



GOBIERNO DEL
ESTADO DE CHIAPAS

CHIAPAS NOS UNE

Instrumentos

Normativos

para la Formulación del
Anteproyecto de Presupuesto
de Egresos

2 0 1 6
C h i a p a s

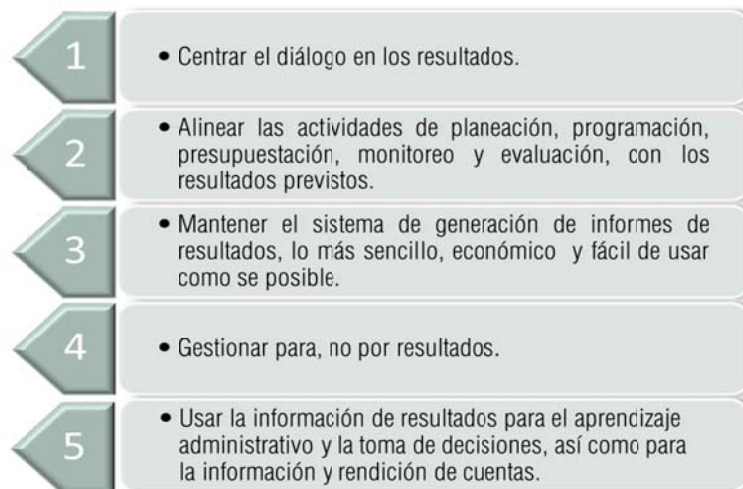
**Presupuesto basado en Resultados y
Evaluación del Desempeño**
Capítulo II

Presupuesto basado en Resultados y Evaluación del Desempeño

La GpR se constituye en una propuesta de cultura organizativa, directiva y de gestión, cuyo propósito es mostrar opciones de actuación para los servidores públicos, mediante herramientas prácticas para la planeación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria con énfasis en los resultados, en vez de los procedimientos.

En este sentido, el Presupuesto basado en Resultados (PbR), se constituye como el instrumento metodológico y el modelo de cultura enfocada en resultados, cuyo objetivo es que los recursos públicos se asignen principalmente a los programas que generen más beneficios a la población y que se corrija el diseño de aquellos que no están funcionando correctamente.

La gestión para resultados se fundamenta en cinco principios básicos sobre los cuales se forma una base sólida para la gestión del desempeño.



El modelo GpR permite y facilita a los directivos de la administración pública, el mejor conocimiento y la mayor capacidad de análisis, diseño de alternativas y toma de decisiones, para que logren los mejores resultados posibles, de acuerdo con los objetivos planteados.

Un presupuesto con enfoque en el logro de resultados consiste en que los organismos públicos enfatizen de manera puntual los objetivos que se alcanzaran con los recursos que se asignen a los programas y que el grado de congruencia de dichos objetivos pueda ser efectivamente confirmado mediante el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

I.- Presupuesto basado en Resultados (PbR)

El Presupuesto basado en Resultados consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público y promover una adecuada rendición de cuentas.

El PbR significa un proceso basado en consideraciones objetivas, para la asignación de recursos, con la finalidad de fortalecer las políticas, programas públicos y desempeño institucional, cuyo aporte sea decisivo para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo estatal sustentable.

Las características principales del PbR son las siguientes:

- 1 Conduce el proceso presupuestario hacia resultados. Define y alinea los programas presupuestarios y sus asignaciones a través del ciclo planeación - programación - presupuestación - ejercicio - control - seguimiento - evaluación - rendición de cuentas.
- 2 Considera indicadores de desempeño y establece una meta o grupo de metas de actividades y programas presupuestarios, a las cuales se les asigna un nivel de recursos compatibles con dicha (s) meta (s).
- 3 Provee información y datos sobre el desempeño (permite comparaciones entre lo observado y lo esperado).
- 4 Propicia un nuevo modelo para la asignación de recursos, mediante la evaluación de los resultados de los programas presupuestarios.
- 5 Prevé llevar a cabo evaluaciones regulares o especiales, acorde con las necesidades específicas de los programas.

En el contexto de la implementación de la GpR, el proceso presupuestario se transforma de un modelo incrementalista enfocado en el control de los gastos y que vigila su aplicación en espacios rígidos de definición programática, a un nuevo modelo orientado al logro sistemático de resultados específicos, medibles y tangibles para la población: PbR.

La transición hacia el PbR transforma de fondo las prácticas, reglas, sistemas métodos y procedimientos del proceso presupuestario.

I.1 Metodología del Marco Lógico

En el proceso de implementación y consolidación del PbR, y para efectos de fortalecer la información cualitativa del presupuesto de egresos, los organismos públicos deberán apegarse a los “Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico (MML)”.

Siendo éste un método de planeación basado en la estructuración y solución de problemas para presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de los programas y proyectos y sus relaciones de causalidad.

La MML permite alinear los programas y proyectos a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal, así como a los Programas Sectoriales, manteniendo una mejora continua en el diseño y la lógica interna, además los objetivos, indicadores y metas son sintetizados en una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), permitiendo la evaluación de los resultados.

A continuación se presentan algunas interrogantes que ayudaran a clarificar el concepto de la MML.

¿Por qué surge el Marco Lógico?

La MML surge para dar respuesta a problemas comunes en proyectos o programas: La planificación de proyectos se estaba efectuando con poca precisión, con objetivos múltiples y sin mucha relación entre estos y las actividades realizadas. Había poca claridad en el resultado final del proyecto pero mucho énfasis en dar cumplimiento a las actividades, en especial las de carácter administrativo-financiero. Por lo que, existía poca base comparativa entre lo planeado y lo alcanzado.

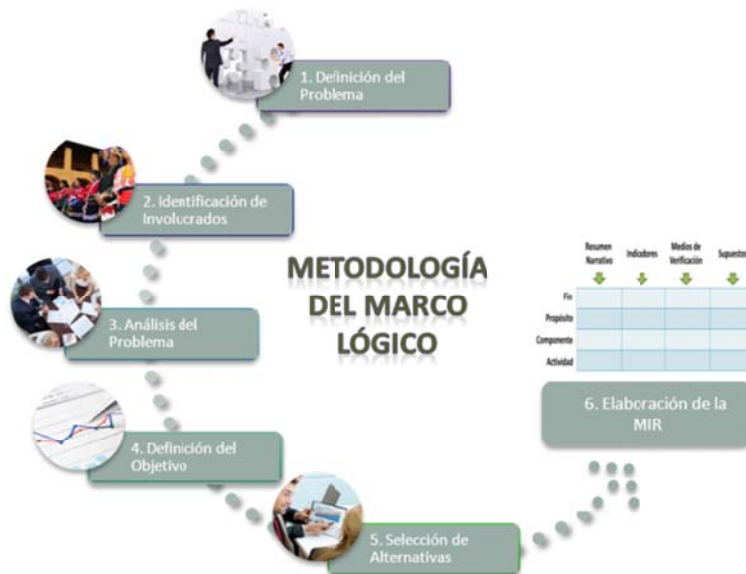
¿Qué ventaja presenta el Marco Lógico?

- Entre las ventajas que provee la MML son: Una terminología uniforme que facilita la comunicación y evita ambigüedades.
- Aporta un formato único y estructurado, lo que permite llegar a acuerdos entre los diversos agentes involucrados.
- Permite aplicarlo a diferentes rubros o tipos de proyectos.
- A través de una matriz se presenta la información más relevante y en forma sintética.
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica la programación operativa del proyecto. Se puede aplicar a diferentes metodologías de evaluaciones (cualitativa y cuantitativa).

¿Cómo se trabaja con el Marco Lógico?

