas operativas, los responsables de las áreas de planeación y líderes de proyectos, quienes a su vez tendrán a su cargo la encomienda de hacer extensiva la metodología que se les está proporcionando, transmitiendo el contenido de los cursos de capacitación práctica que la Secretaría de Hacienda viene impulsando.

I.5.1.3 ¿Cómo se construye la misión?

La misión se construye respondiendo a cinco preguntas clave:

- ¿Qué es la institución?.
- ¿Qué hace la institución?.
- ¿A quién se dirige, atiende o sirve?.
- ¿Para qué lo hace?.
- ¿A través de qué lo hace? (Principal Medio).

Recomendación:

Se recomienda revisar la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal, Decretos, Convenios, Acuerdos y Reglamentos internos de la dependencia o entidad, para asegurar que la misión contiene la razón de ser de dichas instituciones y que es compatible con los ordenamientos legales.

I.5.1.4 Características de la misión.

Las características que debe tener la misión son:

- Contener lo que la sociedad encomienda a una dependencia o entidad.
- Reflejar los beneficios que se pretende dar a la sociedad con la prestación de un servicio y/o la producción de un bien.
- Capturar la esencia y expresar el concepto unificador de la dependencia o entidad.



Guía Técnica Metodológica REPRC

- Definir el campo de especialidad y delimitar las fronteras de responsabilidad.
- Generar motivación y compromiso entre los integrantes de la dependencia o entidad.
- Estar presentado como un enunciado breve, de no más de 5 renglones.

I.5.1.5 Aplicación de la misión.

Es importante señalar que por medio de la misión podemos integrar los esfuerzos de todos hacia un objetivo común, así como unificar y estandarizar nuestros criterios sobre lo que nuestros usuarios esperan de nosotros como unidad organizacional.

En este sentido, al definir y aprobar la misión, es primordial que los integrantes de la organización la conozcan, tanto en su contenido textual, como en su significado, que genere valores y compromiso institucional, en busca de su cumplimiento.

Para difundir la misión se sugiere realizar reuniones con el personal para explicarla y que se publique en diferentes áreas de la dependencia o entidad, con la finalidad de que el servidor público conozca el marco conceptual que define la institución, así como de los clientes o usuarios identifiquen nuestros servicios.

I.5.1.6 Ejemplo práctico.

A continuación se menciona la misión de:

La Secretaría de Hacienda es la dependencia del Ejecutivo Estatal responsable de:

“Conducir la procuración y administración de los ingresos y el financiamiento público, así como la distribución racional y estratégica del gasto, mediante leyes, normas y políticas, atendiendo a contribuyentes, organismos públicos, federación y municipios, para el desarrollo solidario de Chiapas”.

Comprobación:

Esta misión, reúne las preguntas claves que determinan su elaboración.

1. ¿Qué es la Secretaría de Hacienda?
Es una dependencia del Ejecutivo Estatal.
2. ¿Qué hace la institución, la razón de ser?



Procurar y administrar ingresos y financiamiento público, así como la distribución racional y estratégica del gasto.

3. ¿A quién se dirige, atiende o sirve?
Contribuyentes, organismos públicos, federación y municipios.
4. ¿Para qué lo hace?
Para el desarrollo solidario de Chiapas.
5. ¿A través de qué lo hace?
De leyes, normas y políticas.

I.5.2 Visión.

I.5.2.1 Concepto.

Es la descripción de un escenario futuro altamente deseado por la dependencia o entidad que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo.

I.5.2.2 ¿Quién la construye?

Al igual que la misión debe ser formulada por el grupo de primer nivel de la dependencia o entidad.

I.5.2.3 ¿Cómo se construye?

Se construye respondiendo a las siguientes preguntas clave:

- ¿Qué queremos ser o qué deseamos lograr?
- ¿Cómo queremos que nos describan los usuarios de nuestros servicios?
- ¿A través de qué medios lograremos lo que deseamos?
- ¿Cuáles son nuestros valores? (**Verdaderamente prioritarios**)
- ¿Porqué debemos de cambiar?

I.5.2.4 Características de la visión.

Las características que debe reunir la visión son las siguientes:

- Permitir establecer el alcance de los esfuerzos por realizar, de manera amplia y detallada, para que sea suficientemente entendible.



- Debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y a la superación, justificando un esfuerzo extra de la dependencia o entidad.

I.5.2.5 La utilidad de la visión.

La **visión** debe ser utilizada como una base para definir los objetivos y proyectos estratégicos que nos lleven a lograrla, debe ser publicada y comunicada a toda la organización, para que los esfuerzos de cada colaborador sean orientados al mismo fin.

I.5.2.6 Ejemplo práctico.

A continuación se menciona la **visión** de la Secretaría de Hacienda:

“Ser una dependencia vanguardista y productiva que consolide las finanzas públicas, por medio de sistemas y servicios de calidad, justos y equitativos, en beneficio de los habitantes del Estado”.

Comprobación:

- 1 ¿Qué queremos ser o qué deseamos lograr?
Ser una dependencia vanguardista y productiva.
- 2 ¿Cómo queremos que nos describan los usuarios de nuestros servicios?
Como una dependencia vanguardista y productiva que consolide las finanzas públicas.
- 3 ¿A través de que medios lograremos lo que deseamos?
Mediante sistemas y servicios de calidad.
- 4 ¿Cuáles son nuestros valores?, ¿Qué valor queremos que nos distinga?
Justos y equitativos.
- 5 ¿Porqué debemos de cambiar?
En beneficio de los habitantes del Estado.

I.5.3 Valores.

La Reforma Estructural en Política Presupuestaria y Rendición de Cuentas es un proyecto de gran alcance, que pretende incorporar valores que deben ser compartidos y asumidos por todos los que participan en las tareas públicas y que de una u otra manera serán fundamentales para lograr satisfacer los requerimientos de los usuarios internos y externos, haciendo



compromisos, ya sea individualmente o en grupo, para dar mejores servicios y productos; otorgar al cliente la mejor atención; trabajar con responsabilidad y seriedad para fortalecer la credibilidad y confianza de la ciudadanía, y actuar con probidad para obtener el mayor provecho de los recursos públicos en beneficio de la sociedad.

Se espera con esto, de acuerdo a las experiencias vividas en el ejercicio público, responder con oportunidad a las demandas de los ciudadanos que cada vez son más participativos, críticos y exigentes, para que éstos queden satisfechos con la actuación del gobierno, y sean corresponsables de los resultados de la Administración Pública, además de estar informados.

En concreto, el Gobierno Estatal quiere que los servidores públicos modifiquen su actitud y desplieguen sus capacidades para “mejorar la productividad en el uso de los menores recursos fiscales, la rentabilidad de las inversiones públicas y la eficiencia en la asignación del gasto gubernamental”.

I.5.3.1. Concepto.

Por valores debemos entender los principios rectores de conducción o los fundamentos de actuación que proporcionan las características que identifican y distinguen a la organización en relación directa a la misión, visión y objetivos estratégicos.

Entenderemos también por valores:

- a) Los pilares del comportamiento de todos los integrantes de la organización.
- b) Los elementos de cohesión del personal con la organización.
- c) El reflejo de lo que la organización proyecta hacia su entorno.
- d) Los principios que determinan la rectitud de los objetivos para alcanzar la visión y regular las relaciones de la organización con ella misma y con su entorno.

I.5.3.2. ¿Cómo se fijan?

Los valores se deben definir:

- En consenso.
- Con base en debilidades a fortalecer
- Con oportunidades a alcanzar.

I.5.3.3. ¿Qué características deben tener?

Las características que deben tener los valores son:

- Deben ser pocos.



Guía Técnica Metodológica REPRC

- Deben ser compatibles por todos los miembros de la organización.
- Deben ser objetivos.

I.5.3.4. Valores más relevantes.

Dentro de los valores más relevantes se encuentran los siguientes:

- Actitud mental positiva.
- Dignidad.
- Disciplina.
- Eficiencia.
- Eficacia.
- Entusiasmo.
- Ética.
- Honestidad.
- Creatividad.
- Lealtad.
- Perseverancia.
- Probidad.
- Productividad.
- Puntualidad.
- Respeto.
- Tolerancia.
- Unidad.

I.5.4. Diagnóstico estratégico.

El diagnóstico es la base del proceso de planeación estratégica y se sustenta en la recopilación de la información de la organización y de su entorno. La información se conformará con datos particulares de la organización, como son su estructura, sus procesos, nivel de atención a los clientes o usuarios y grado de desarrollo entre otros, así como datos económicos, políticos y sociales.

Por lo tanto, si desconocemos la situación que prevalece en la organización y en su entorno, difícilmente podemos establecer los fines que perseguimos y en consecuencia tampoco sabremos si los resultados obtenidos son los más idóneos para la organización y la sociedad.



I.5.4.1. Concepto.

El diagnóstico es un proceso que consiste en estudiar, analizar y determinar la situación que prevalece en una organización en función a su razón de ser.

I.5.4.2. Propósito.

Identificar en qué nivel estamos satisfaciendo las necesidades de los clientes o beneficiarios y cuáles son nuestras áreas de oportunidad más importantes para establecer un **plan de desarrollo administrativo** con calidad, que mejore substancialmente la satisfacción de nuestros usuarios.

Para realizar el diagnóstico estratégico se sigue un proceso que nos ayuda a clarificar nuestra situación actual en cuanto al nivel de servicio y a determinar los factores clave que nos permitirán cumplir con nuestra **misión**.

I.5.4.3. Proceso.

El proceso de **diagnóstico** es el siguiente:

- a) Identificación de nuestros clientes.
- b) Identificación de nuestros servicios.
- c) Investigación de las necesidades y expectativas de los clientes.
- d) Análisis de fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA's) de los servicios vitales.

I.5.4.3.1. Identificación de nuestros clientes.

Nuestros clientes o beneficiarios, son todas las personas, grupos, organizaciones, compradores o usuarios que reciben, solicitan, utilizan y/o se benefician directa o indirectamente con el servicio, producto, obra o proyecto que emana de nuestro trabajo.

Una forma de facilitar la identificación de los clientes, es a través de la formulación de las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes desempeñan cada uno de estos roles para cada servicio?
- ¿Con quién te relacionas cuando haces tú trabajo?
- ¿Quién recibe el servicio final de lo que haces?
- ¿Quién depende de tus acciones para obtener éxito o satisfacción?



- ¿Cuál es la razón de que te pidan este servicio?

I.5.4.3.2. Identificación de nuestros servicios.

Los servicios son el producto de un conjunto de actividades que conllevan a satisfacer las necesidades de un cliente.

Es necesario que nos preguntemos ¿Qué es lo que sale del área y recibe el cliente, con el propósito de identificar los servicios que se prestan?. En este sentido es importante desarrollar una matriz servicio-cliente que nos permita definir con precisión los servicios con los clientes en relación a nuestra misión.

Dicha matriz sirve para definir las funciones de un área en términos de servicios y de clientes, lo que da y a quién lo da. Al documentar los servicios brindados, cuestiónese si todos son necesarios para cumplir la misión, si hay alguno que no tiene nada que ver con la misión o si falta algún servicio por desempeñar.

Para la mejor comprensión de esta tarea a continuación se presenta un ejemplo aplicable a la Dirección de Política del Gasto de la Secretaría de Hacienda.



Matriz Servicio/Cliente

SERVICIOS	CLIENTES									
		H. Congreso del Estado	Poder Judicial	Organismos Autónomos	Subsecretaría de Egresos	Dirección de Contabilidad y Evaluación	Secretaría de Planeación	Unidad de Informática	Coord. Gral. de Admon.	
De Egresos Subsecretaría										
De Política del Gasto Dirección										
Proporcionar los lineamientos normativos y los catálogos para la formulación del proyecto de Presupuesto de Egresos.	X	X	X	X						
Suministro de las normas y lineamientos aplicables al proceso presupuestario.	X	X	X	X						
Proporcionar Guías Técnicas sobre la Reforma al Sistema Presupuestario, Nueva Estructura Programática y Planeación Estratégica	X	X	X	X	X	X			X	
Emitir la Política de gasto para cada ejercicio anual	X	X	X	X						
Elaborar la Exposición de Motivos e Iniciativa de Decreto del Presupuesto de Egresos y el Análisis Funcional del Gasto		X			X					
Proporcionar capacitación y asesorías sobre lineamientos normativos y la Reforma al Sistema Presupuestario	X	X	X	X		X			X	
Elaborar los avances del presupuesto en base a las políticas de gasto					X	X	X			
Proporcionar los avances de la evaluación de los indicadores del desempeño.									X	
Asesorar sobre el manejo y construcción de Indicadores del Desempeño	X	X	X	X						
Proporcionar Asesoría en la integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos.	X	X	X	X						



Guía Técnica Metodológica REPRC

Se sugiere que este ejercicio en un primer esfuerzo se realice a nivel de Direcciones, de manera que se determinen los servicios orientados a la misión y visión establecida por el grupo estratégico, posteriormente cuando este proceso se haya asimilado se podrá aplicar a nivel de departamento.

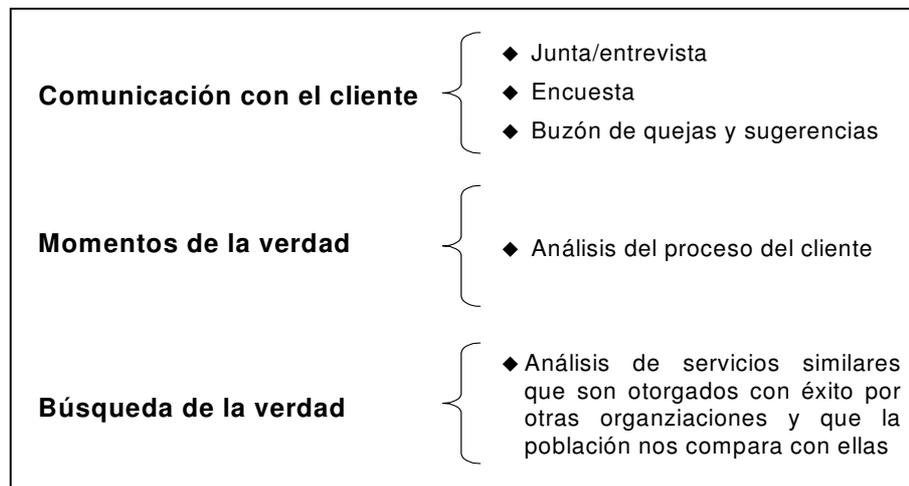
I.5.4.3.3. Investigación de las necesidades y expectativas de los clientes.

Para investigar las necesidades de nuestros clientes es necesario desarrollar un proceso de comunicación con un grupo “muestra” de clientes, en donde deben quedar representados todos los intereses de las personas relacionadas con el servicio y que fueron identificadas como algún tipo de cliente.