El Marco Lógico plantea operar en dos grandes áreas: la primera se refiere a los fundamentos y diagnósticos que sustentan el proyecto o programa donde se utilizan herramientas tales como el "árbol de problemas" y el "árbol de objetivos"; la segunda se refiere a la conceptualización del proyecto y se basa en una matriz con la información básica del programa denominada "Matriz de Indicadores para Resultados".

La MML se lleva a cabo a través de seis etapas.



1.-Definición del problema

Todo esfuerzo gubernamental debe estar enfocado a la solución de problemas que aporten un valor público a la sociedad, en dichos esfuerzos, la MML sugiere para la definición del problema lo siguiente:

1. Elaborar un diagnóstico del sector o área de enfoque.
2. Seleccionar un grupo de consulta conformado por expertos en el área y ámbito de la dependencia.
3. Hacer una lluvia de ideas en torno al diagnóstico realizado.
4. Identificar a qué grupos de la población afecta el problema.

La definición del problema partirá del diagnóstico efectuado tomando las siguientes consideraciones:

- a) Identificar los problemas de la situación analizada.
- b) Identificar el problema principal y centrar el análisis en éste.
- c) Formular el problema como un estado negativo.
- d) No confundir el problema con la falta de una solución.



2.- Identificación de involucrados.

Durante el proceso presupuestario los organismos ejecutores de recursos determinarán y cuantificarán con base al nivel y naturaleza del programa la población potencial y objetivo susceptible de ser beneficiada mediante su implementación, siendo en este caso los siguientes:

- Población Potencial: Lo constituye la parte de la población de referencia, que es afectada por el problema, y que por lo tanto requiere de los servicios o bienes que proveerá el programa y proyectos.
- Población Objetivo. Es el número de beneficiarios potenciales del programa (personas, familias, empresas, instituciones). En la que una vez analizados algunos criterios y restricciones, estará en condiciones reales de atender.
- Población atendida. Es el número de beneficiarios que son atendidos por el programa, con base a la disponibilidad de los recursos programados por el Organismo Público y que regularmente es coincidente con la cantidad de población objetivo.

Asimismo, es necesario tener claridad de quienes serán las personas o beneficiarios receptoras del bien o servicio generado por el proyecto, siendo estos los siguientes:

- Beneficiarios Directos: son aquéllos que participarán directamente en el proyecto, y por consiguiente, se beneficiarán de su implementación. Ejemplo: los sujetos que reciben el beneficio directo como: desayunos, créditos, paquetes, asesoría, curso, entre otros.
- Beneficiarios Indirectos: los beneficiarios indirectos son, con frecuencia pero no siempre, las personas que viven al interior de la zona de influencia del proyecto. Ejemplo: una carretera, o una clínica que atenderá a las personas que vivan a una distancia de 5 a 8 kilómetros de la clínica (dependiendo de la facilidad de acceso a la misma).
- Beneficiario General: considera a toda la población y está más enfocado a la aplicación de políticas, estrategias y difusión. Ejemplo: Promoción de Inversiones, garantizar seguridad pública entre otros.



3.- Análisis del problema.

Durante el análisis del problema, los ejecutores de recursos buscan relacionar a éste con sus posibles causas y efectos para su posterior análisis y establecimiento de estrategias que aseguren el éxito del programa y proyectos en la solución del mismo.

Para el análisis, es importante reflexionar en las siguientes preguntas:

- ¿En qué consiste la situación-problema?
- ¿Cómo se manifiesta? ¿Cuáles son sus síntomas?
- ¿Cuáles son sus causas inmediatas?
- ¿Qué factores, sin ser causas directas, contribuyen a agravar la situación-problema?
- ¿Qué consecuencias experimenta la población por el hecho de que el problema principal no se haya resuelto?

El resultado del paso 3 de la MML es la construcción del árbol de problema como se muestra más adelante. El árbol de problemas es un modelo explicativo y un esquema simplificado de la realidad; se elabora mediante aproximaciones sucesivas de causas y efectos, en torno a un problema.

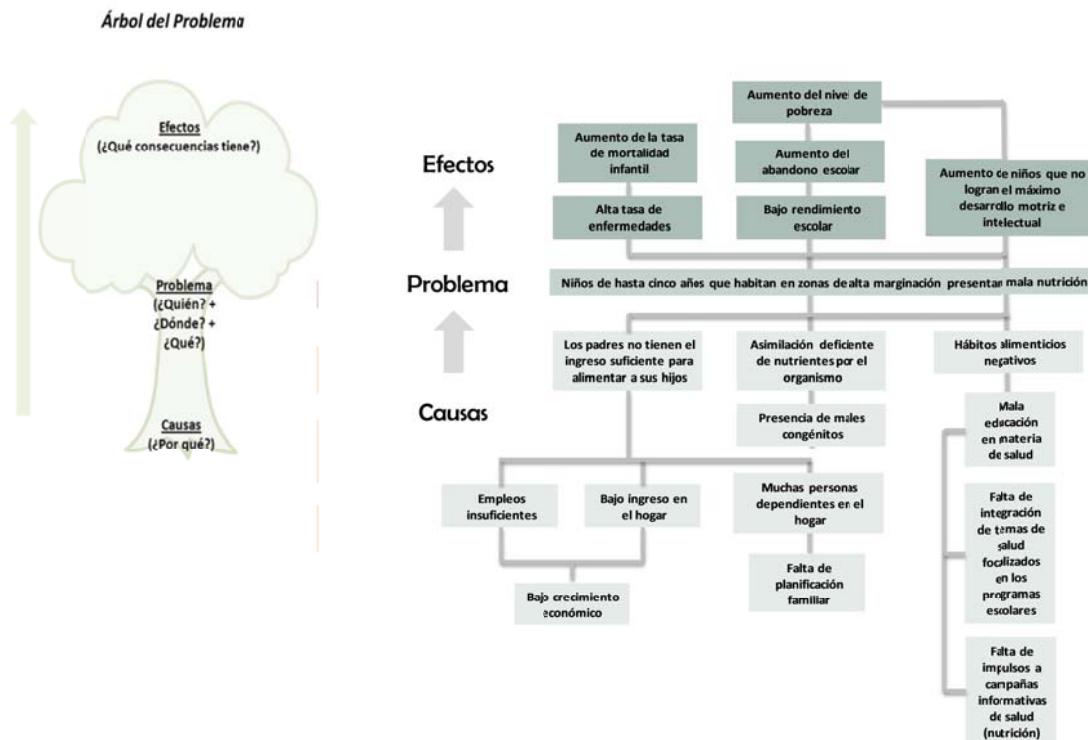
Los efectos se representan gráficamente hacia arriba y por sobre el problema identificado (copa del árbol), los efectos directos se ponen en el primer nivel, posteriormente hay que analizar si existen efectos indirectos y se colocan en el segundo nivel que deberán unirse con los efectos del primer orden y así sucesivamente hasta alcanzar la órbita de un nivel superior del análisis.

Las causas se representan gráficamente por debajo del problema principal, (raíces del árbol), a su vez se buscan causas de las causas construyendo las raíces encadenadas del árbol; una buena definición de las causas aumenta la probabilidad de soluciones exitosas.

Características del Método (árbol de problemas)

- Es uno de los métodos más aplicados en proyectos y programas.
- Es un procedimiento flexible y sencillo.
- Su eficiencia y efectividad depende de la capacidad de los participantes.
- Genera un consenso de opiniones en el proceso.
- Requiere una aplicación realista.

Ejemplo de construcción del árbol de problemas.



En la figura de la izquierda, el problema representa el tronco del árbol, las raíces son las causas, y la copa, los efectos.