El objetivo es descubrir lo que realmente quiere el cliente, y saber si lo que estamos haciendo tiene valor o no, además de conocer lo que no estamos haciendo y que tiene valor para el cliente, de esta manera estaremos en condiciones de saber qué cambios quiere que hagamos.

Entre las alternativas para la investigación de necesidades con los clientes se encuentran la comunicación con el cliente, momentos de la verdad y búsqueda de referencias exitosas.

Alternativas para investigar necesidades de los clientes





I.5.4.3.4. Análisis de fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA's) de los servicios vitales.

El análisis de FODA's es una técnica usada dentro de la Planeación Estratégica, que nos permite obtener una visión de la posición actual de la organización.

Veamos la definición de cada una de las categorías:

Fuerzas: Son todos los aspectos positivos que están presentes actualmente en la organización y que facilitan el otorgamiento de servicios de calidad.

Debilidades: Son todas aquellas condiciones u obstáculos que dificultan el funcionamiento óptimo de la organización para otorgar servicios de calidad.

Oportunidades: Son todas aquellas situaciones internas o del medio ambiente externo que al capitalizarse ayudarían a la organización para un mejor cumplimiento de su **misión** de otorgar servicios de calidad.

Riesgos o amenazas: Son situaciones potenciales que de ocurrir pondrían en riesgo la posibilidad de seguir otorgando los servicios con la calidad esperada.

Fuerzas y debilidades

¿Cómo identificar fuerzas y debilidades?

Para identificar fuerzas y debilidades, se realiza una lluvia de ideas determinando las cosas que actualmente nos están apoyando para dar un buen servicio y los obstáculos que nos dificultan el cumplimiento de la misión y otorgar un servicio de calidad. Se documenta la información obtenida en un esquema de análisis de fuerzas y debilidades, de acuerdo al ejemplo siguiente:



**DEPENDENCIA O ENTIDAD “X”
DIRECCIÓN “Y”
ESQUEMA DE FUERZAS Y DEBILIDADES**

Fuerzas	Debilidades
Disponibilidad para el trabajo.	Resistencia al cambio
Horario laboral adecuado.	Áreas de trabajo densas.
Materiales y suministros suficientes	Migración laboral
Normatividad actualizada y adecuada.	Capacitación parcial.
Personal con experiencia.	Capacidades no desarrolladas.
Personal suficiente.	Falta de incentivos.
Recursos humanos con capacidad de liderazgo	Desconocimiento de los procesos de trabajo.
Sistemas electrónicos modernos.	Especialización en una sola actividad.

¿Por qué el análisis de fuerzas y debilidades ayuda al cambio?

- Porque orilla a la gente a pensar en equipo sobre todas las facetas del cambio deseado.
- Motiva a la gente a llegar a un consenso sobre la prioridad de los factores involucrados (qué atacar primero).
- Provee el punto inicial de acción.

¿Qué hacer con las fuerzas y debilidades?

Identificar las fuerzas, nos sirve para apoyarnos en ellas como estrategias a mejorar un servicio. Identificar las debilidades, nos sirve para generar acciones que las contrarresten o eliminen para hacer factibles los resultados.

¿Cómo definir amenazas y oportunidades?

El procedimiento es similar al que seguimos para la determinación de fuerzas y debilidades. Ejemplo:



Oportunidades	Amenazas o riesgos
Habilidades de docencia de algunos miembros del área.	Cambio continuo de administraciones.
Acceso a capacitación de profesional.	Cambio de planes y programas.
Acceso a la seguridad social.	Capacitación no comprendida por participantes.
Mayor oportunidad de participación en la actividad institucional.	Coyuntura sociopolítica.
Acceso a sistemas de información modernos y eficientes	Falta de compromiso social.
Acceso a organismos de investigación y desarrollo nacionales e internacionales.	Mal orientación de los recursos.
Acceso a tecnología informática de vanguardia.	Omisión de la normatividad
Metodologías modernas aplicadas a sistemas.	Restricción presupuestal.

Identificación de las áreas de oportunidad.

Para detectar las áreas de oportunidad (situaciones que se deben mejorar):

1. Identifique los servicios que fueron calificados negativamente en la valuación de calidad del servicio y en qué parámetros.
2. Identifique qué debilidades y/o riesgos están relacionados con la mala calidad de esos servicios.
3. Identifique qué fuerzas y oportunidades ayudarían a mejorar la calidad de dichos servicios.

Una vez que se obtenga la información en el diagnóstico estratégico, se procederá a elaborar el plan de desarrollo administrativo, que es un conjunto de proyectos de mejora y procedimientos administrativos a rediseñar, que permitirán el cambio necesario en la imagen y calidad del servicio que requiere el usuario. Responde a las necesidades de cambio detectadas en el diagnóstico estratégico, definiendo los proyectos para satisfacer las exigencias de los clientes y los indicadores para medir la mejora en calidad.



Para elaborar el plan de desarrollo administrativo se presenta a continuación la metodología a seguir:

- a) Priorización de oportunidades de mejoras de los servicios.
- b) Definición de un nuevo enfoque para cada uno de los servicios clave.
- c) Definición de proyectos para el logro del nuevo enfoque:
 1. Dando un nuevo servicio demandado por la población.
 2. Cambiando el alcance de un servicio ya existente.
 3. Resolviendo quejas crónicas del proceso del servicio.

I.5.5. Objetivos estratégicos.

Como resultado del diagnóstico estratégico y una vez que se han identificado las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo conducente es determinar los objetivos estratégicos de la organización, para orientar los esfuerzos a la construcción de programas y proyectos que coadyuven a su cumplimiento.

I.5.5.1. Concepto.

Son enunciados concisos que identifican y expresan cualitativamente las finalidades hacia las cuales deben dirigirse los recursos y esfuerzos de la dependencia o entidad, para dar cumplimiento a un programa sectorial o especial, así como a su misión y visión.

I.5.5.2. ¿Quiénes los construyen?

Los objetivos estratégicos se deben construir por los responsables de los programas y proyectos a realizar por los organismos públicos, conjuntamente con el grupo estratégico.

I.5.5.3. ¿Cómo se construyen?

Los objetivos se construyen respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debe lograr la dependencia o entidad para cumplir con su misión y visión?
- ¿Qué debe lograr la dependencia o entidad para asegurar su contribución en el cumplimiento de los compromisos del sector?

Recomendación:

Se debe revisar la normatividad referente a los organismos públicos, los documentos oficiales de programas sectoriales y especiales, y se debe



hacer explícita la contribución de las instituciones a los compromisos del sector.

I.5.5.4. ¿Qué características deben tener?

- Deben ser permanentes en el mediano plazo.
- Son una descripción completa, colectiva y clara de los resultados que la dependencia o entidad pretende alcanzar.
- Deben comenzar siempre con una acción (verbo infinitivo).
- Deben existir varios objetivos estratégicos dentro de cada dependencia o entidad, pero no más de los que se vayan a cumplir.
- Deben ser excluyentes entre sí.
- Los objetivos estratégicos no son metas, ya que estas últimas son elementos cuantitativos.

I.5.5.5. Ejemplo práctico.

- Disminuir el índice de deserción escolar
- Incrementar el nivel de aprendizaje
- Mejorar el nivel de atención médica en los servicios que se presta a la población abierta
- Reducir la incidencia en las enfermedades diarreicas en la población infantil.
- Alcanzar el rendimiento promedio por hectárea
- Fomentar el cultivo de nuevos productos
- Mejorar el nivel de ingresos de los campesinos.
- Reducir el número de incendios forestales.
- Incrementar el número de hectáreas reforestadas.
- Reducir el número de viviendas que no cuentan con agua potable.

I.5.6. Líneas de acción.

Una vez que se han definido los objetivos estratégicos, se procederá a determinar las diferentes vías o cursos de acción, para que la organización como un todo y cada área dentro de ella, orienten los esfuerzos y recursos en la consecución de su misión y visión.

I.5.6.1. Concepto.



Las líneas de acción son estrategias concretas de alcance anual que permiten avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

I.5.6.2. ¿Cómo se construyen?

Las líneas de acción se construyen respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo contribuir al logro de los objetivos estratégicos en un horizonte anual?
- ¿Qué debemos hacer para lograr los objetivos estratégicos?

I.5.6.3. ¿Qué características deben tener?

- Deben ser ejecutables en un plazo anual.
- Deben fundamentarse y no rebasar el alcance de la misión, visión y objetivos estratégicos.
- Deben ser más claras y concretas que los objetivos estratégicos.
- Deben estar alineadas al cumplimiento de las metas.
- Deben tener beneficio e impacto de sus resultados a la población usuaria.

I.5.6.4. Ejemplo práctico.

De los objetivos estratégicos anteriores, se determinaron las siguientes líneas de acción:

- Diminuir el índice de deserción escolar
 - Otorgar paquetes de utensilios escolares
 - Elaborar programas de capacitación para concientizar a los padres de familia
 - Otorgar becas
 - Otorgar desayunos escolares
 - Contar con un espacio digno para el estudiante
 - Tener el mobiliario suficiente y en buenas condiciones
- Incrementar el nivel de aprendizaje
 - Cursos de capacitación para docentes
 - Actualización de los programas existentes
 - Elaborar nuevos programas de enseñanza aprendizaje
 - Fomentar programas para incentivar a los niños con al alto nivel de aprendizaje, para motivar a los demás alumnos.
 - Contar con un espacio de investigación (bibliotecas)



Guía Técnica Metodológica REPRC

- Contar con suficiencia de libros actualizados
- Establecer clases extramuros
- Mejorar el nivel de atención médica en los servicios que se presta a la población abierta
 - Realizar cursos de capacitación a los médicos y enfermeras
 - Ampliar y mejorar el espacio médico
 - Mejorar y actualizar los programas sobre atención médica
 - Contar con el personal suficiente para una atención eficiente
 - Realizar cursos de capacitación en la preparación higiénica de alimentos.
 - Establecer módulos de información sobre atención médica
 - Dotar de medicamentos a los centros de asistencia médica
 - Incrementar y mejorar los equipos médicos
 - Realizar campañas de vacunación preventiva
- Reducir la incidencia en las enfermedades diarreicas en la población infantil.
 - Campañas publicitarias.
 - Cursos de capacitación a las madres sobre el cuidado en salud infantil.
 - Introducción de agua potable, drenaje y alcantarillado, y letrinas.
 - Cursos de capacitación en la preparación higiénica de alimentos.
- Alcanzar el rendimiento promedio por hectárea
 - Otorgar asistencia técnica agrícola
 - Otorgar semillas mejoradas
 - Hacer demostración de nuevas tecnologías agrícolas
 - Otorgar implementos agrícolas
 - Fomentar y hacer demostración sobre labranza de conservación de suelo y agua
 - Fomentar una agricultura intensiva
- Fomentar el cultivo de nuevos productos
 - Realizar campañas de concientización a los agricultores sobre el cultivo de nuevos productos
 - Tener los canales de comercialización.
 - Contar con más y mejores créditos



Guía Técnica Metodológica REPRC

- Diseñar programas de asistencia técnica agrícola sobre los nuevos cultivos
- Realizar los estudios de suelo para la implantación de los cultivos innovadores
- Realizar los estudios de rentabilidad de los nuevos productos
- Mejorar el nivel de ingresos de los campesinos.
 - Buscar más y mejores canales de comercialización para los productos agrícolas.
 - Capacitación técnica en la producción agrícola.
 - Dotación de semillas mejoradas.
 - Dotación de implementos agrícolas.
 - Otorgamiento de créditos suficientes, oportunos y baratos.
 - Subsidios al sector.

- Reducir el número de incendios forestales.
 - Campañas publicitarias.
 - Cursos de capacitación en conservación forestal.
 - Aplicación estricta de la norma.
 - Incentivos a la conservación forestal.
 - Ubicación estratégica de centros de vigilancia.
 - Dotar de mejor equipamiento para el combate de incendios forestales.

- Incrementar el número de hectáreas reforestadas.
 - Decretar nuevas áreas de reserva forestal.
 - Mejorar las técnicas de plantación y conservación de árboles.
 - Campañas publicitarias.
 - Evitar la quema y tala inmoderada.
 - Hacer inventarios de viveros para conocer el volumen de producción anual de árboles.
 - Involucrar a los organismos públicos federales, estatales y municipales, y la sociedad en general para la plantación y cuidado de árboles.

- Reducir el número de viviendas que no cuentan con agua potable.
 - Construcción, ampliación y modernización de sistemas de agua potable.



Guía Técnica Metodológica REPRC

- Realizar estudios sobre la factibilidad de explotación de mantos friáticos.
- Evitar asentamientos irregulares.
- Capacitación sobre técnicas de reciclaje y utilización óptima del agua potable.
- Evitar el desperdicio del agua potable.

I.6 Vinculación de la planeación estratégica con la Estructura Programática por Resultados (EPR).

Si bien es cierto que la consolidación del Presupuesto por Programas mejoró – en su momento – la toma de decisiones para darle mayor peso a las cosas que el gobierno hace con los fondos públicos; hoy esta percepción ha quedado rebasada, pues no es suficiente medir el desempeño de la Administración Pública por el volumen de obras y acciones que realiza, es necesario además **transformar los procesos de los organismos públicos** – como ejecutoras – para enfocarlos hacia criterios de productividad de los recursos públicos y apoyarlas en la identificación y evaluación de distintas alternativas que mejoren el impacto de los programas gubernamentales que ejecutan.

En este sentido, **la Estructura Programática por Resultados (EPR) permite una evaluación de los recursos necesarios para la consecución de determinados resultados**, abatiendo los criterios discrecionales en su asignación. Entonces el principal atractivo de la vinculación que existe entre la Planeación Estratégica con la EPR radica en la intersección de los elementos (**misión, objetivos estratégicos, líneas de acción e indicadores**) que ambas herramientas contienen metodológicamente, para guiar las acciones que deben seguir los organismos públicos hacia la eficiencia y eficacia en la provisión de los bienes y servicios que generan.

Lo que se pretende con estos instrumentos es que los organismos públicos conozcan con objetividad qué es lo que les corresponde hacer y cómo pueden lograrlo, por eso es que se han delineado alrededor del propósito de la Reforma al Sistema Presupuestario los siguientes conceptos: **productividad, calidad, alto desempeño y bienestar**; se trata en otras palabras, de hacer más con menos o con lo mismo, proveer de mejores bienes y servicios a la ciudadanía, cumplir una misión y satisfacer a la sociedad.

Estos conceptos representan la esencia de este proyecto de cambio y reflejan la necesidad de pasar de un proceso de Presupuesto por Programas rebasado, hacia una cadena de valor administrativa, en la cual, la Planeación Estratégica la EPR y el Sistema de Evaluación del Desempeño se incorporan como columna vertebral de esta transformación tan importante, para transitar hacia una situación en la cual se deje atrás la percepción de que el fin último de la gestión gubernamental debe ser la obtención de resultados medibles únicamente en unidades físicas de producto final, porque no es suficiente el saber que se



construyeron carreteras, caminos, escuelas, hospitales, clínicas, aeropuertos, sistemas de agua potable y alcantarillado; que se electrificaron localidades, que se pavimentaron calles, que se otorgaron consultas, que se aplicaron vacunas y se realizaron cirugías, que se establecieron viveros o que se repartieron desayunos escolares y se otorgaron becas.