Una vez identificadas las causas y efectos y de plasmar éstas junto con el problema en el esquema, es importante verificar su validez e integridad.



4.- Definición del objetivo.

Una vez integrado el árbol de problemas, se construye el árbol de objetivos a través de la conversión de los aspectos negativos a positivos. De esta forma las causas se convierten en medios, el problema en objetivo y los efectos en fines.

El árbol de objetivos se expresa por la manifestación contraria al problema identificado

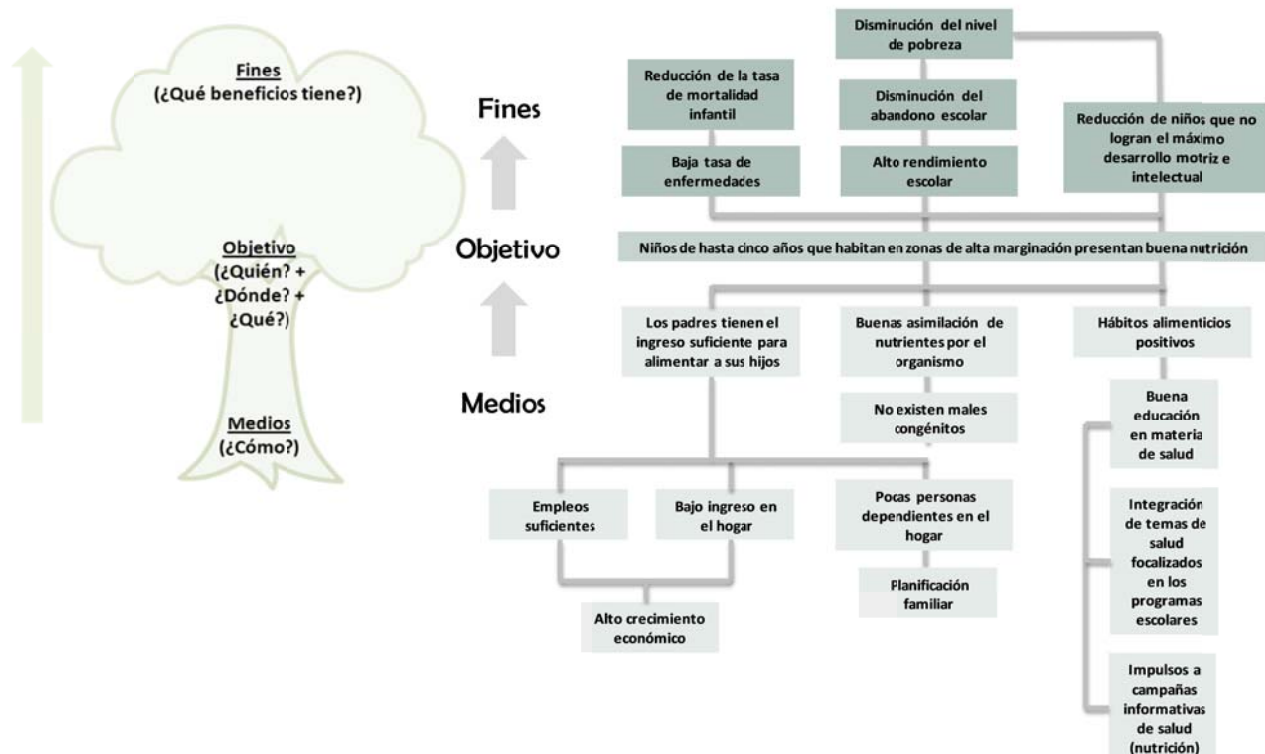
- “Carencia” se transforma en “Suficiencia”.
- Efectos se transforman en fines.
- Causas se transforman en medios.

Se verifica la lógica y pertinencia del árbol de objetivos

- Si el positivo no es inmediato hay un problema en el árbol causas efectos.
- Eliminar redundancias y detectar vacíos.

Ejemplo de construcción del árbol de objetivos.

Árbol del Objetivo





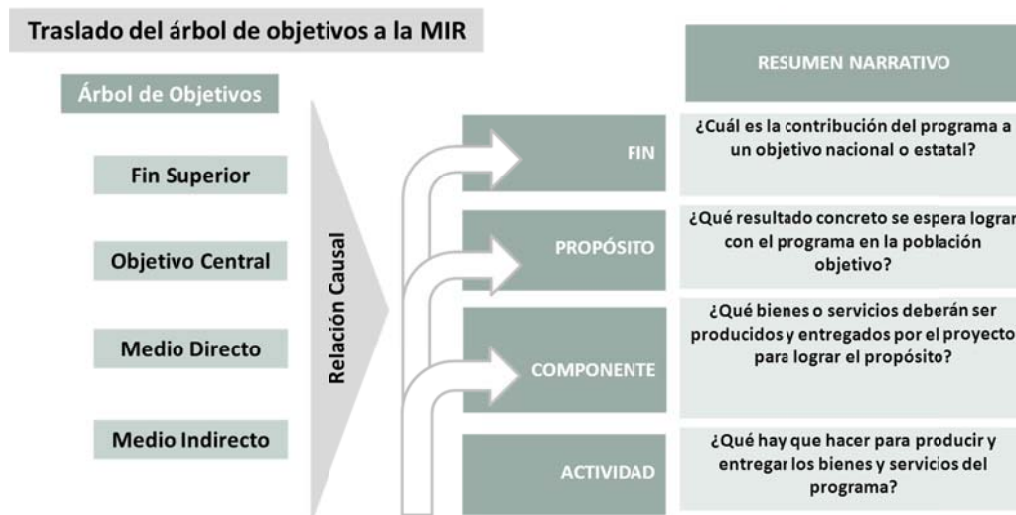
5.- Selección de alternativas.

Una vez definidos los medios, fines y objetivo, durante el paso cinco, se hace una valoración de aquellos medios con mayor probabilidad de éxito en la solución del problema.

A continuación se muestra una guía para seleccionar las alternativas más viables:

- Identificar los medios – fines como posibles alternativas.
- Eliminar los objetivos que son imposibles de conseguir.
- Evaluar las alternativas en relación con el costo, presupuesto, beneficios, y probabilidad de lograr las metas.
- Seleccionar las alternativas con mayor probabilidad de éxito y el mayor impacto en la problemática.

Una vez identificadas las alternativas más viables, se procede al traslado de la información del árbol de objetivos a la Matriz de Indicadores para Resultados, considerando lo siguiente:



	Fin	Propósito	Componente	Actividad
Fin				
Propósito				
Componente				
Actividad				

6.- Elaboración de la MIR

La integración de la Matriz de Indicadores para Resultados es el último paso de la Metodología del Marco Lógico, toda la información hasta ahora recabada acerca del problema y los medios alternativos para su solución, se plasma en una matriz conformada por cuatro columnas y cuatro filas, estructurada en los niveles de Fin, Propósito, Componente y Actividades a través de las cuales se establecen objetivos, metas, formas de seguimiento mediante indicadores, registros de comprobación a través de los medios de verificación, y factores externos que influyen en el cumplimiento, supuestos.