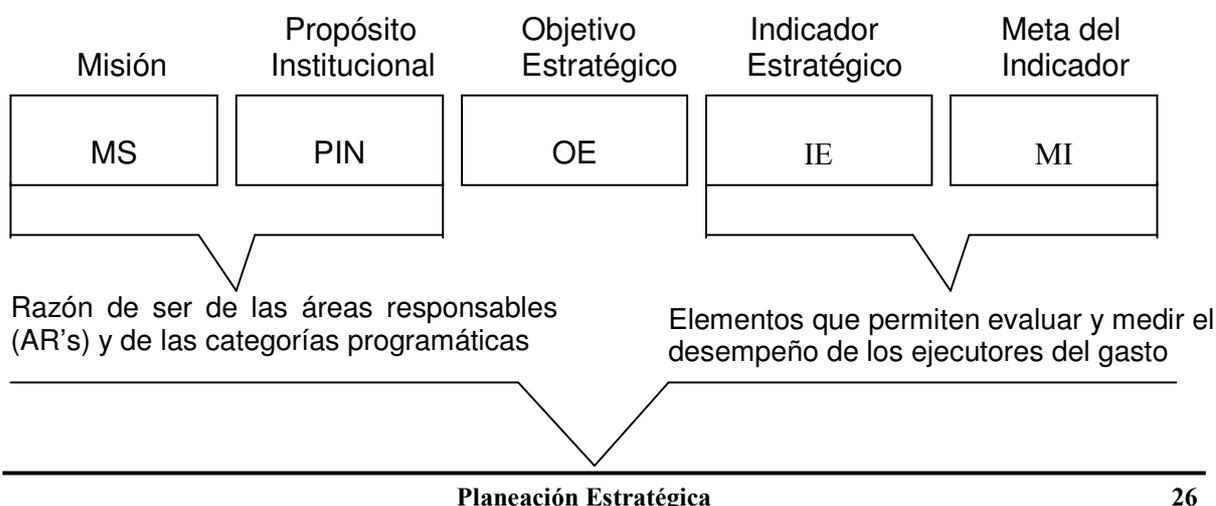
Ahora se trata de ir más allá para conocer el impacto, la eficiencia y eficacia que tuvo la gestión pública, y sobre todo **vigilar y medir el desempeño de los servidores públicos, así como la productividad en la aplicación de los recursos**. Se trata de tener un sistema presupuestario que esté orientado a la obtención de resultados; que sea ágil, transparente y autoevaluable, así como flexible y oportuno en su ejecución, además deberá ser sólido, ordenado, claro y difundido.

Alcanzar ese propósito es un reto de largo plazo que se han fijado tanto el Gobierno Federal como el Estatal, y que requiere, en primer lugar, incorporar la Planeación Estratégica a la Administración Pública, para dar paso a la implantación de la EPR con la finalidad de “organizar y vincular la planeación nacional y estatal, con los propósitos de las políticas públicas en la asignación de recursos a las instituciones del Gobierno, y a éstas con los resultados que se obtienen en la atención de la población a través de un **Sistema de Indicadores**.”

Lo trascendente de este hecho es el orden que se le pretende dar al universo de acciones gubernamentales, para identificar el destino de los recursos públicos a través de categorías programáticas; éstas por supuesto se caracterizan porque son cuantificables en términos monetarios. Además, las funciones, subfunciones y programas sectoriales son el máximo nivel de agregación del gasto público; mientras que en el orden de desagregación las actividades institucionales, los proyectos institucionales y de inversión, concretan las políticas públicas establecidas en los programas sectoriales y especiales.

Por su parte, los **elementos programáticos** se distinguen porque “permiten obtener la información necesaria para evaluar cualitativamente la gestión pública”.

En términos generales, este rubro incluye: la Misión, el Propósito Institucional, el Objetivo Estratégico, el Indicador Estratégico y la Meta del Indicador.





Los elementos contienen la información cualitativa y/o física de lo que se pretende lograr, establecen las características y atributos del destino del gasto y permiten evaluar los logros alcanzados.

Para el gobierno estatal, la Reforma Estructural en Política Presupuestaria y Rendición de Cuentas es un esfuerzo para modernizar a la Administración Pública y mejorar la gestión gubernamental, así como el uso de los recursos públicos.

Por eso el gobierno del Estado a partir de 1998 inició las tareas de implantación de la EPR, con la finalidad de formular e integrar el Presupuesto de Egresos de 1999 bajo los términos de esta valiosa herramienta, la exigencia hoy, es la de profundizar los trabajos en esta empresa, para fortalecer en primer lugar, la utilización correcta de las categorías programáticas y en segundo lugar, sensibilizar a los servidores públicos de lo fundamental que es su participación activa, comprometida y responsable en la modernización de la Administración Pública, que mida su desempeño por resultados.

En este orden de ideas, se reitera que lo fundamental de estos cambios descansa en las reformas de **los términos de la actuación pública**; en este asunto los elementos programáticos juegan un papel muy importante.

I.7 Mecanismos de implementación en los organismos públicos

I.7.1. Integración del grupo estratégico en los organismos públicos.

Para la instrumentación de las herramientas antes descritas es fundamental que en cada organismos públicos de la administración pública estatal, se integre y capacite a un grupo de servidores públicos que se distinga por su capacidad, responsabilidad y conocimiento de las actividades sustantivas de la institución a la que pertenecen; de preferencia deberán contar con experiencia y conocimiento en el proceso presupuestario.

Se sugiere que el grupo cuente con el respaldo de los mandos medios y superiores de la institución, por la calidad y relevancia del trabajo que desarrollan, esto les permitirá disponer de la logística para desarrollar su trabajo, y hacer extensivo los conocimientos obtenidos al interior de la institución correspondiente.

I.7.2. Capacitación a los grupos estratégicos.

Considerando que la implantación de la Planeación Estratégica conlleva a un conocimiento más amplio de la EPR, y que ambas son parte fundamental del proceso de Reforma; se diseñará un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), tomando como eje principal a los elementos programáticos, requisitos insustituibles para proceder a medir la actuación de la gestión gubernamental.



Guía Técnica Metodológica REPRC

Con esta herramienta se profundiza el proceso de capacitación, mismo que deberá ser impartido a los grupos estratégicos que se integren en cada una de las instituciones públicas. Asimismo este grupo estratégico será responsable de llevar al interior de cada organismo público los cursos necesarios y ampliar en forma total el desarrollo de la Reforma Estructural en Política Presupuestaria y Rendición de Cuentas.

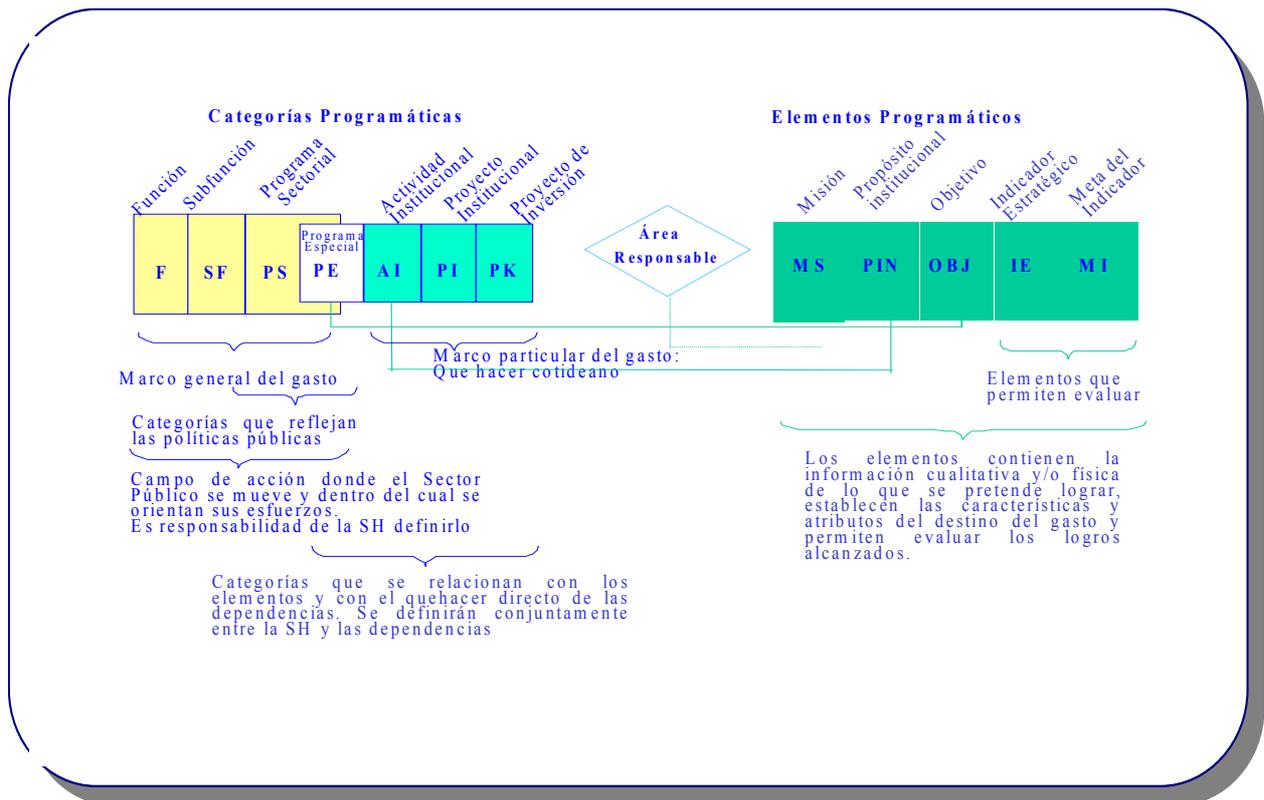


CAPITULO II.- ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA POR RESULTADOS

II.1 INTRODUCCION.

En el marco de la Reforma Estructural en Política Presupuestaria y Rendición de Cuentas, la contribución de la Estructura Programática por Resultados en la dinámica de desarrollo institucional - descansa, sin lugar a dudas, en el reposicionamiento que ésta ha permitido hacer de la planeación del desarrollo, a través de las categorías programáticas como grupos importantes de organización y vinculación de los objetivos de la planeación estatal y los propósitos de las políticas públicas con la asignación de los recursos a los organismos públicos; el nivel de desagregación de estas unidades de clasificación presupuestal, permite vincular el mediano con el corto plazo sobre bases sólidas, al mostrar puntualmente el marco general y particular del gasto para que la Administración Pública identifique el destino de éstos y ponga en marcha las tareas que tiene encomendadas realizar año con año.

Estructura Programática por Resultados





Profundizar los procesos que actualmente se desarrollan dentro de las finanzas públicas, particularmente en el ámbito del gasto, significa incrementar la capacidad institucional y por tanto la mejora de las actividades que recurrentemente se realizan para formular, ejecutar, controlar y evaluar el presupuesto de egresos; en este asunto, las tareas y finalidades de la Secretaría de Hacienda en el marco de la Reforma, estarán centradas en desplegar hacia los organismos públicos una campaña de reentrenamiento en capacitación y asesorías para abordar los temas prioritarios de la Estructura Programática por Resultados, relativos a la asignación de los recursos y la evaluación de resultados, con el objeto de superar las debilidades identificadas, particularmente en la construcción del propósito institucional, objetivos y diseño y construcción de indicadores del desempeño.

La evolución de las técnicas presupuestarias - entre ellas - la que ofrece la Estructura Programática por Resultados, al mismo tiempo que perfeccionan las prácticas que anualmente se realizan para asignar los recursos, favorecen la organización del trabajo e incrementan las capacidades del recurso humano, al poner a disposición de éste metodologías que facilitan la formulación de programas, ofreciendo mejores alternativas para la selección de fines y medios necesarios para cumplir con los objetivos del plan estatal y los programas sectoriales, así como elementos que fortalecen las tareas de control y evaluación del desempeño gubernamental.

El tránsito hacia una racionalidad administrativa, exige de cada una de los organismos públicos, así como de los servidores públicos disponibilidad para el trabajo y apego irrestricto a las técnicas, metodologías y principios que rigen el gasto y el presupuesto público, sólo así se estará en condiciones de evitar la discrecionalidad y dispendio de los recursos; hacer lo contrario significa mantener la improvisación, las prácticas empíricas e inercias y mantener las condiciones que propician la supervivencia de un sistema de usos y costumbres dañino para la



administración pública. La Estructura Programática por Resultados, aporta categorías y elementos cualitativos que enfatizan que la planeación es principio y fin para la asignación de los recursos y evaluación de los resultados.

II.2 Marco de referencia.

El Plan Estatal de Desarrollo y los Programas Sectoriales representan el gran marco de referencia para la planeación, programación y presupuestación. Sin embargo, para cumplir con los propósitos de las políticas públicas y tener un mayor nivel de detalle para la ejecución es necesario en ocasiones especificar programas especiales que definen objetivos y tareas muy concretas a realizar. De esta manera, la EPR solo requiere de estos dos programas como categorías programáticas ya que por diseño y codificación, los programas regionales tendrán relación directa con los primeros.

A través de los programas sectoriales se presentan las políticas públicas que habrán de seguir los organismos públicos para alcanzar los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo. Por ello, se parte del hecho de que todo lo que realiza el sector público debe estar comprendido dentro de un programa sectorial.

II.2.1. Dimensiones del gasto público.

En virtud de que la planeación estratégica y la EPR son herramientas valiosas para orientar (planear, programar y presupuestar) el gasto público con mayor eficiencia y eficacia para beneficio de la sociedad, es necesario conocer quién gasta, así como en qué se gasta, y para qué se gasta.

Por eso, el gasto público debe analizarse desde tres dimensiones: la administrativa, la económica y la funcional.

II.2.1.1. Dimensión administrativa.

La dimensión administrativa sirve para identificar al ejecutor directo de los recursos y se encuentra sustentada en el gasto que se presenta acorde a la clasificación administrativa, por Poderes: Legislativo, Judicial y el Ejecutivo a través de los organismos públicos responsables, de acuerdo a la agrupación sectorial administrativa que establecen diversos ordenamientos legales como la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal, Decretos de creación, reglamentos interiores, acuerdos, etc., en estos documentos se delimita el ámbito de actuación, sus atribuciones y responsabilidades.

II.2.1.2. Dimensión económica.