Para tener mayor claridad en cada uno de los niveles mencionados respecto a la información que se integrará, es necesario apoyarse en las siguientes interrogantes:

Ejemplo:

		¿Cuáles son los objetivos? ¿Qué se debe lograr?	¿Cómo medimos el cumplimiento de objetivos?	¿De dónde obtenemos la información?	¿De qué medios externos depende el cumplimiento?
		Resumen Narrativo	Indicadores		Medios de verificación
			Tipo	Dimensión	
¿A qué objetivo estratégico contribuye el programa?	Fin	Qué + mediante + cómo <i>Contribuir a... mediante...</i>	Estratégico	Eficacia (Cobertura e impacto)	Fuentes de información para el cálculo de los indicadores. Dan confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada. Factores externos al organismo público, cuya ocurrencia tiene impacto en el logro de metas y objetivos.
¿Qué resultado se espera alcanzar con el programa?	Propósito	Beneficiarios + Resultado esperado en presente	Estratégico	- Eficacia (Cobertura e impacto) - Eficiencia	
¿Qué bienes o servicios produce el OP?	Componente	Bien o servicio + verbo en participio	- Estratégico - Gestión	- Eficiencia - Calidad	
¿Qué acciones deben hacerse para producir el bien o servicio?	Actividad	Verbo en sustantivo + complemento	Gestión	- Eficiencia - Economía	

Todos los objetivos (resumen narrativo) de la MIR a integrar deben relacionarse con los propósitos del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal de Desarrollo y al Programa Sectorial al que correspondan los esfuerzos institucionales. Cada nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados lleva una relación causal y un esfuerzo que tiene mayor impacto en el tiempo en la medida que se escala hasta el fin. En la columna del resumen narrativo, los objetivos deben apegarse a la sintaxis sugerida para cada nivel.

¿Qué son y cómo se definen los objetivos (resumen narrativo) en el Marco Lógico?

Los objetivos son logros o éxitos esperados que están orientados a resolver problemas que se han detectado. Los objetivos se plantean en los 4 diferentes niveles, desde lo más general o macro (fin) hasta lo más detallado o micro (actividades). Los niveles (filas) pueden ser variables pero se recomienda entre 4 o 5 y dependerá de la complejidad o tamaño del proyecto.

El lenguaje que utiliza el Marco Lógico para definir los niveles de objetivos es: fin, propósito, componente y actividad.

Asimismo la MIR debe ser validada a través de la lógica vertical y horizontal de acuerdo a lo siguiente:

Lógica vertical

Postula que si contribuimos con ciertas actividades (o insumos), produciremos ciertos componentes (o resultados); por lo tanto, existe una relación necesaria y

suficiente entre las actividades y sus componentes correspondientes, siempre y cuando los supuestos identificados sean confirmados en la realidad de la ejecución y posterior uso de los productos.

En el nivel siguiente de la lógica vertical de la matriz volvemos a hacer una relación causal. Si el proyecto produce estos componentes (o resultados), y los supuestos de este nivel se ratifican, se logrará el propósito (la hipótesis) (los componentes son condiciones necesarias y suficientes siempre y cuando los supuestos también se confirmen en la realidad de la ejecución). Siguiendo hasta el nivel de objetivo superior (fin), si se logra el propósito, y se confirman los supuestos de este nivel, se habrá contribuido de manera significativa a alcanzar el fin (es decir, el propósito es necesario, pero no suficiente).

¿Qué se entiende por Fin?

Cada programa debe ser la respuesta a un problema que se ha detectado. El Fin de un programa es una descripción de la solución al problema que se ha diagnosticado. La solución definitiva y total de un problema requiere probablemente de varios programas, además de ser generalmente multitemáticos. Al Fin se contribuye en el largo plazo.

Un programa puede contribuir a solucionar uno o más problemas, por lo tanto se puede contribuir a uno o más fines.

¿Qué se entiende por Propósito?

El Propósito es el efecto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto en el corto/mediano plazo. Es una hipótesis sobre el efecto o beneficio que se desea lograr. El Propósito contribuye sustantivamente a la consecución del Fin por lo que generalmente da el nombre al proyecto. El Propósito debe ser permanentemente monitoreado por el responsable del proyecto.

¿Qué se entiende por Componente?

Los Componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específica que se requiere que produzca la gestión del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna.

Los Componentes representan áreas temáticas diferentes entre sí (técnicas, logísticas, administrativas, de supervisión, etc.) que se requieren para conseguir el Propósito; se conforman por un grupo de Actividades de orientaciones similares y cada uno debe tener un responsable con capacidad de coordinarse con los otros.

En el Marco Lógico, los componentes se definen como resultados, es decir, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada, etc. Para mayor claridad se puede establecer un componente de gestión para abarcar allí las acciones de la unidad ejecutora.

Cada Componente tiene un ciclo de ejecución propio. Por ello es necesario determinar un ciclo mínimo común entre los Componentes, al término del cual debe comprobarse el logro del Propósito.

Por ejemplo, en un programa de vacunación se pueden reconocer los siguientes Componentes en términos generales: diseño y elaboración de material didáctico, capacitación, difusión, logística, vacunación, evaluación y gestión.

¿Qué se entiende por Actividad?

Son las acciones o tareas que el ejecutor tiene que llevar a cabo durante la ejecución de un proyecto para producir cada Componente. Una Actividad es programada en el tiempo y en el espacio y tiene responsables para su ejecución y coordinación con otras. Las Actividades tienen asignadas en forma directa los recursos humanos, materiales, financieros y de infraestructura. Éstas deben monitorearse y evaluarse permanentemente y es función del líder definir el respectivo nivel tecnológico para cada actividad.

Lógica horizontal

En términos prácticos, la lógica horizontal es una descripción de cómo los responsables de los proyectos, del monitoreo y los evaluadores, pueden medir el nivel de logro de los resultados esperados para cada nivel de objetivos. Con este fin se definen los "indicadores", los "medios de verificación" y los "supuestos".

Indicadores

Con el propósito de dar seguimiento a los objetivos, los indicadores representan herramientas que proveen evidencia cuantitativa acerca del cumplimiento o evaluación de ciertas acciones. La información que los indicadores arrojan ayuda a la toma de decisiones y mejora continua tanto de la información cualitativa como del presupuesto de egresos, además que es una parte crucial de la transparencia en el quehacer público.

¿Qué son y cómo se definen los indicadores en el Marco Lógico?

Un indicador es la unidad que permite medir el logro de un objetivo (en cualquier nivel). Desde otro punto de vista se puede decir que es la fórmula que relaciona dos o más variables en función del objetivo correspondiente. Cada nivel de objetivo (fin, propósito, componentes y actividades) tiene uno o más indicadores que se construyen a partir de los distintos objetivos. Los indicadores proporcionan las bases para el monitoreo y la evaluación.

¿Qué criterios debe cumplir un indicador?

Los indicadores a definir en la MIR deberán cumplir con las características y atributos siguientes:

- C** corresponde a Claridad: el indicador deberá ser preciso e inequívoco.
- R** corresponde a Relevancia: el indicador deberá reflejar una dimensión importante del logro del objetivo.
- E** corresponde a Economía: la información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable.
- M** corresponde a Monitoreable: el indicador debe poder sujetarse a una comprobación independiente.
- A** corresponde a Adecuado: el indicador deberá aportar una base suficiente para evaluar el desempeño.
- A** corresponde a Aportación Marginal: Este criterio únicamente se aplica cuando un objetivo tiene dos o más indicadores. Un indicador cumple con este criterio si la información adicional que proporciona mide aspectos que no consideran los demás indicadores para monitorear el desempeño del programa.



¿Cómo opera un indicador?

Al integrar un indicador se deben construir metas, que son la cuantificación de los indicadores. Una meta debe señalar: Cantidad: ¿cuánto?; Calidad: ¿de qué tipo?; Tiempo: ¿cuándo?.

La comparación de metas en distintos tiempos permite medir cumplimientos y verificar la evolución del proyecto. Lo normal es que exista una meta por indicador.

Los indicadores podrán clasificarse con base a lo siguiente:

- Tipo
- Dimensión
- Frecuencia

El tipo permite clasificar al indicador de acuerdo a las variables del proyecto y la focalización en la población o sector.