La dimensión económica permite conocer los insumos y los factores de producción que adquiere o contrata el sector público para llevar a cabo sus actividades, las cuales se expresan en la producción de bienes y en la prestación de servicios, mismos que para su registro se establecen



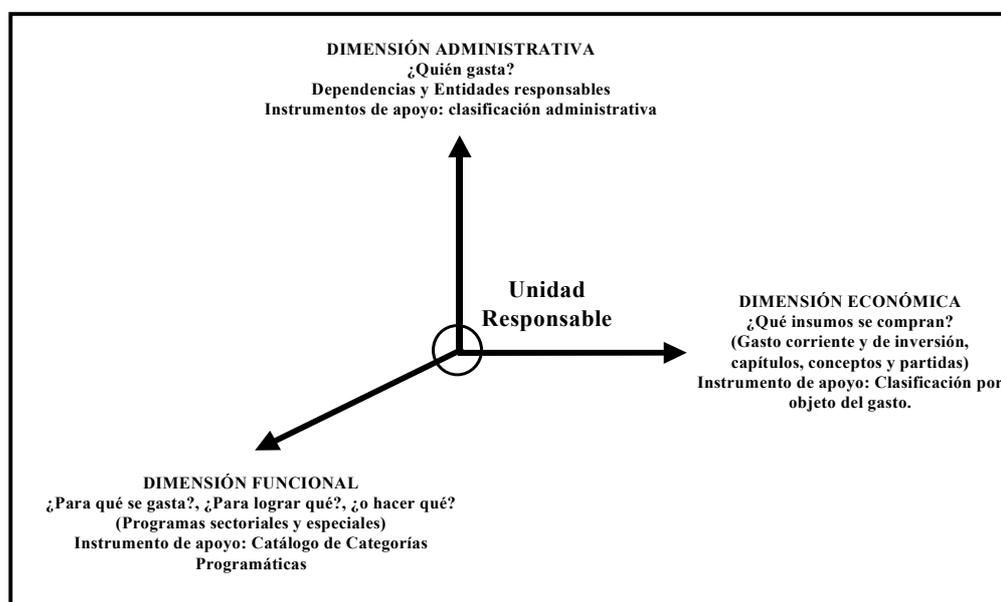
Guía Técnica Metodológica REPRC

en el Clasificador por Objeto del Gasto que emite la Secretaría de Hacienda, y que permite identificar la división del gasto en nueve capítulos con sus respectivos conceptos y partidas.

II.2.1.3. Dimensión funcional.

La dimensión funcional especifica el tipo y la naturaleza de las actividades gubernamentales y, por tanto, determina en términos presupuestarios la finalidad particular hacia donde se dirigen los recursos públicos. En esta dimensión es en donde se incorpora e incide de forma directa la Estructura Programática por Resultados, lo que ha permitido definir con mayor precisión las funciones, subfunciones, programas y actividades que realiza el sector público.

La dimensión funcional establece su esencia, al permitir definir los objetivos estratégicos dentro de las responsabilidades del sector público e identifica los resultados o impactos socioeconómicos que se derivan de la aplicación de las políticas públicas a través de los distintos bienes y servicios que se ofrecen. Así mismo, se expresa a través de una estructura programática, la cuál permite ordenar y clasificar las acciones del sector público, así como delimitar y relacionar la aplicación del gasto.





II.3. Estructura Programática por Resultados.

Lo fundamental de los cambios al sistema presupuestario, estriba en las reformas de **los términos de la actuación pública**; en este asunto hay que decirlo y remarcarlo – La EPR juega un papel importante.

II.3.1. Concepto.

La EPR es un conjunto de categorías y de elementos programáticos que sirven para dar orden y orientación al gasto público, así como para conocer el rendimiento y los resultados alcanzados en el ejercicio de los recursos públicos.

II.3.2. Propósito.

La EPR tiene como propósito organizar y vincular la planeación estatal, los propósitos de las políticas públicas con la asignación de recursos a las instituciones del Gobierno, y a éstas con los resultados que se obtienen en la atención de la población a través de un sistema de indicadores.

II.3.3. Visión.

La EPR tiene como visión, transformar el actual proceso presupuestario de un procedimiento y/o trámite, a un instrumento y herramienta de trabajo orientada a los resultados.

II.3.4. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos de la EPR, atendiendo la cadena de valor de la administración estratégica son los siguientes:

1. Planeación
 - Costear los propósitos de las políticas públicas, programas, actividades y proyectos
 - Realizar proyecciones de gasto multianuales
 - Conocer las implicaciones presupuestarias futuras de una decisión de política pública que se toma hoy
2. Asignación
 - Mejorar la asignación de recursos
 - Elevar la eficiencia, efectividad y calidad de la aplicación del gasto
3. Administración por Resultados
 - Crear en las áreas responsables, administradores comprometidos con el logro de objetivos y la obtención de mejores



resultados

- 4. Flexibilidad
 - Simplificar el proceso integral de planeación, programación y presupuestación
 - Mayor autonomía de gestión para promover el ejercicio del gasto orientado hacia resultados
 -
- 5. Medición del Desempeño
 - Desarrollar la “Declaración de Compromisos” entre las áreas ejecutoras y las globalizadoras, que representa el marco de referencia para la evaluación del desempeño
 - Orientar la programación, el presupuesto y las auditorías hacia resultados
 - Mayor participación ciudadana

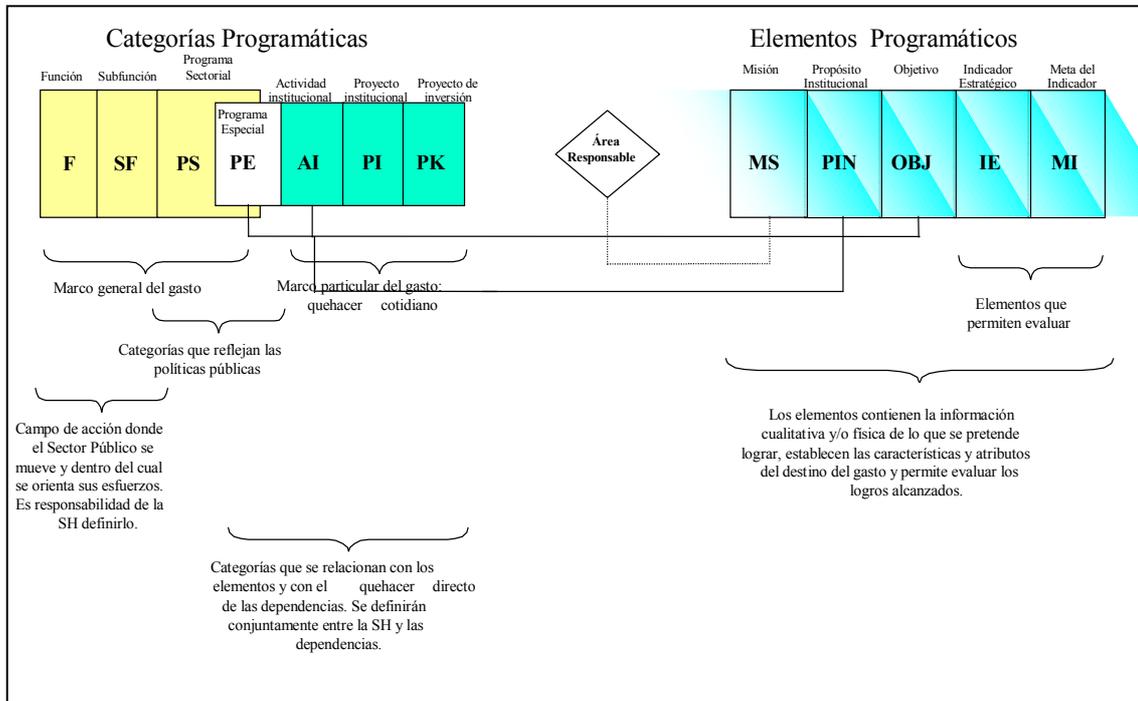
II.4. Componentes de la Estructura Programática por Resultados (EPR).

Para que la Estructura Programática por Resultados sea un instrumento poderoso de trabajo para las áreas involucradas, es conveniente entender bien las definiciones y las interacciones entre sus componentes, siendo éstos las categorías y los elementos programáticos.

Entre las categorías y los elementos programáticos se relaciona información cuantitativa y cualitativa, esta vinculación determina los recursos públicos con la justificación de su asignación en términos de aproximar un rendimiento medido con indicadores; entre las categorías programáticas existen prelación, mismas que nos permiten identificar, por un lado, su nivel de agregación y, por el otro, el orden jerárquico del quehacer gubernamental.



Componentes de la EPR



II.4.1. Categorías Programáticas.

Las categorías programáticas corresponden a una clasificación del gasto público que permiten definir el universo de la acción gubernamental, por medio de Funciones, Subfunciones, Programas Sectoriales, Programas Especiales, Actividades Institucionales, Proyectos Institucionales y Proyectos de Inversión. Las categorías programáticas especifican en el ámbito de la competencia gubernamental la aplicación de recursos públicos en beneficio de la sociedad.

La EPR integra a las siguientes categorías programáticas:

CLAVE	DENOMINACIÓN	No.
FU	FUNCIÓN	17
SF	SUBFUNCIÓN	88
PS	PROGRAMA SECTORIAL	17
PE	PROGRAMA ESPECIAL	47
AI	ACTIVIDAD INSTITUCIONAL	127



CLAVE	DENOMINACIÓN	No.
PI	PROYECTO INSTITUCIONAL	N.D.
PK	PROYECTO DE INVERSIÓN	N.D.

II.4.1.1. Función

La función, corresponde a la máxima agregación de la clasificación del gasto público, representa los campos de acción que el marco jurídico y la sociedad requieren que el sector público administre con eficiencia y eficacia.

Dentro de la función existe una clasificación para determinar si el presupuesto es programable o no programable, adicionalmente se establece de forma implícita una sectorización. La EPR contempla 17 funciones, las cuales se determinaron con base en metodologías desarrolladas por el sector público federal, y de los propios requerimientos de la administración pública estatal, esta clasificación funcional del gasto se basa en los principios de unidad y de universalidad.

El principio de unidad establece la existencia de un solo presupuesto y no varios, éste permite apreciar con mayor exactitud las obligaciones del poder público. El principio de universalidad, consiste en que todos los gastos públicos deben estar considerados dentro del presupuesto.

Otro de los propósitos de establecer una clasificación funcional, es el de organizar el gasto público por poderes; en la función Legislación se registra las actividades que desarrolla el Poder Legislativo; en la función de Impartición de Justicia se registran las actividades que desarrolla el Poder Judicial; así mismo, en la función Participaciones a Municipios se registra las participaciones que se derivan de la Ley de Coordinación Fiscal a favor de los Municipios; todas las demás funciones corresponden al abanico de acciones que desarrollan los organismos públicos del ejecutivo.

De las 17 funciones, 15 engloban de manera específica el gasto programable, en éste se expresa la disciplina fiscal y los esfuerzos por alcanzar los objetivos de las instituciones públicas. El gasto no programable se localiza en dos funciones: Deuda Pública del Gobierno Estatal y la subfunción de Participaciones a Municipios; dentro de la función Participaciones a Municipios.

II.4.1.2. Subfunción

Corresponde a un desglose pormenorizado de la función y sectorización. A través de esta categoría, se establecen campos más



específicos de acción de la Administración Pública Estatal. La EPR incorpora 88 subfunciones para identificar con mayor detalle las actividades del sector público.

Cuando las actividades institucionales que llevan a cabo las áreas responsables, de manera simultánea, atienden a varias subfunciones dentro de una función, deberá utilizarse la subfunción de Servicios Compartidos, con la finalidad de mantener el principio de universalidad.

II.4.1.3. Programa Sectorial

El Artículo 19 de la Ley de Planeación del Estado de Chiapas contempla la elaboración de programas sectoriales, y los define como aquéllos que forman parte y son congruentes con el Plan Estatal de Desarrollo (*PED*). Su vigencia no rebasa el período constitucional de la gestión gubernamental. Por consiguiente, el *PED* y los programas sectoriales representan el gran marco de referencia para la planeación, programación y presupuesto. La Ley referida contempla la elaboración de programas más específicos como los programas regionales, los programas institucionales y los programas especiales, los cuales también deben ser congruentes con los programas sectoriales.

El Plan Estatal de Desarrollo, los Programas Sectoriales, Regionales y Especiales conforman el marco de referencia para la planeación, programación y presupuestación de la actuación pública. A través de los Programas Sectoriales se expresan con claridad los programas, proyectos, objetivos, indicadores y acciones concretas que habrán de seguir los organismos públicos para alcanzar los objetivos del *PED*.

En este contexto la EPR considera 17 programas sectoriales incluyendo El Plan Estatal de Desarrollo y el gasto no programable, el primero cubre el ámbito del quehacer del poder ejecutivo estatal, mientras que el segundo contempla los gastos del costo financiero de la deuda, los ADEFAS, y las Participaciones a los Municipios. Para los organismos públicos que no participan en un programa sectorial sus programas especiales y/o actividades institucionales se vincularán directamente a los objetivos planteados en el Plan Estatal de Desarrollo, por ello este Plan se ha considerado como programa sectorial.

II.4.1.4. Programa Especial.

El Programa Especial representa el esfuerzo de concretar los propósitos y lograr los objetivos de los Programas Sectoriales. El Programa Especial tiene en esencia el logro de los objetivos establecidos en las políticas públicas con un mayor nivel de detalle. La EPR ha definido a 47 Programas Especiales, que incluye el Programa Normal de Operación que se refiere a todas aquellas acciones de gobierno no contempladas dentro de un programa especial. Asimismo,



se adiciona el “Gasto no Programable” como un programa especial que permite registrar, clasificar y consolidar el gasto destinado a cubrir el costo financiero de la deuda pública, los ADEFAS y determinadas participaciones a los municipios.

II.4.1.5. Actividad Institucional

Las actividades institucionales representan el conjunto de operaciones o tareas que llevan a cabo las unidades responsables o ejecutores de los recursos públicos, para dar cumplimiento a su misión, nos precisa la producción de un bien o la prestación de un servicio para dar respuesta a las demandas de la ciudadanía, a los usuarios y clientes receptores de nuestro desempeño. Su denominación es breve, concreta y sintetiza el quehacer de las áreas ejecutoras responsables de los recursos públicos.

En la EPR, toda área responsable debe llevar a cabo cuando menos una actividad institucional que justifique su existencia para la asignación de recursos presupuestarios. En caso de que una área responsable participe en más de una actividad institucional y no le sea posible presupuestar sus recursos en éstas, deberá plasmar sus requerimientos presupuestarios en la que mayor preponderancia tenga su desempeño.

Las actividades institucionales se han conjuntado en 9 grupos, las cuales ubican con mayor precisión las responsabilidades de la gestión gubernamental y diferencian el tipo de operaciones que llevan a cabo los ejecutores del gasto.