La dimensión del indicador es el aspecto del logro del objetivo a cuantificar, esto es, la perspectiva con que se valora cada objetivo.

La frecuencia identifica la periodicidad o el tiempo en que se realiza la intervención gubernamental; entrega de bienes y servicios a la población a beneficiar. La frecuencia mínima a utilizar es mensual.

De acuerdo a la naturaleza de cada indicador pueden aplicarse las siguientes fórmulas:

Fórmula	Cuándo usarla	Ejemplo	Numerador/ Denominador
Porcentaje	Cuando necesite medir una relación entre dos variables con una misma unidad de medida.	Porcentaje de cobertura en la atención de adultos mayores	$(\text{Total de } \underline{\text{adultos mayores}} \text{ atendidos} / \text{Total de } \underline{\text{adultos mayores}} \text{ del estado}) * 100$
Tasa de variación	Cuando necesite medir una relación entre una misma variable pero en periodos distintos (años consecutivos).	Tasa de variación de las exportaciones del país	$((\text{Total de exportaciones año 2010} / \text{Total de exportaciones año 2009}) - 1) * 100$
Razón o promedio	Cuando necesite medir una relación entre dos variables con distinta unidad de medida.	Tiempo promedio de tramitación de solicitudes	$\text{Total de tiempos de tramitación de solicitud} / \text{Total de solicitudes recibidas}$
Índices	Cuando necesite medir la evolución de una variable en el tiempo, a partir de un valor base.	Índice de remuneraciones en el año 2014	$(\text{Promedio anual de remuneraciones en el 2014} / \text{Promedio anual de remuneraciones en el año 2000}) * 100$

Asimismo existen otros elementos de los indicadores que ayudan a dar claridad a la información, siendo estos:

Línea base	Interpretación	Unidad de medida	Frecuencia	Metas
Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento	Explicación clara y detallada de lo que mide el indicador	Concreta en un solo término la medición del indicador	Identifica la periodicidad o el tiempo en que se realiza la intervención gubernamental; entrega de bienes y servicios a la población a beneficiar	Permite establecer límites máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado y permite enfocarla hacia la mejora

¿Qué son y cómo se definen los medios de verificación?

Son el conjunto de documentos y archivos donde la información es extraída para realizar el cálculo del indicador. Los medios de verificación pueden incluir lo siguiente:

- Estadísticas existentes o preparadas específicamente para el cálculo de indicadores (ejemplo: INEGI).
- Material publicado que contenga información útil (estudios, periódicos, revistas).
- Inspección visual por parte de algún especialista.
- Encuestas, especialmente para medir la calidad de los bienes o servicios (componentes).
- Informes de auditoría y registros contables especificados de manera clara.

¿Qué son y cómo se definen los Supuestos?

Son factores externos al organismo público cuya ocurrencia tiene impacto en el logro de metas y objetivos, los cuales deben redactarse en positivo, es decir, el riesgo se expresa como un supuesto que debe ser cumplido para avanzar al nivel siguiente de objetivos.

Se definen de acuerdo al razonamiento siguiente: si llevamos a cabo las Actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos los productos indicados. Si producimos los productos indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el Resultado Específico del PP.

Cabe recordar que para que una acción / factor se constituya en un supuesto, esta deberá estar fuera del ámbito de control (competencias) del Organismo Público.

A continuación se muestra un ejemplo de una Matriz de Indicadores para Resultados con los 4 niveles correspondientes:

Matriz de Indicadores para Resultados

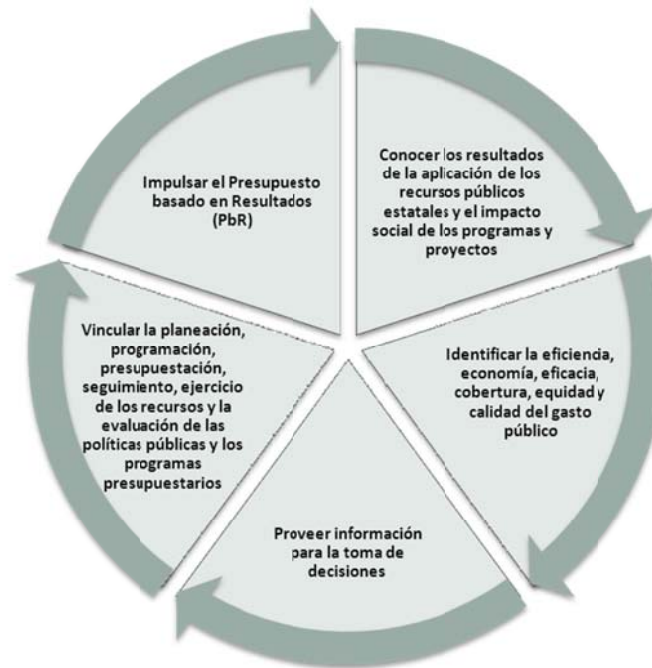
Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a la reducción de la mortalidad infantil en zonas de alta marginación mediante la mejora de la nutrición de niños de hasta cinco años.	Tasa de mortalidad infantil en el año 2016	Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Consejo Nacional de Población (CONAPO)	Las circunstancias económicas y sociales propiciarán la reducción de la mortalidad infantil en zonas de alta marginación.
Propósito	Niños de hasta cinco años que habitan en zonas de alta marginación presentan buena nutrición	Porcentaje de niños menores de cinco años que habitan en zonas de alta marginación que mejoraron su alimentación respecto al total de niños que presentan dicha problemática.	Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Consejo Nacional de Población (CONAPO)	La mejora de la nutrición de los niños de hasta cinco años ayuda a la reducción de la mortalidad infantil en zonas de alta marginación.
Componente	1. Apoyo económico para alimentación entregado. 2. Cursos de buenos hábitos alimenticios.	1. Porcentaje de apoyos económicos para alimentación entregados. 2. Costo promedio de cursos de educación inicial por niño y joven de sector vulnerable.	1. Padrón de beneficiarios que han recibido apoyos. 2. Facturación y registros contables de los cursos, lista de asistencia a cursos.	La población que recibe los apoyos y asiste a los cursos, usa los recursos para dar una buena alimentación a los niños de hasta cinco años.
Actividad	A1C1. Realización del padrón de beneficiarios. A2C1. Identificación de los centros de entrega de apoyo. A1C2. Determinación de los contenidos del curso. A2C2. Selección de los capacitadores.	A1C1. Porcentaje de realización del padrón de beneficiarios realizado. A2C1. Porcentaje de centros de apoyo integrados en el proyecto. A1C2. Porcentaje de horas del curso que se va a dedicar a realizar actividades respecto al total de horas de duración. A2C2. Calificación promedio de los exámenes aplicados para la selección de los capacitadores	A1C1. Padrón de beneficiarios. A2C1. Relación de centros de apoyo participantes. A1C2. Temario del curso. A2C2. Archivos de los capacitadores.	Los centros de apoyo respetan el padrón de beneficiarios para la entrega de apoyos. Los capacitadores transmiten los contenidos de manera que sean fáciles de comprender.

El Sistema de Evaluación del Desempeño es una herramienta complementaria al Presupuesto basado en Resultados mediante el cual se alinean los objetivos y las metas de los diversos programas y proyectos con el Plan Nacional y Estatal de Desarrollo; establece además los mecanismos de monitoreo y evaluación de los resultados alcanzados por estos programas y proyectos a través de la MIR.

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) realizará el seguimiento y la evaluación sistemática de las políticas y programas de la Administración Pública Estatal, para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el PED y sus líneas de acción. El SED brindará la información necesaria para valorar objetivamente y mejorar de manera continua el desempeño de las políticas públicas, de los proyectos y programas de cada organismo público de la Administración Estatal, así como para determinar el impacto que los recursos públicos tienen en el bienestar de la población.

De esta manera, el SED es una herramienta que permite que la información de desempeño (el seguimiento y la evaluación) sea considerada para la toma de decisiones, de tal forma que se logre integrar, concentrar, consolidar y sintetizar la información disponible.

Principales objetivos del SED



En el ámbito del SED se deben de realizar diversos ejercicios de monitoreo y evaluación:

- En cada ejercicio fiscal los Organismos Públicos deberán integrar, revisar y actualizar la MIR de cada uno de los programas presupuestarios y proyectos.
- La MIR de los programas presupuestarios y proyectos deberán relacionarse con los Objetivos del Plan Nacional y Estatal; así como a los Programas Sectoriales.
- Realizar trimestralmente una evaluación del desempeño y calidad en el ejercicio del gasto para identificar el avance en la ejecución y resultados de los programas presupuestarios y proyectos, con base en los indicadores estratégicos y de gestión plasmados en las MIR.

III. Presupuesto base Cero (PbC)

Al inicio del presente año, el gobierno federal planteó la necesidad de realizar una reingeniería del gasto público, partiendo de una base cero.

Lo anterior significa que para el 2016 el ejecutivo federal está realizando un rediseño del Presupuesto de Egresos para que los recursos se asignen a los proyectos de inversión que sean más benéficos para la sociedad. Asimismo, se revisarán las áreas de la administración pública para que sean más eficientes y a la vez rediseñar los gastos de operación del gobierno.

El Gobierno Federal ha planteado los objetivos centrales del presupuesto con enfoque base cero, siendo el PbC una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una organización; se olvida del pasado para planear con plena conciencia el futuro. En lo que se refiere a la planeación, es necesario establecer metas y objetivos por las que se deben tomar decisiones de acuerdo con la política institucional, con la finalidad de seleccionar las mejores opciones en cuanto a la relación costo-beneficio.

Este tipo de presupuesto está basado en la idea de que cada uno de los gastos debe estar perfectamente justificado para evitar así que estos sean fijados en función de los gastos del año anterior. El fin último de este presupuesto es lograr que no existan programas inútiles, y que aquellos que se decida llevar a cabo consuman la menor cantidad posible de recursos.

El PbC es un método presupuestario que requiere que cada unidad decisoria justifique con detalle la totalidad de sus necesidades presupuestarias desde su primera erogación, debiendo demostrar el por qué debe establecerse su presupuesto y si es verdaderamente rentable.

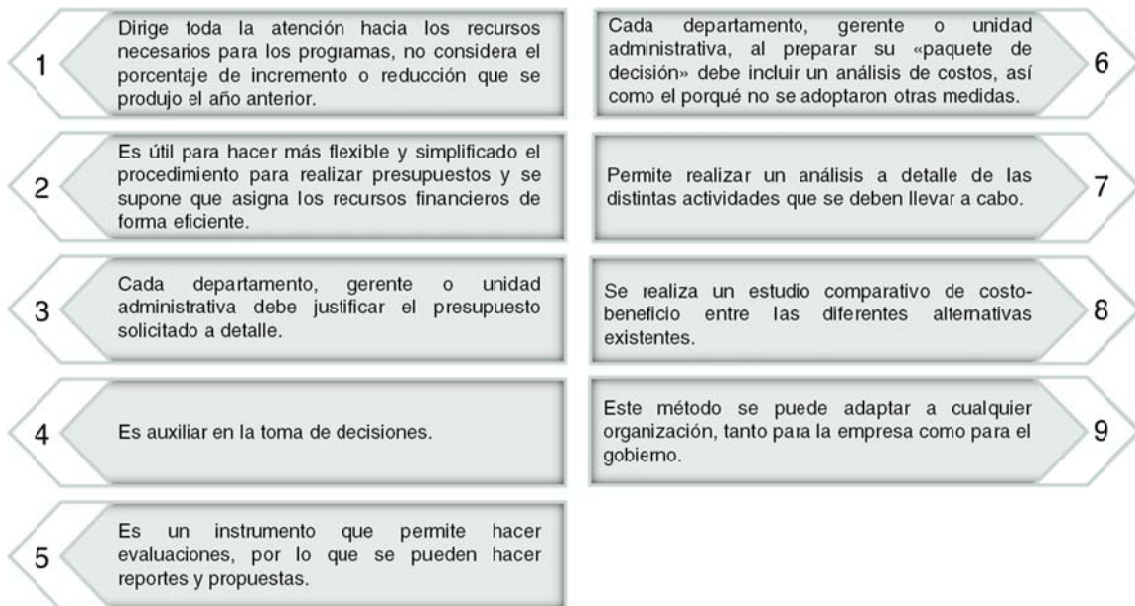
Los Objetivos que se pretenden alcanzar con este tipo de presupuesto son:

- 1 Reducir gastos sin afectar actividades prioritarias, manteniendo los servicios o minimizando los efectos negativos de la medida.
- 2 Suprimir las actividades de baja prioridad que no afectan el resultado esperado de la organización. En caso de requerirse economías mayores, la reducción se extiende a las actividades de prioridad media, tratando de minimizar los efectos negativos de la medida.
- 3 Identificar cada actividad y operación al cien por ciento, a fin de que cada gerente evalúe y analice la necesidad de cada función, así como los métodos alternativos para desempeñar esa función.
- 4 Evaluar a fondo, por cada gerente de actividad o centro de costos, todas las operaciones para valorar las alternativas y comunicar su análisis y recomendaciones a la alta dirección, a fin de que las revisen y examinen al determinar las asignaciones del presupuesto.
- 5 Identificar los paquetes de decisión y clasificarlos, de acuerdo a su importancia, detallando las actividades u operaciones que se han de añadir o suprimir.

Con base a la política federal y ante el escenario de disminución de los recursos que ha publicado la federación, el gobierno del Estado pone a disposición la técnica presupuestaria (Metodología) Presupuesto base Cero, mismo que los organismos públicos podrán implementar en la integración del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2016.

Mediante el PbC es posible, en un contexto de restricción de recursos, fijar prioridades en función de objetivos sobre la base de un cálculo costo-beneficio, de modo tal que sea posible reducir el presupuesto sin afectar las actividades prioritarias, reducir costos sin afectar operaciones, o reasignar recursos a aquellas actividades consideradas más rentables.

El PbC tiene las siguientes características:



El PbC comparte algunas características con el Presupuesto basado en Resultados, ambos utilizan la información sobre los resultados de la acción gubernamental para tomar decisiones. Por ello, no hay que ver por separado el PbR y el PbC, es decir, no se excluyen entre sí y más bien figura como un complemento del PbR.

Presupuesto Tradicional Vs Presupuesto base Cero



IV. -Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2016

En la integración del Presupuesto de Egresos 2016, desde la planeación hasta la rendición de cuentas, los organismos públicos deberán orientar los esfuerzos y recursos en el enfoque del PbR y si es necesario con el PbC, y en los requerimientos que señale la normatividad presupuestaria.

En el presupuesto de Egresos 2016, cada organismo público ineludiblemente deberá integrar entre otros elementos los siguientes:

1. Alinear su presupuesto a los objetivos del Plan Nacional y Estatal de Desarrollo, así como a los programas sectoriales.
2. Integrar los diagnósticos correspondientes (árbol de problemas y objetivos).
3. Integrar y actualizar las Matrices de Indicadores para Resultados.
4. Identificar los beneficiarios (Población potencial, objetivo y atendida).
5. Identificar el área de enfoque de la asignación de los recursos presupuestarios.