Los nueve grupos son los siguientes:

- ◆ 000 Poderes
- ◆ 100 Diseño e Implantación de Políticas Públicas y sus Estrategias
- ◆ 200 Fomento y Promoción de Políticas Públicas Sectoriales
- ◆ 300 Supervisión y Regulación
- ◆ 400 Prestación de Servicios Públicos
- ◆ 500 Producción de Bienes
- ◆ 600 Control y Supervisión Gubernamental
- ◆ 700 Actividades de Apoyo
- ◆ 800 Actividades Generales



II.4.1.6. Proyecto Institucional

El proyecto institucional es una propuesta específica de trabajo que presentan una o varias áreas responsables de una misma dependencia o entidad con el fin de producir o mejorar un bien o servicio. También es una forma de especificar con mayor detalle la estrategia de ejecución de un programa sectorial y/o programa especial.

Dentro de la estructura de la clave presupuestal, se identifica este proyecto institucional con la letra "A", adicionando tres dígitos numéricos que van del 001, 002, 003...y así sucesivamente. En cada proyecto existe un líder, que es el responsable directo de la administración y ejecución del mismo, hasta su culminación.

II.4.1.7. Proyecto de Inversión

Los proyectos de inversión corresponden a todo lo que emprende el sector público con el objeto de incrementar sus activos fijos, desarrollar obras, proyectos productivos y de desarrollo social en cuya ejecución aumenta y mejora el flujo de bienes y servicios. Es importante que todo proyecto de inversión previamente sea sometido a una evaluación social antes de su ejecución, en los términos de costo-beneficio.

Estos proyectos surgen como resultado del siguiente proceso:

- Identifica una oportunidad para incrementar el patrimonio público, así como la producción de bienes y/o prestación de servicios;
- Requiere un primer análisis sobre los beneficios y los costos que implica su realización;
- Se basa, en primer término, en un estudio de prefactibilidad y, posteriormente, en un estudio de factibilidad;
- Contiene una valuación de los costos de operación, conservación y mantenimiento de la obra terminada; y
- Concluye con la elaboración de un Proyecto Ejecutivo.

Idealmente, si se cumple con lo anterior, el proyecto puede comenzar su ejecución.

Para efectos de clasificación en la **EPR**, las propuestas de los proyectos de inversión que se pretendan incorporar deben obtener el dictamen favorable de aprobación emitido por la Secretaría de Hacienda.

Como ya se ha establecido, a partir de la determinación del diagnóstico estratégico, se establecen las líneas de acción a seguir y se identifican



los proyectos de inversión requeridos para atender el sector en que los organismos públicos tiene injerencia.

Los proyectos de inversión corresponden a todo lo que emprende el sector público con el objeto de incrementar sus activos fijos, desarrollar obras, proyectos productivos y de desarrollo social en cuya ejecución aumenta y mejora el flujo de productos, bienes y servicios.

Ahora bien, el diagnóstico estratégico puede arrojar una cantidad y variedad importante de proyectos, los cuales suponiendo que son factibles de realizar, no es posible implementar durante un ejercicio fiscal, por no contarse con los recursos financieros y humanos suficientes.

Para definir y priorizar adecuadamente los proyectos a ejecutar, se utilizarán las técnicas de evaluación social de proyectos, cuyo enfoque metodológico a partir del análisis de los beneficios y costos que tiene para el estado en su conjunto realizar un proyecto, permitirá establecer qué proyectos conviene ejecutar primero, cuáles no deben realizarse y cuáles deben postergarse.

El aporte de la evaluación social de proyectos en la instrumentación y análisis de propuestas de inversión permitirá:

- Definir adecuadamente el origen de un proyecto (necesidad a resolver u oportunidad a aprovechar).
- Realizar un análisis preciso de la situación actual (diagnóstico), que deberá reflejar que hay condiciones no deseadas que se buscan resolver con el proyecto.
- Identificar y en su caso considerar, aquellas medidas de tipo administrativo o de bajo costo, así como inversiones en proceso y/o con presupuesto asignado que tendrán un impacto en la problemática en que se trata de incidir con el proyecto (situación sin proyecto).
- Conceptualizar y delimitar adecuadamente el proyecto, sus componentes, objetivos, metas, conceptos, periodicidad, y montos de las inversiones requeridas.
- Identificar, cuantificar y valorar los beneficios y costos atribuibles al proyecto, y que permitirán conocer la rentabilidad social del mismo.
- Precisar los supuestos que se están considerando, para la adecuada implementación y operación del proyecto.

El proceso a seguir en la aplicación de esta herramienta, se analizará en la “Guía técnica para la Evaluación Social de Proyectos”, resumiéndose básicamente en los siguientes aspectos:



- Se requisitará la Ficha de Información Básica del Proyecto (FIBAP), consistente en un formato que permitirá conocer los datos relevantes del proyecto y el resultado de su evaluación social.
- El Área que corresponda la Evaluación de Proyectos hará el análisis respectivo, solicitando de ser necesario información adicional al organismo público promotor para enriquecer el mismo.
- De este proceso se emitirá un dictamen, en el que se establecerá la conveniencia o no de ejecutar el proyecto, profundizar su estudio o postergar su ejecución.

Con estas consideraciones, los organismos públicos contarán con un acervo de proyectos susceptibles de ser implementados, debiendo conformar sus programas de inversión con aquellos que reflejen una mayor rentabilidad social.

II.4.2. Elementos Programáticos

Los elementos programáticos dentro de la EPR contienen la información necesaria que permitirá identificar el grado de éxito de las acciones públicas desde la percepción ciudadana. Además, los elementos programáticos contienen información cualitativa y física de lo que los organismos públicos pretenden lograr en cada categoría, con los recursos públicos.

La EPR contiene los siguientes elementos programáticos:

<i>CLAVE</i>	<i>DENOMINACIÓN</i>
MS	MISIÓN
PIN	PROPÓSITO INSTITUCIONAL
OBJ	OBJETIVO
IN	INDICADOR
MI	META DEL INDICADOR

II.4.2.1. Misión

La misión representa el encargo, la consigna que se le ha asignado a una dependencia, entidad o unidad responsable; es la razón que justifica su existencia; le da sentido a la organización y describe su propósito fundamental. La misión se describe mediante un enunciado breve, o una declaración, tal como se señala en la “**Guía Técnica para la Planeación Estratégica**”.



II.4.2.2. Propósito Institucional

El propósito institucional es el equivalente a la misión, pero corresponde a la razón de ser del proyecto; constituye la justificación conceptual de un programa especial, de una actividad institucional, de un proyecto institucional y/o de un proyecto de inversión; es decir, de una categoría programática. Muestra el objeto o fin último que estas categorías deben alcanzar.

El propósito institucional se define con el mismo procedimiento establecido para la misión. Aun cuando misión y propósito institucional podrían considerarse sinónimos, la **EPR** establece una diferencia en su uso. A través de la misión se distingue la razón de ser de una organización y mediante el propósito institucional se establece la razón de ser de una categoría programática.

II.4.2.3. Objetivo

Este elemento programático identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales si se trata de un proyecto.

El objetivo se caracteriza por una descripción cualitativa y explícita de lo que la organización o la categoría programática pretende alcanzar, y deberá expresarse de manera concisa y su contenido deberá ser preciso. Esto es importante porque a partir del objetivo se construyen los indicadores.

II.4.2.4. Indicadores estratégicos.

Una aportación sustantiva de la **EPR** es la incorporación de indicadores. A través de éstos se definen cuáles son los aspectos relevantes de los programas y proyectos que serán utilizados para tomar decisiones en materia de asignación presupuestaria, así como el marco de referencia para evaluar el cumplimiento de los objetivos. A estos indicadores, se fijan metas o parámetros que permiten medir y evaluar el desempeño con mayor objetividad.

Parafraseando lo anterior, diríamos que con los indicadores se emula a los “sistemas de navegación” que permiten conocer al “piloto de la nave” no sólo su ubicación, sino también la altitud, la velocidad, la temperatura, el tiempo, posibles obstáculos, por citar algunos ejemplos, es decir nos permiten saber si los programas, proyectos, obras y acciones que ejecutan los organismos públicos, llevan el rumbo correcto para la consecución de los objetivos trazados y el logro de la misión.



Los indicadores tienen los siguientes propósitos:

- Proporcionar información objetiva acerca de los resultados de los programas especiales, actividades institucionales, proyectos institucionales y proyectos de inversión. Por tanto, permiten evaluar si se están alcanzando los objetivos planteados;
- Medir el desempeño de actuación en relación con el impacto, la cobertura, la eficiencia, la calidad y la alineación de recursos de los resultados de las tareas gubernamentales en la consecución de los objetivos propuestos;
- Establecer prioridades del conjunto de actividades que se realicen;
- Dar seguimiento al ejercicio de los recursos públicos y así obtener una aproximación objetiva al cumplimiento de los propósitos de las políticas públicas; y
- Aportar información para la toma de decisiones a fin de reforzar lo que se está haciendo, o bien para corregir el rumbo, implementar nuevas estrategias y/o reorientar los recursos.

Los indicadores estratégicos deberán reflejar y estar relacionados al cumplimiento de las políticas públicas, la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución, para lo cual se recomienda que su número sea reducido. Esto facilitará su manejo y presentación en el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado.

Algunos ejemplos de indicadores:

- Índice de analfabetismo
- Índice de reprobación
- Índice de deserción
- Porcentaje de viviendas con agua potable
- Esperanza de vida al nacer
- Tasa de fecundidad
- Tasa de natalidad
- Rendimiento promedio por hectárea
- Índice de incidencia delictiva
- Porcentaje de hectáreas siniestradas



Guía Técnica Metodológica REPRC

NOTA.- Por la importancia de este tema, se ha desarrollado una Guía para la construcción de indicadores, por lo que se debe consultar obligatoriamente.

II.4.2.5. Meta del Indicador

La meta se refiere al valor numérico de un indicador, cuya medición se ha establecido con especificaciones precisas.

En un futuro, las negociaciones sobre asignación de recursos se basarán en la rentabilidad y en la determinación de estas metas.



CAPITULO III.- INDICADORES DE DESEMPEÑO.

III.1 INTRODUCCION.

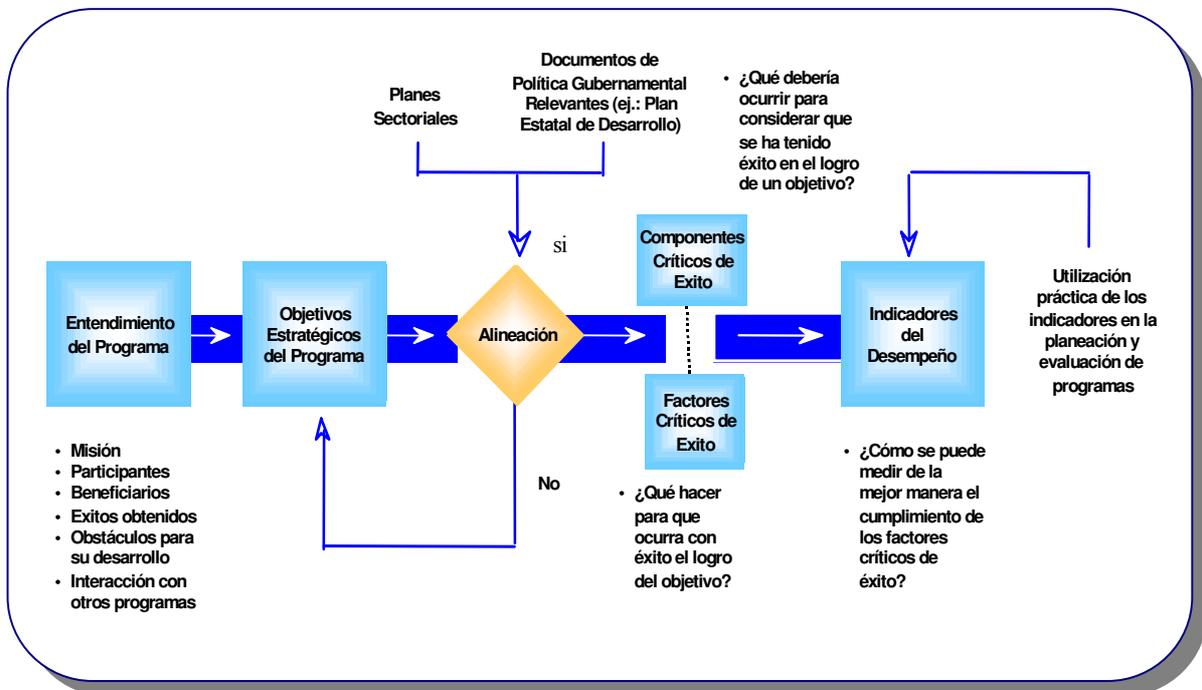
Controlar y evaluar, no son fines del proceso presupuestario, sino etapas que configuran los aspectos relevantes del desempeño gubernamental, como son el grado de cumplimiento de las metas físicas y de los objetivos de los organismos públicos, así como del uso de los recursos sufragados para tal fin. La aportación de la Reforma Estructural en Política Presupuestaria y Rendición de Cuentas en este rubro fortalece la medición de resultados, al incorporar técnicas modernas de evaluación del desempeño, a través de parámetros cuantificables que expresan atributos y cualidades en el avance de los objetivos estratégicos de los organismos públicos.

Los parámetros de medición, conocidos como indicadores del desempeño, es el factor común que permite identificar a la Planeación Estratégica, la Estructura Programática por Resultados y al Sistema de Evaluación de Desempeño, como elementos del proceso de modernización de las finanzas públicas; su aportación merece especial atención, pues además de ser la concreción estadística de los procesos sociales, demográficos, económicos y financieros que miden la contribución que hacen los organismos públicos al desarrollo de los pueblos, permiten conocer el grado de calificación del recurso humano, pues su diseño y construcción dependen de las capacidades y creatividad de los servidores públicos responsables de generarlos, pues un indicador correctamente formulado permite medir objetivamente los impactos de los programas, proyectos y acciones que se ejecutan con el gasto público.

Tradicionalmente, las acciones de la Administración Pública se han evaluado por el volumen de actividades desarrolladas, esta práctica obsoleta en los tiempos que corren, debe ser superada en el mediano plazo; la medición cualitativa del avance de la gestión gubernamental tendrá que prevalecer sobre la que inercialmente se ha realizado; se profundizarán las tareas de capacitación y asesoría al recurso humano, éstos deberán estar dispuestos a incrementar sus capacidades para evaluar los resultados de los organismos públicos, así como de las áreas en que laboran, de los programas y proyectos que ejecutan, mediante la correcta utilización de los indicadores, para que establezcan metas que se traduzcan en bases de desempeño, que al medirse, registren efectivamente el impacto que las acciones han producido directamente en la población.