El criterio de alineación se realizará de menor a mayor número de objetivos, tomando como punto de partida el Plan, acorde a lo siguiente:

- Un objetivo del Plan Nacional estará alineado a uno o más objetivos del Plan Estatal.
- Un objetivo del Plan Estatal estará alineado a un Programa Sectorial.
- Un Objetivo Estratégico estará alineado a un objetivo del PND, PED y Programa Sectorial, de acuerdo a los criterios establecidos anteriormente, asimismo, estará alineado a uno o más proyectos.

Cada Organismo Público en la integración de su presupuesto, deberá integrar ineludiblemente la Matriz de Indicadores para Resultados con objetivos e indicadores en los niveles correspondientes, con la finalidad de medir los resultados de los programas y proyectos.

Además serán responsables de las modificaciones a sus indicadores y calendarios de metas con el fin de fortalecer la valoración objetiva de los resultados obtenidos así como de contar con los elementos suficientes para su seguimiento y evaluación.

Fórmulas para los Indicadores

El proceso de actualización de objetivos e indicadores de la MIR, se llevará a cabo en el Sistema de Anteproyecto de Presupuesto de Egresos.

Un indicador, generalmente, mide el comportamiento y el desempeño, por lo que siempre se compone de dos variables: numerador-denominador aplicándole un factor de escala. Así, el cociente de un numerador (acción) y un denominador (universo), refleja la meta. El factor de escala que sirve para dimensionar al numerador con respecto



al denominador en porcentaje o en tasa, son las fórmulas que se aplican para la obtención de las metas del indicador.

De acuerdo a la naturaleza de cada indicador pueden aplicarse las siguientes fórmulas:

(Numerador/Denominador) x 100

Es aplicada cuando la medición relaciona una cantidad universal y de ésta que proporción se va a realizar, este indicador mide coberturas. Normalmente el numerador es igual o menor al denominador. Las descripciones del numerador y denominador no deben describir diferentes variables. La meta se refleja en porcentaje.

Ejemplo:

Índice de Asimilación en el PbR = Servidores Públicos con mayor asimilación / Servidores Públicos asistentes
 $(100/500) \times 100 = 20.00\%$

[(Numerador/Denominador)-1] x 100

Su utilización está dirigida a los incrementos, se toma como base un año, período o hecho plasmado. La aplicación en la medición relaciona una cantidad base y de ésta para un período futuro cuanto se incrementa; en la mayoría de estos casos se habla de incremento y en todos los movimientos el resultado deberá ser igual o mayor a uno. Normalmente la cantidad del numerador es mayor que el denominador.

Este indicador en la evaluación trimestral reflejará porcentajes negativos, esto se debe porque el desarrollo es acumulativo de tal forma que al cierre del ejercicio el resultado será contra el universo base mayor y positiva.

Las descripciones del numerador y denominador no deben describir diferentes variables. La meta se refleja en porcentaje.

Ejemplo:

Porcentaje de Asimilación del PbR = Servidores Públicos con mayor asimilación en el PbR en el presente año / Servidores Públicos con mayor asimilación en el ejercicio anterior.
 $[(500/350)-1] \times 100 = 43.00\%$

(Numerador/Denominador)

Esta fórmula solamente se aplica cuando se desea conocer el promedio, costo, la unidad obtenida y el número de personas que se ocupan en las acciones realizadas. El resultado de esta operación son números absolutos; es decir, no refleja porcentaje. Las descripciones del numerador y denominador si describen diferentes variables.

Ejemplo:

Costo de aplicación de vacunas = Costo de campaña de vacunación / Vacunas aplicadas

$$(13'750,000.00 / 125,000) = 110.00$$

(Numerador x 1,000/Denominador)

(Numerador x 10,000/Denominador)

(Numerador x 100,000/Denominador)

Estas fórmulas son exclusivas del sector salud y en menor escala para aquellos organismos públicos que tengan indicadores que se midan en tasas. La meta se refleja en porcentaje.

Ejemplos:

Tasa de mortalidad por cirugías = Defunciones por cirugías / Cirugías efectuadas

$$(3 * 1,000)/30,000 = 0.10\%$$

$$(3 * 10,000)/30,000 = 1.00\%$$

$$(3 * 100,000)/30,000 = 10.00\%$$

Clasificación Programática

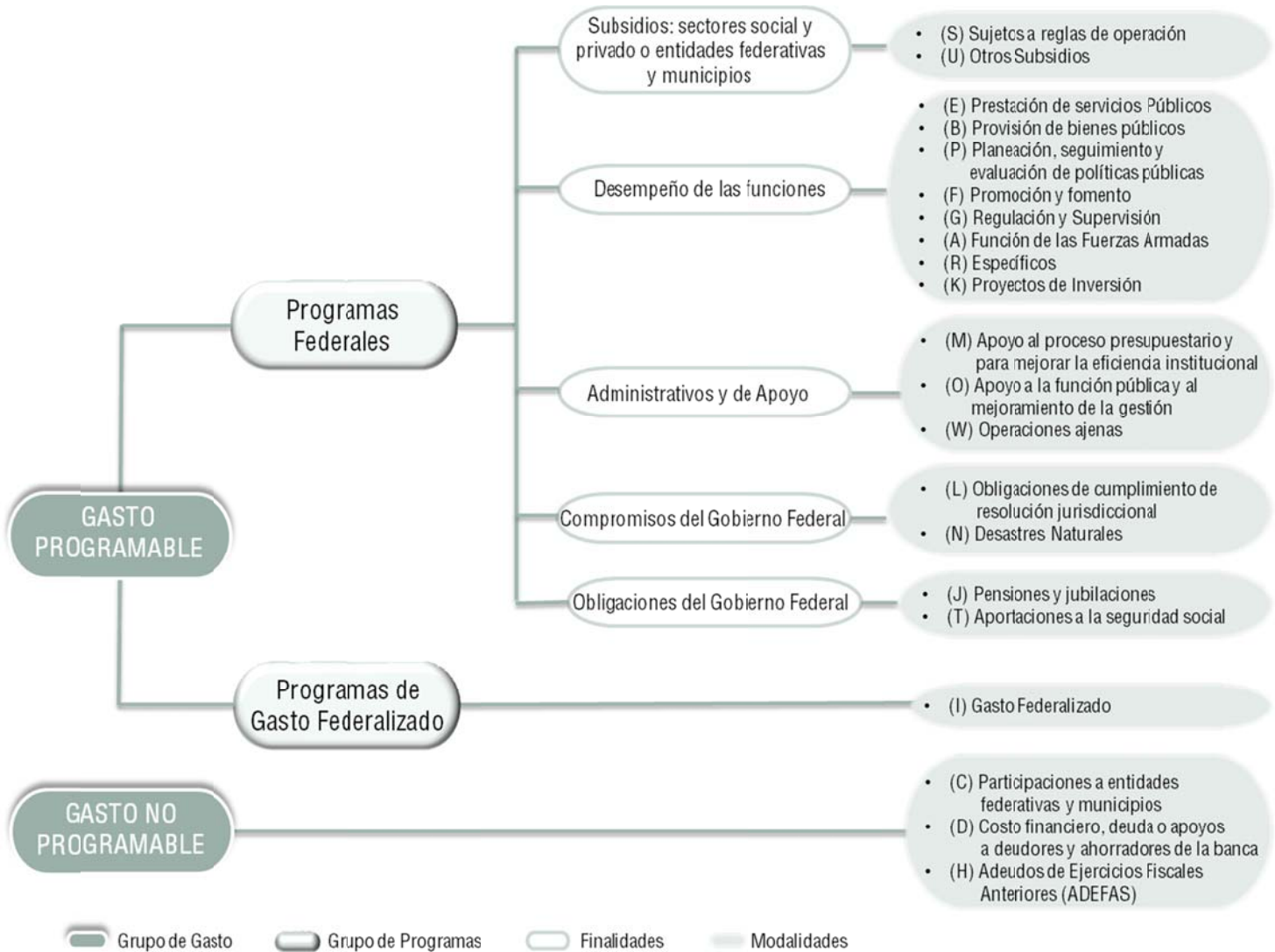
Con fundamento en el Diario Oficial de la Federación Tomo DCCXIX No. 6, Primera Sección de fecha 8 de Agosto de 2013, y en los artículos 6, 7, 9, 41 y 46 Fracción II, Inciso B, de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, el Consejo Nacional de Armonización Contable aprobó el Acuerdo por el que se emite la Clasificación Programática.