Los Indicadores tienen que estar relacionados a objetivos, componentes y factores críticos de los programas o actividades



Las acciones que se desplegarán al respecto, permitirán disponer de un Catálogo de Indicadores del Desempeño perfeccionado, como producto de la dinámica del desarrollo institucional. No puede ser de otra manera, esta tarea no puede diferirse ni desatenderse; ninguna dependencia debe estar ajena a los principios y técnicas que rigen la administración y las finanzas públicas. Se expandirá la práctica en el diseño de los indicadores y se regulará al respecto para generalizar su utilización en toda la Administración Pública Estatal.

Se pondrá a disposición de los organismos públicos un sistema computarizado de registro de indicadores para facilitar a éstas, la tipificación de los mismos, la identificación de las dimensiones de medición y la importancia que deben darle a la información estadística, mediante bases y bancos de datos que mejoren la evaluación de resultados; lo que les permitirá disponer de información evaluada al instante sobre los procesos sociales, económicos, demográficos, financieros y administrativos.

III.2. Marco conceptual.

En este apartado, queremos llamar la atención a funcionarios y servidores públicos, para que reflexionen sobre dos de los grandes temas de la Reforma: la Planeación Estratégica y la Estructura Programática por Resultados, para que tengan presente que éste es el marco de referencia que les será de gran utilidad en la construcción o formulación de sus indicadores, ya que éstos son el producto



final que abordan las metodologías de estas dos herramientas, y tienen por objeto medir los resultados del desempeño de la Administración Pública.

III.2.1. Concepto.

Al igual que en otros temas, cuando se trata de definir un concepto, nos encontramos con una gama de éstos, que dificultan la comprensión del mismo, pero si se tiene claridad en lo que se desea alcanzar, basta que se identifiquen los elementos comunes de los mismos, para dar sentido y coherencia a la redacción con los fines que se buscan.

Se hace este señalamiento, porque existen - en este caso - varias definiciones de indicador, que en principio dan respuesta al significado de esta palabra, pero que es necesario profundizar en su análisis para llegar a los fines deseados como se dijo anteriormente, por lo que a continuación presentamos los siguientes conceptos:

- Los Indicadores Estratégicos son los parámetros utilizados para **medir el logro de los objetivos** de los programas gubernamentales o actividades institucionales a través de las cuales los organismos públicos dan cumplimiento a su misión.
- Los Indicadores Estratégicos son los parámetros cuantitativos **que miden el desempeño** de los organismos públicos contra sus metas en los aspectos relevantes de los programas y proyectos que serán utilizados para tomar decisiones relativas a la asignación presupuestaria.
- Los indicadores se definen como el instrumento cuya aplicación nos muestra la **tendencia y la desviación de una actividad** sujeta a influencias internas y externas con respecto a una unidad de medida convencional.
- Magnitud utilizada para **medir o comparar los resultados** efectivamente obtenidos en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.
- Los indicadores son la **base de un sistema de evaluación y monitoreo** en la ejecución de las tareas gubernamentales, determinan los focos de atención en la administración de los programas y/o actividades institucionales, proporcionando tanto a los directivos como al personal en la operación, información clave para el éxito de su gestión.



Para efectos de esta guía entenderemos por indicadores lo siguiente:

Son los **parámetros cuantitativos utilizados para medir el desempeño de los organismos públicos**, así como el logro de los objetivos de los programas, proyectos o actividades institucionales, a través de los cuales dan cumplimiento a su misión y proporcionan información para tomar decisiones relativas a la asignación presupuestal.

III.2.2. Propósito.

El propósito de los indicadores es establecer un mecanismo de autocontrol de los organismos públicos que permita **evaluar con mayor objetividad los resultados obtenidos** por su desempeño en la gestión que realizan.

III.2.3. Objetivos.

Los principales objetivos de los indicadores son:

- Promover la optimización de recursos.
- Medir la efectividad en el uso de los recursos públicos.
- Medir el cumplimiento de las tareas institucionales, vinculando sus resultados con la satisfacción de las demandas sociales.
- Proporcionar información para una eficiente y eficaz toma de decisiones.
- Detectar y/o prevenir desviaciones de las actividades institucionales, que puedan impedir el logro de los objetivos planteados.
- Permitir la autoevaluación y la mejora de los servicios en la operación diaria.
- Proporcionar información sobre el cumplimiento de compromisos, así como los resultados de la gestión gubernamental.

III.3. Características de los indicadores.

Las características básicas de los indicadores son las siguientes:

- *Confiables*: Deben arrojar la misma conclusión sin importar quién conduce la evaluación, en qué periodo, o bajo qué condiciones, además de utilizar en la medida de lo posible, como fuente de datos, las fuentes oficiales.
- *Representativos*: Deben representar las necesidades de los interesados/usuarios.
- *Replicables*: Deben ser reproducibles para proyectos y entornos diferentes, de manera que sea posible realizar comparativos. Deben poder compararse con estándares internos, nacionales o internacionales.



Guía Técnica Metodológica REPRC

- *Sencillos/disponibles*: El esfuerzo para su cálculo debe ser razonable, incluyendo el esfuerzo para obtener la información necesaria, además de que deben ser fáciles de interpretar (por ejemplo: si sube es bueno o malo).
- Se componen de al menos dos variables: un numerador y un denominador, los cuales deben ser descritos.
- Comúnmente se expresan en porcentajes, tasas o con relación a múltiplos.

III.4. Formulación de indicadores.

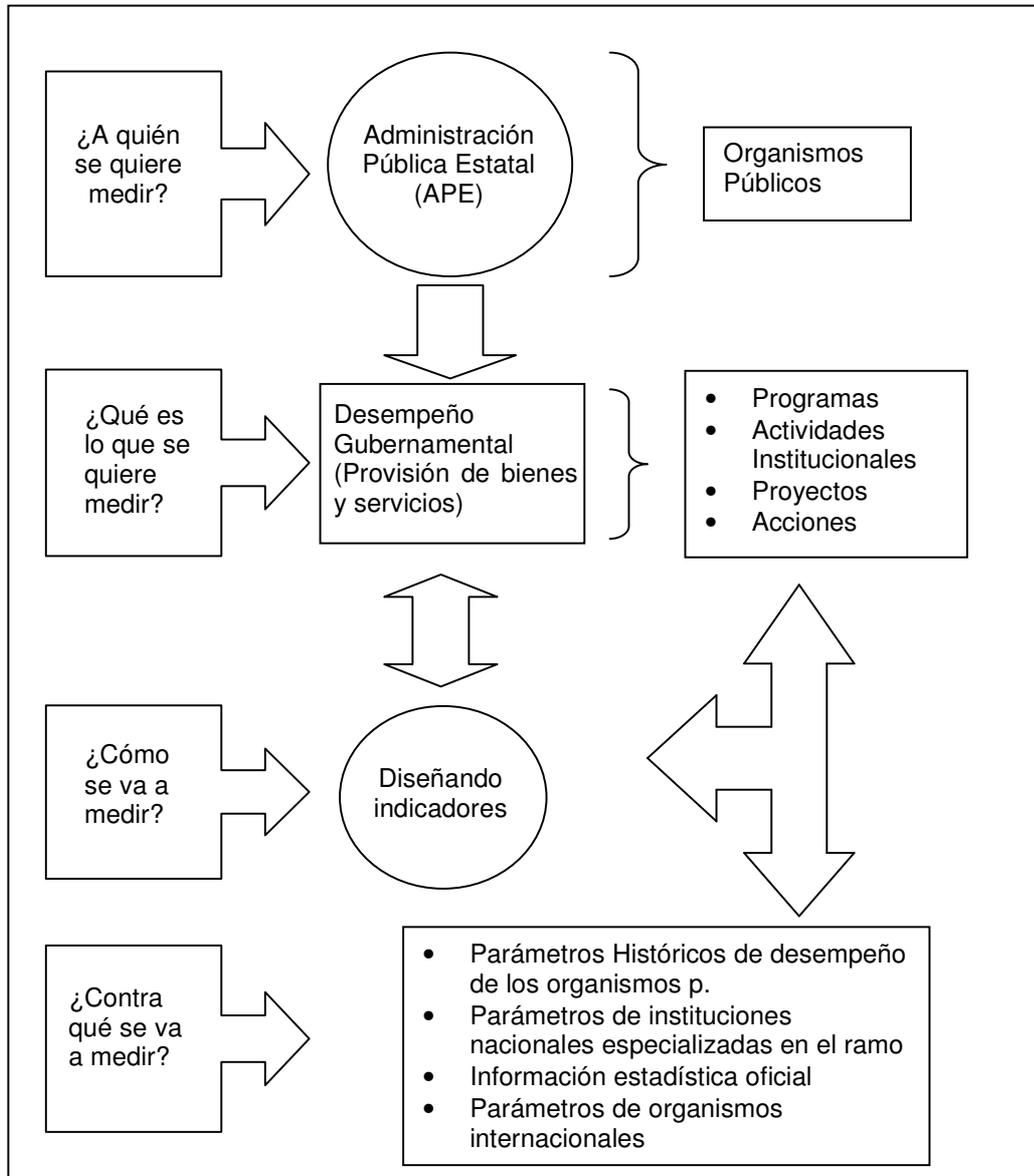
III.4.1. ¿Cómo se formula un indicador?

Para formular un indicador, es necesario hacerse las siguientes preguntas (cada pregunta representa un paso de la metodología):

- ¿A quién se quiere medir?
- ¿Qué es lo que se quiere medir?
- ¿Cómo se va a medir?
- ¿Contra que se va a medir?



El siguiente esquema da respuesta a estas preguntas:



III.4.2. ¿Cómo se diseña un indicador?

El diseño de un indicador debe ser en general un cociente, que sirve como contexto de comparación de una acción:

$$\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \times \text{Factor de escala}$$

Por lo general el numerador por sí solo no nos dice nada, ya que:



- Equivale a las actividades medidas tradicionalmente en el modelo de administración pública.
- No responde si es suficiente con lo que se está haciendo.

El denominador sirve para:

- Comparar el desempeño del numerador bajo algún contexto.
- Cuantificar el universo o población total objetivo.

El factor de escala sirve para:

- Dimensionar el numerador con respecto al denominador en porcentaje o en una tasa.

III.4.2.1. Consideraciones para el diseño de indicadores.

Para efectos del diseño de indicadores es preciso hacer algunas consideraciones:

1. No existe un “único” indicador correcto para cada objetivo específico.
2. El indicador que se establezca para un objetivo habrá pasado por un proceso de selección:
 - Para un objetivo específico, se diseñan varios indicadores potenciales.
 - Se selecciona aquél indicador que con la información disponible mida mejor el objetivo a atender.
3. En caso de que no exista información para alimentar al indicador, se deberá buscar al menor costo posible, y en caso de que el costo sea demasiado alto, se deberá buscar la mejor aproximación con la información disponible o factible de generar.

III.4.2.2. Tipos de indicadores

Los indicadores son entonces, la base para evaluar el desempeño o resultado obtenido en la ejecución de las tareas gubernamentales, es decir, determinan los focos de atención en la administración de los programas, actividades institucionales, proyectos y acciones, proporcionando tanto a los directivos como al personal responsable de su operación, la información clave para alcanzar las metas y objetivos establecidos.



Guía Técnica Metodológica REPRC

En este tenor, se debe señalar que para medir el desempeño de la Administración Pública existen diferentes tipos de indicadores, siendo los más representativos –para el objetivo de este documento – los que se registran en la siguiente ilustración:





Indicadores Estratégicos: son los parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de los programas y/o actividades institucionales.

Indicadores de los Proyectos: miden el logro de los objetivos del proyecto; permiten identificar la contribución que el proyecto aporta para el logro de los objetivos estratégicos.

Indicadores de Gestión: proporcionan información sobre las funciones y procesos clave con los que opera el organismo público; mediante su consulta es factible detectar desviaciones que impidan en último término el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Indicadores de Servicio: miden el cumplimiento de los estándares definidos para los servicios

TIPOS DE INDICADORES	TIPOS DE INDICADORES										
	ENTENDER EL PROGRAMA O ACTIVIDAD INSTITUCIONAL	IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	IDENTIFICAR LAS OPERACIONES CLAVE	DEFINIR LOS FACTORES Y COMPONENTES DEL PROYECTO	DEFINICIÓN PRELIMINAR DE INDICADORES	VERIFICAR SI HAN CONSIDERADO LAS DIMEN. DE EVAL.	ESTABLECER METAS PARA LOS INDICADORES	VALIDAR LOS INDICADORES	MEDICIÓN Y MONITOREO SISTEMÁTICO		
ESTRATÉGICOS	X	X			X	X	X	X	X		
GESTIÓN			X		X	X	X	X	X		
PROYECTOS				X	X	X	X	X		X	
SERVICIOS											

DIMENSIONES:
 IMPACTO
 COBERTURA
 EFICIENCIA
 CALIDAD
 ALINEACIÓN DE RECURSOS



III.4.3. Dimensiones de los indicadores.

Para asegurar la evaluación integral de los resultados de las actividades institucionales, programas o proyectos, existen cinco dimensiones de evaluación bajo las cuales se pueden agrupar los indicadores de desempeño:

III.4.3.1. Cobertura:

Mide el alcance de beneficios a la población o universo objetivo. Para diseñar estos indicadores se debe conocer el universo o la población objetivo, para medir el alcance que se tiene en la provisión de los bienes y servicios que se ofrecen por el organismo público.

III.4.3.2. Calidad:

Características o atributos de productos/servicios y satisfacción de usuarios. Mide el grado en que los productos y/o servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. Se puede medir a través de encuestas a usuarios o beneficiarios.

La calidad puede cuantificarse en términos del efecto o consecuencia que producen los defectos o imperfecciones en los servicios o productos que brinda o presta el organismo público; además de que puede medirse como un porcentaje de productos o servicios defectuosos.

III.4.3.3. Eficiencia:

Productividad de los recursos públicos. Estos indicadores miden la razón entre los productos o servicios generados con respecto a los recursos utilizados.

Los principales recursos utilizados pueden ser:

- Presupuesto ejercido.
- Personal dedicado.
- Tiempo transcurrido.
- Número de equipo o herramientas utilizadas.

Refleja la racionalidad en el uso de los recursos financieros, materiales y humanos. Un proceso eficiente logra mayor cantidad de productos o servicios al menor costo y tiempo posibles.



III.4.3.4. Alineación de Recursos:

Congruencia entre recursos aprobados y suministrados y su equidad (cantidad y oportunidad).

Los indicadores de alineación de recursos miden la oportunidad de entrega de los recursos del presupuesto por parte de la Secretaría de Hacienda al organismo público, así como de éstas hacia los responsables del proyecto. La importancia de este indicador radica en los siguientes aspectos:

- Si los recursos no son entregados a tiempo, se afecta el desempeño del organismo público, así como el desarrollo de los proyectos.
- Este tipo de indicador establece un compromiso de la Secretaría de Hacienda y del mismo organismo público en proporcionar los recursos aprobados de manera puntual.
- La disponibilidad oportuna y suficiente del presupuesto siempre constituye un factor crítico de éxito en todos los programas, actividades y proyectos que manejan los organismos públicos.

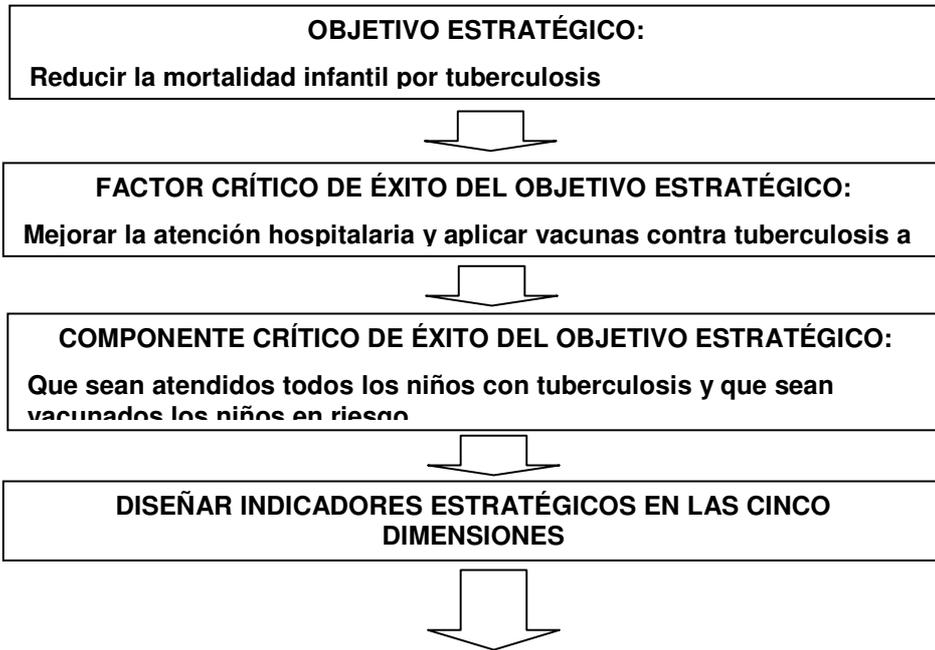
III.4.3.5. Impacto:

Mide el logro de objetivos o el grado de cumplimiento de los objetivos y prioridades estatales en el contexto externo. El impacto también puede medirse de forma interna cuando los servicios que se otorgan son para usuarios de la misma institución.

Cuantifica el logro del objetivo estratégico inicial del árbol de factores críticos o claves de éxito, identificando el producto, servicio o efectos sobre la población o universo objetivo al cual se refiere dicho objetivo estratégico.



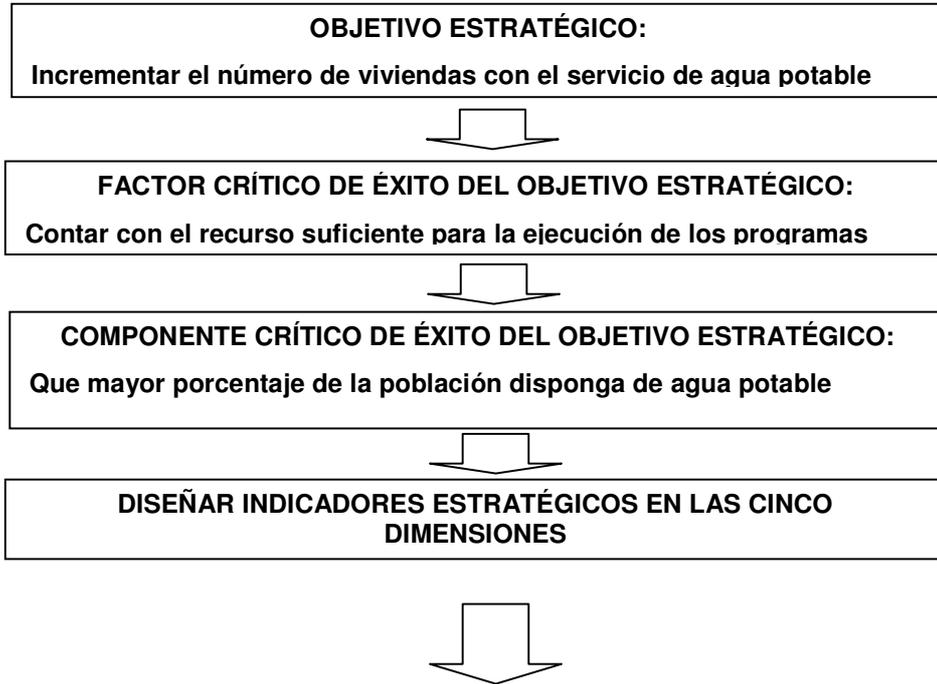
Ejemplos:
Cuadro 1



DIMENSIÓN	QUÉ MIDE	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULACIÓN DEL POSIBLE INDICADOR
IMPACTO	El logro de los objetivos del programa	Incidir en la reducción del número de muertes infantiles por tuberculosis	$\frac{\text{No. de muertes infantiles por Tuberculosis}}{\text{No. total de niños que enfermaron de tuberculosis}} \times 100$
COBERTURA	El alcance de beneficios a la población objetivo: Niños en riesgo de Tuberculosis	Inmunización a la población infantil en riesgo de tuberculosis	$\frac{\text{No. de niños vacunados contra la Tuberculosis}}{\text{No. total de niños en riesgo de Tuberculosis}} \times 100$
CALIDAD	Características o atributos del servicio	Mejorar los servicios de salud en medicina preventiva y curativa	$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de madres o padres satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ total de madres o padres de niños que se atendieron en hospitales por tuberculosis}} \times 100$
			$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de madres o padres satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ total de madres o padres de niños que se vacunaron contra tuberculosis}} \times 100$
EFICIENCIA	Costos unitarios y productividad de recursos	Costo de inmunización	$\frac{\text{Gasto ejercido (\$)}}{\text{No. de vacunas aplicadas}}$
		Productividad en la inmunización	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de vacunas aplicadas}}{\text{No. de enfermeras ocupadas}}$
ALINEACIÓN DE RECURSOS	Congruencia entre los recursos aprobados y suministrados .	Eficiencia de asignación.	$\frac{\text{Presupuesto entregado a tiempo y en cantidad correcta}}{\text{Presupuesto calendarizado y autorizado}} \times 100$



Cuadro 2



DIMENSIÓN	QUÉ MIDE	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULACIÓN DEL POSIBLE INDICADOR
IMPACTO	El logro de los objetivos del programa	Índice de viviendas con Agua potable	$\frac{\text{No. de viviendas con agua potable}}{\text{Total de viviendas en el estado}} \times 100$
COBERTURA	El alcance de beneficios a la población objetivo	Incremento de viviendas con el servicio de agua potable	$\frac{\text{No. de viviendas que se dotarán Con el servicio de agua potable}}{\text{Total de viviendas que no cuentan Con el servicio de agua potable}} \times 100$
CALIDAD	Características o atributos del servicio	Índice de población Satisfecha con el suministro de agua potable	$\frac{\text{Nº de la población satisfechos con el Suministro de agua potable}}{\text{Total de la población con el servicio de agua potable}} \times 100$
EFICIENCIA	Costos unitarios	Costo de instalación	$\frac{\text{Gasto autorizado y ejercido (\$)}}{\text{Total de tomas domiciliarias instaladas}}$
ALINEACIÓN DE RECURSOS	Congruencia entre los recursos aprobados y suministrados .	Eficiencia de asignación.	$\frac{\text{Presupuesto entregado a tiempo y en cantidad correcta}}{\text{Presupuesto calendarizado y autorizado}} \times 100$



SECTOR SALUD

Cuadro 3

DEPENDENCIA/PROGRAMA: ISECH				
LINEAMIENTOS DE POLÍTICA SECTORIAL	OBJETIVOS DE LA ENTIDAD EN LA CATEGORIA SELECCIONADA	ALINEACIÓN	FACTORES CRÍTICOS DE EXITO	INDICADORES
Ampliar la cobertura de los servicios de salud, buscando la equidad en el acceso.	Ampliar la cobertura de salud en zonas marginadas.	●	Cobertura poblacional	- Cobertura poblacional del estado
Promover la eficiencia y eficacia de los servicios médicos de primer y segundo nivel.	Mejorar el porcentaje de ocupación y estancia hospitalaria	●	Cobertura poblacional	- Promedio de estancia hospitalaria - Porcentaje de ocupación hospitalaria
Abatir las enfermedades de la pobreza.	Abatir el cólera y las infecciones intrahospitalarias	●	Eficiencia en los servicios médicos	Tasa de letalidad por cólera

(*) Nivelación de Alineación ● Satisface el Objetivo ○ No está Orientado al Objetivo

Para diseñar los indicadores, se recomienda que asuman esta tarea, los responsables de los programas, de las actividades institucionales y de los proyectos, así como los expertos en el manejo de información estadística; quienes deberán formar parte del grupo estratégico del organismo público.

La primera actividad a realizar de este proceso, es identificar los principales objetivos del sector o las categorías programáticas involucradas con base en documentos estratégicos. Se recomienda revisar, entre otros el Plan Estatal de Desarrollo, el Programa Sectorial y el Informe de Labores del Sector.

Debido a que en ocasiones es difícil definir indicadores del desempeño de los objetivos estratégicos, se sugiere identificar acciones críticas a desarrollar, cuyo cumplimiento sea más viable verificar. Para validar esta actividad pregúntese si es posible alcanzar los objetivos sin cumplir los factores críticos de éxito (véase cuadros 1 y 2).



Guía Técnica Metodológica REPRC

Con base a los factores críticos de éxito y consultando parámetros nacionales e internacionales, es preciso diseñar indicadores de resultado preliminares los cuales deberán ser razones numéricas entre dos o más variables – por ejemplo: tasa de mortalidad, porcentaje de población cubierta, etc. – (véase cuadros 1 y 2). Es importante considerar que cada organismo público podrá tener unos cuantos indicadores. Si en este ejercicio resultaran un número muy extenso de indicadores, se tendrá que hacer una revisión de la interpretación de los objetivos y establecer prioridades con el fin de medir solamente lo más relevante.

III.4.3.7. Verificación de dimensiones de evaluación.

Se debe verificar si han quedado consideradas todas las dimensiones de evaluación: Impacto, Cobertura, Eficiencia, Calidad y Alineación de Recursos, cada una de estas dimensiones refleja un factor importante para el cumplimiento de los objetivos (ver cuadro 1).

III.4.3.8. Validación de los indicadores.

Para que los indicadores se conviertan realmente en una herramienta útil para los organismos públicos, es necesario que reflejen la visión compartida por los funcionarios claves de la misma, esto se puede lograr mediante un proceso de validación continua, en el que se va perfeccionando la definición de los indicadores a la luz de la experiencia, tanto de los directivos como del grupo estratégico encargado en la identificación de los mismos.

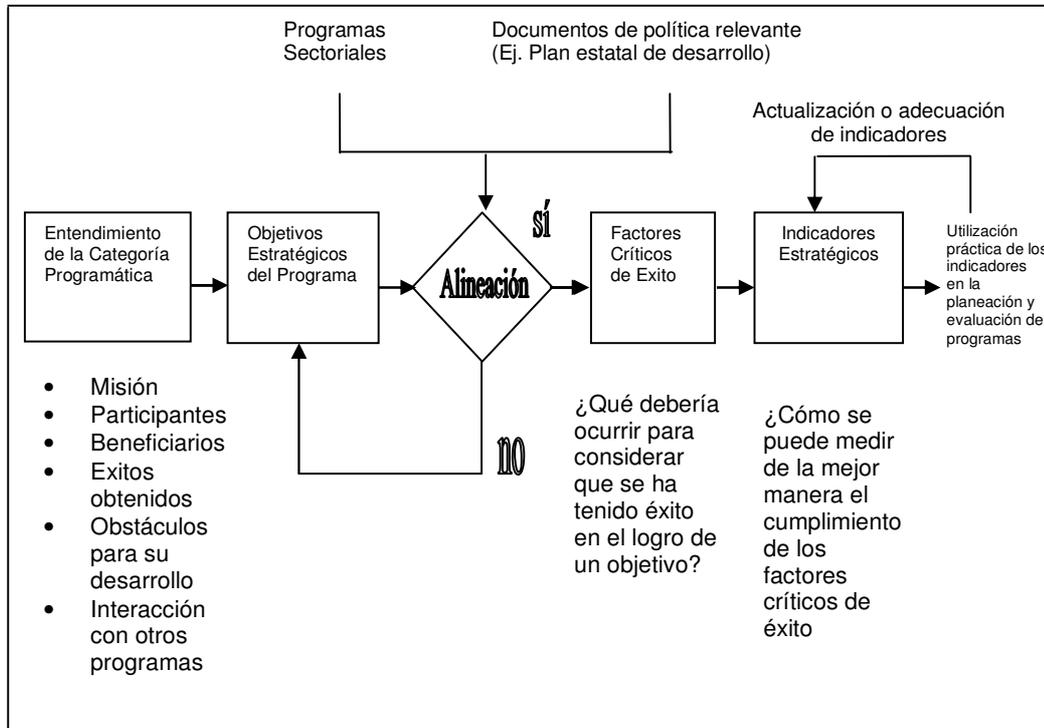
III.4.3.9. Medición y monitoreo sistemático.

La información que arrojan los indicadores es útil cuando se puede ir comparando a lo largo del tiempo. Por esto, es necesario tener un sistema de medición y monitoreo sistemático, en donde periódicamente se revisen los resultados obtenidos por medio de los indicadores.

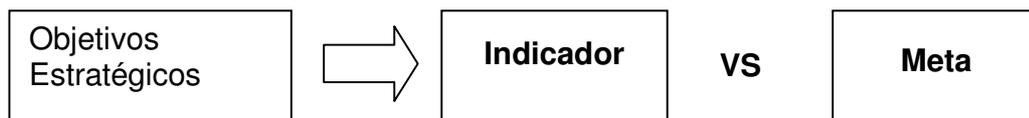


III.4.4. Proceso simplificado.

A continuación se ilustra el proceso simplificado para la generación de indicadores del desempeño.



Una vez que se construya el indicador, se especificará la meta, la cual es el último eslabón de la cadena de elementos programáticos.



Reducir las disparidades en la productividad, el empleo y el ingreso

$$\text{Cobertura} = \left[\frac{\text{Empleos Generados}}{\text{PEA Incorporada}} \right] \times 100$$

Numerador
Denominador
Factor



III.4.4.1. Metas para los indicadores.

Las metas son el último eslabón de la cadena de elementos programáticos y son el mecanismo por el cual se va a medir el desempeño de los organismos públicos.

Las metas describen el valor numérico a lograr durante el año para cada indicador, y se establecen en función de las necesidades y expectativas de los usuarios.

Deben corresponder a estándares pertinentes: desempeño histórico, estándares de otros estados y mejores prácticas nacionales.

Para establecer las metas para 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 de logro requerido para satisfacer cabalmente las necesidades de los usuarios.

Aunque debemos orientar las metas a satisfacer las necesidades de nuestros usuarios, a veces se hace difícil determinar objetivos realistas, ya que entran en juego muchos factores, con estas consideraciones es importante que las metas que se establezcan sean **factibles de alcanzar, pero retadoras**.

Metas retadoras. Con base en el objetivo fundamental de mejorar la efectividad del sistema gubernamental, y satisfacer cada vez más las necesidades de nuestros usuarios, las metas deben comprometer mejoras en el desempeño. Además las metas retadoras, una vez aceptadas, generan mayor efectividad y compromiso de los involucrados en su logro, que las metas fáciles de lograr.

Metas alcanzables. Asimismo las metas establecidas deben ser factibles de alcanzar, las unidades responsables deben realizar un análisis del desempeño histórico del factor en cuestión, las necesidades de los beneficiarios, la capacidad de respuesta actual de la unidad, y el potencial de mejora estimado; con base a esto fijar la meta a alcanzar en un periodo determinado.



III.4.5. ¿Cómo definir los componentes y factores críticos de éxito?

Los componentes críticos de éxito son los que definen los resultados concretos que deben obtenerse para estar ciertos de que se ha tenido éxito en el logro de los objetivos; por su parte los factores críticos de éxito son los que definen las cosas vitales que se deben realizar para lograr los resultados.

Tanto los componentes como los factores críticos de éxito, se identifican contestando respectivamente a las siguientes preguntas:

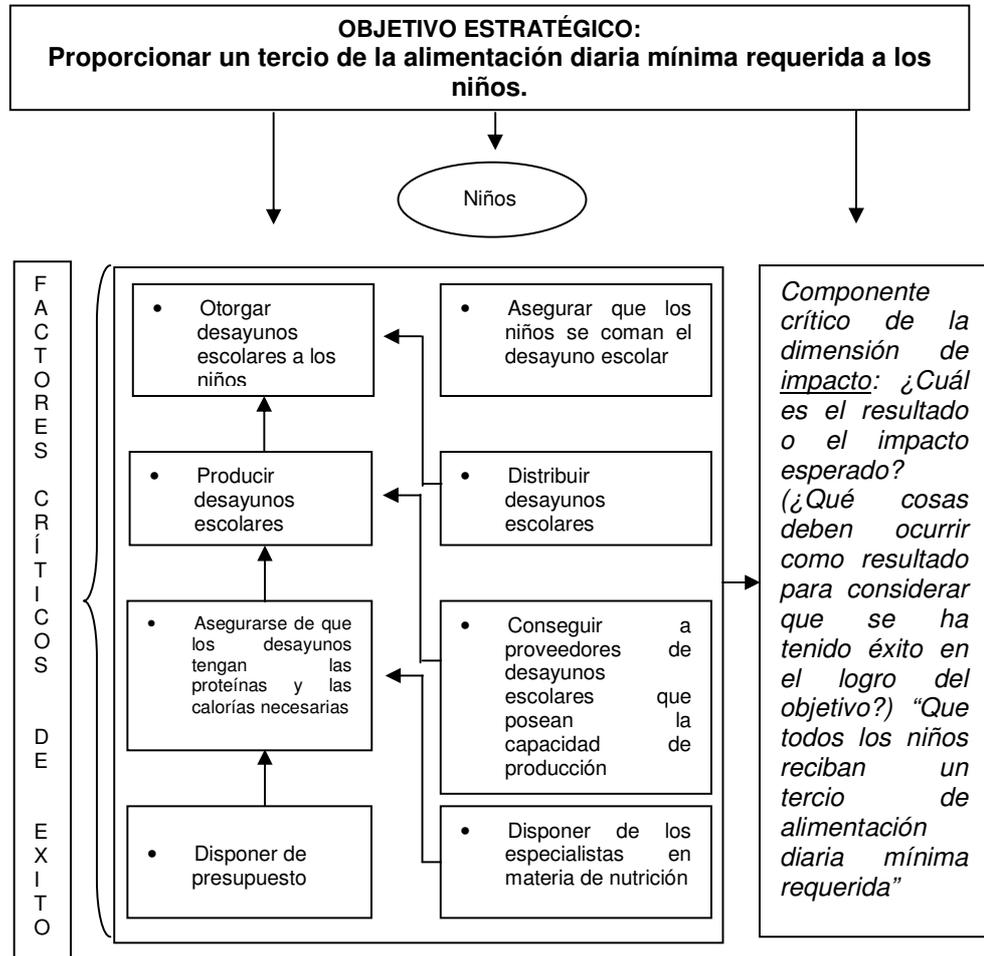
- ◆ ¿Qué cosas deberían ocurrir como resultado para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo?
- ◆ ¿Qué se debe realizar para lograr los resultados?

Para dar respuesta a estas interrogantes es necesario que se conceptualice en primer lugar un árbol de factores críticos de éxito, el cual deberá construirse de acuerdo al siguiente esquema:

- Mencionar el objetivo estratégico.
- Identificar la población o universo objetivo al que se quiere brindar un servicio o producto como resultado de la ejecución.
- Para los factores críticos de éxito se debe responder “¿Cómo se va a lograr el objetivo?”
- Las primeras ramificaciones de los factores se enfocan a cumplir con el objetivo estratégico inicial.
- Las ramificaciones a un mismo nivel representan al conjunto de factores que se realizarán en paralelo para lograr el objetivo.
- A medida que se profundiza en la ramificación, se van definiendo los factores de manera más concreta.
- Las últimas ramificaciones del árbol son los insumos necesarios para efectuar los factores (materiales, equipos, herramientas, recursos humanos, presupuesto).
- Tomando en cuenta el (los) objetivo(s) estratégico(s) y los factores identificamos los componentes críticos relevantes a las dimensiones de evaluación.



III.4.5.1. Ejemplos:

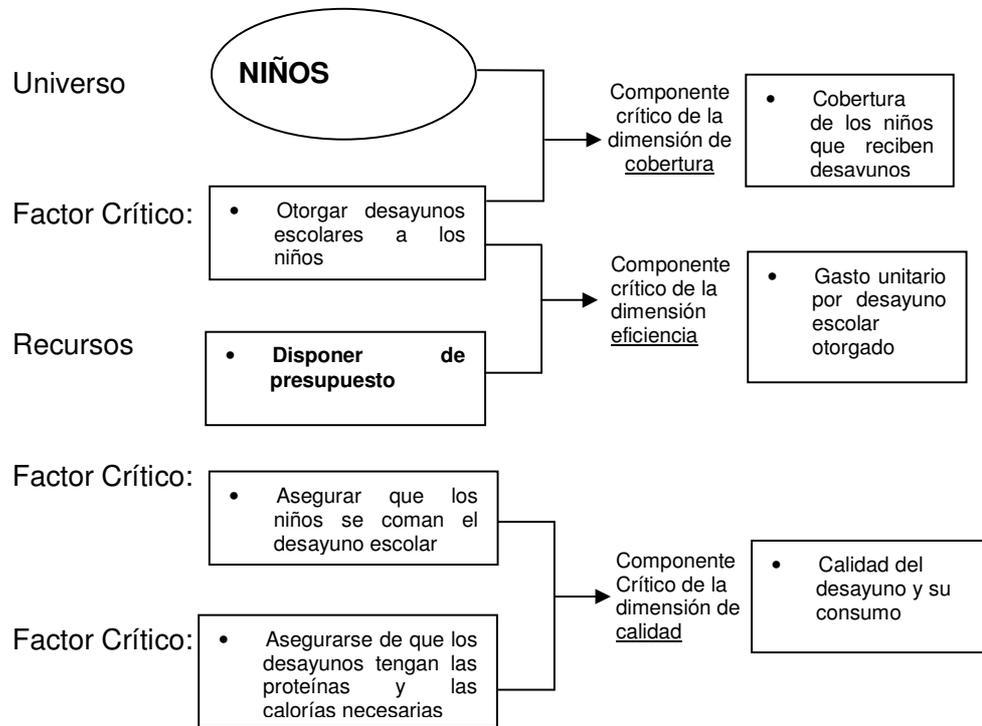


La conceptualización del árbol de factores críticos de éxito nos permiten deducir los componentes críticos y éstos a su vez nos servirán para construir los indicadores de cobertura, eficiencia, calidad, etc.

Combinando adecuadamente los factores críticos de éxito, los recursos y el universo objetivo, podremos deducir algunos de los componentes críticos necesarios para construir algunos indicadores estratégicos.



Componentes críticos deducidos con base en factores críticos



CASO 1: SALUD
Objetivo Estratégico:
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la mortalidad infantil por tuberculosis
Componentes Crítico de Impacto:
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la tasa de mortalidad infantil por tuberculosis
Un Factor Crítico de Éxito:
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar vacunas contra tuberculosis a niños.



CASO 2: EDUCACION

Objetivo Estratégico

- Educar a más niños de comunidades rurales en nivel básico.

Componentes Crítico de Impacto:

- Aumentar el porcentaje de niños egresados

Un Factor Crítico de Éxito:

- Contratar profesores calificados para nivel básico en comunidades rurales.

CASO 3: EMPLEO

Objetivo Estratégico:

- Canalizar a técnicos desempleados a vacantes del mercado laboral

Componentes Crítico de Impacto:

- Aumentar el porcentaje de técnicos desempleados canalizados a vacantes

Un Factor Crítico de Éxito:

- Generar una base de datos de vacantes para puesto de técnicos.



CASO 4: TRANSPORTE

Objetivo Estratégico:

- Aumentar la seguridad de las autopistas federales.

Componentes Crítico de Impacto:

- Disminuir el índice de accidentalidad carretera.

Un Factor Crítico de Éxito:

- Colocar señales.

CASO 5: ADMINISTRACION

Objetivo Estratégico:

- Resolver quejas de los consumidores con prontitud.

Componentes Crítico de Impacto:

- Aumentar el porcentaje de trámites resueltos en el mismo día.

Un Factor Crítico de Éxito:

- Eliminar pasos innecesarios en el proceso de atención de quejas.



Guía Técnica Metodológica REPRC

En resumen, todo lo que se ha dicho en esta Guía podemos corroborarlo en los siguientes pasos:

1. Entender el programa o actividad institucional
2. Identificar los objetivos estratégicos
3. Definir los factores y componentes críticos de éxito
4. Hacer una definición preliminar de indicadores
5. Verificar si han quedado consideradas todas las dimensiones de evaluación.
6. Establecer metas para los indicadores
7. Validar los indicadores
8. Medición y monitoreo sistemático

Este procedimiento debe seguirse desde la concepción del programa hasta saber si el indicador responde a las necesidades de medición del objetivo. Esto nos permitirá, en el mediano plazo, contar con los elementos suficientes para iniciar la construcción del Sistema de Evaluación del Desempeño, con lo que estaremos profundizando en la Reforma Estructural en Política Presupuestaria y Rendición de Cuentas.



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.

- CATÁLOGO PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE CHIAPAS.- Secretaría de Hacienda, Junio de 1998.
- REFORMA AL SISTEMA PRESUPUESTARIO.- TALLER DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Mayo 12 de 1999.
- REFORMA AL SISTEMA PRESUPUESTARIO.- TALLER PARA LA REVISIÓN DE POA'S 2000.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Mayo 11 de 1999.
- SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A TRAVÉS DE INDICADORES (GUÍA METODOLÓGICA).- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- LINEAMIENTOS NORMATIVOS PARA LA FORMULACIÓN DE PRESUPUESTO DE EGRESOS PARA 1999.- Secretaría de Hacienda, Junio de 1998.
- TALLER MARCO LÓGICO PARA EL DISEÑO Y CONCEPTUALIZACIÓN DE PROYECTOS.- Banco Interamericano de Desarrollo, 21 y 22 de Junio de 1999.
- GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Abril de 1999.
- REFORMA AL SISTEMA PRESUPUESTARIO.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Abril de 1999.
- CATÁLOGO DE CATEGORÍAS PROGRAMÁTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL CONSIDERADAS EN EL PROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN 1998.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Noviembre de 1997.
- REFORMA AL SISTEMA PRESUPUESTARIO.- TALLER PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES ESTRATÉGICOS.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Mayo 13 de 1999.
- SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Diciembre de 1999.
- PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995 – 2000 Y REFORMA PRESUPUESTARIA.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Febrero 10 de 1999.
- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.- Universidad Regiomontana GRL de México, S.C.



- SISTEMA INFORME DE GOBIERNO 1998.- Secretaría de Hacienda, Junio de 1998.
- GLOSARIO DE TÉRMINOS MAS USADOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Mayo de 1998.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA PARA PROFUNDIZAR SOBRE LOS TEMAS ANTERIORES.

- David, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica.*- (México: Prentice Hall, 1997).
- Gaebler, Ted y David Osborne. *La Reinención del Gobierno: La Influencia del Espíritu Empresarial en el Sector Público* (España: Paidós, 1997).
- Gibson , Rowan (compilador). *Repensando el Futuro* (Colombia: Grupo Editorial Norma, 1997).
- Harrison, John y Bernard Taylor. *Planeación Estratégica Exitosa* (Colombia: Fondo Editorial Legis, 1991).
- Smith, Robert J. *Strategic Management and Planning in the Public Sector* (Great Britain: Logan, 1994).
- Public Management. *Performance Management in Government, Occasional Papers No. 9* (París: OECD, 1996).
- Public Management. *Un Gobierno Alerta: Iniciativas de Servicio de Calidad en la Administración* (París: OECD, 1996).
- Valdes, Luigi. *Conocimiento es Futuro: Hacia una Sexta Generación de Procesos de Calidad* (México: CONCAMIN, CCTC y FUNTEC, 1995).



GRUPO ESTRATÉGICO DIRECTIVO

Lic. Juan José Sabines Guerrero.
Gobernador Constitucional del Estado de Chiapas.

Lic. Carlos Jair Jiménez Bolaños Cacho.
Secretario de Hacienda.

Lic. Esaú López Herrera.
Subsecretario de Programación y Presupuesto.

Ing. Marco Antonio Brofft Aguilar.
Director General de Presupuesto y Cuenta Pública.

Lic. Eugenio Aguilar Nájera.
Director de Política del Gasto.

GRUPO ESTRATÉGICO OPERATIVO:

Lic. Odilio Pérez Vicente
Jefe de Departamento de Análisis y Política de Gasto.

Lic. Mirella Pérez Cruz.
Analista Técnico Especializado.

Lic. Lizbeth Susana Flores Domínguez.
Jefe de Oficina de Estrategia y Desempeño del Gasto

Lic. Tomás Gustavo Coello Hernández.
Jefe de Oficina de Análisis del Gasto