Dicho documento, establece la clasificación de los programas presupuestarios de los Organismos Públicos, permitiendo organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos.

Los Organismos Públicos deberán vincular sus programas a la modalidad que corresponda de acuerdo a la siguiente clasificación:



Clasificación Programática (Modalidad)



Para efectos de fortalecer la información cualitativa mediante acciones de mejora continua que eleven la calidad de la información, los OP deberán apoyarse en los Grupos Estratégicos, quienes deberán efectuar acciones de validación, seguimiento y monitoreo de la información acorde con la normatividad vigente.

La documentación a integrar y resguardar por los organismos públicos durante el ejercicio anual es la siguiente:

Estrategia Institucional; Carátulas de Proyecto Institucional e Inversión; Programas presupuestarios. Es importante puntualizar que la responsabilidad desde la construcción hasta la consolidación, seguimiento y rendición de cuentas es del organismo público, asimismo, del resguardo de la información cualitativa de forma impresa y debidamente validada.

Los elementos necesarios que deberán considerarse para consolidar una gestión para resultados son los siguientes:

Estrategia Institucional
• Misión • Visión • Alineación a PED, PND y Programas Sectoriales • Objetivo estratégico • Indicador estratégico • Nombre • Descripción Numerador/Denominador • Tipo y dimensión • Frecuencia • Interpretación • Valor y año de línea base • Evaluación • Productos y/o Servicios • Clientes y/o Usuarios

Programa Presupuestario
• Nombre • Modalidad • Objetivo de Desarrollo del Milenio • Diagnóstico • Objetivo e indicador de fin • Nombre • Descripción Numerador/Denominador • Tipo y dimensión • Frecuencia • Interpretación • Valor y año de línea base • Medios de verificación • Supuestos • Objetivo e indicador de propósito • Nombre • Descripción Numerador/Denominador • Tipo y dimensión • Frecuencia • Interpretación • Valor y año de línea base • Medios de verificación • Supuestos

Proyecto Institucional	Proyectos de Inversión
- Clave Presupuestaria - Unidad Responsable - Finalidad - Función - Subfunción - Subsubfunción - Programa Sectorial - Programa Presupuestario - Programa Especial - Actividad Institucional - Proyecto Estratégico - Vinculación al plan - Nombre del proyecto - Tipo de proyecto (nuevo, en proceso o de continuidad) - Tipo de acción - Objetivo e indicador de componente - Nombre - Descripción - Numerador/Denominador - Tipo y dimensión - Frecuencia - Interpretación - Valor y año de línea base - Medios de verificación - Supuestos - Objetivo e indicador de actividad - Nombre - Descripción - Numerador/Denominador - Tipo y dimensión - Frecuencia - Interpretación - Valor y año de línea base - Medios de verificación - Supuestos - Beneficiarios	- Clave Presupuestaria - Unidad Responsable - Finalidad - Función - Subfunción - Subsubfunción - Programa Sectorial - Programa Presupuestario - Programa Especial - Actividad Institucional - Proyecto Estratégico - Vinculación al plan - Nombre del proyecto - Tipo de proyecto (nuevo, en proceso o de continuidad) - Tipo de acción - Objetivo e indicador de componente - Nombre - Descripción - Numerador/Denominador - Tipo y dimensión - Frecuencia - Interpretación - Valor y año de línea base - Medios de verificación - Supuestos - Objetivo e indicador de actividad - Nombre - Descripción - Numerador/Denominador - Tipo y dimensión - Frecuencia - Interpretación - Valor y año de línea base - Medios de verificación - Supuestos - Beneficiarios - Desglose municipal de componente

Estrategia Funcional por Organismo Público

A través del SAPE 2016 los organismos públicos deberán requisitar los campos correspondientes a la Estrategia Funcional y una vez validado remitirse de manera oficial con el paquete del Anteproyecto.

Previo a su envío oficial, deberá concertarse con la dirección de Política del Gasto.

Para cualquier duda sobre el llenado y envío de este formato deberá dirigirse a:

*Dirección de Política del
Gasto.*
Lic. Odilio Pérez Vicente
Directo 01-961 69 12390
Conmutador 01-961 69 14043
Extensión: 65217

Asesoría de la Dirección.
Lic. Nice Constantino Jiménez
Ing. Alan Pavel Jácome Trujillo
Ext. 65166
Correo electrónico:
polgasto@haciendachiapas.gob.mx

Datos Generales

<i>Clasificación Administrativa</i>	<i>Organismo Público</i>
---	--------------------------

Gasto Total \$ 000'000,000.00 (Pesos)

<i>Misión</i>

<i>Visión</i>

Vinculación al Plan y Programas

<i>Plan Nacional de Desarrollo</i>
<i>Plan Estatal de Desarrollo</i>
<i>Programa Sectorial</i>

<i>No. de Obj.</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>

Clasificador por Objeto del Gasto	Importe
Total	
Servicios Personales	
Remuneraciones al Personal de Carácter Permanente	
Remuneraciones al Personal de Carácter Transitorio	
Remuneraciones Adicionales y Especiales	
Seguridad Social	
Otras Prestaciones Sociales y Económicas	
Previsiones	
Pago de Estímulos a Servidores Públicos	
Materiales y Suministros	
Materiales de Administración, Emisión de Documentos y Artículos Oficiales	
Alimentos y Utensilios	
Materias Primas y Materiales de Producción y Comercialización	
Materiales y Artículos de Construcción y de Reparación	
Productos Químicos, Farmacéuticos y de Laboratorio	
Combustibles, Lubricantes y Aditivos	
Vestuario, Blancos, Prendas de Protección y Artículos Deportivos	
Materiales y Suministros para Seguridad	
Herramientas, Refacciones y Accesorios Menores	
Servicios Generales	
Servicios Básicos	
Servicios de Arrendamiento	
Servicios Profesionales, Científicos, Técnicos y Otros Servicios	
Servicios Financieros, Bancarios y Comerciales	
Servicios de Instalación, Reparación, Mantenimiento y Conservación	
Servicios de Comunicación Social y Publicidad	
Servicios de Traslado y Viáticos	
Servicios Oficiales	
Otros Servicios Generales	
Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas	
Transferencias Internas y Asignaciones al Sector Público	
Transferencias al Resto del Sector Público	
Subsidios y Subvenciones	
Ayudas Sociales	
Pensiones y Jubilaciones	
Transferencias a Fideicomisos, Mandatos y Otros Análogos	
Transferencias a la Seguridad Social	
Donativos	
Transferencias al Exterior	
Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles	
Mobiliario y Equipo de Administración	
Mobiliario y Equipo Educacional y Recreativo	

Clasificador por Objeto del Gasto	Importe
Equipo e Instrumental Médico y de Laboratorio	
Vehículos y Equipo de Transporte	
Equipo de Defensa y Seguridad	
Maquinaria, Otros Equipos y Herramientas	
Activos Biológicos	
Bienes Inmuebles	
Activos Intangibles	
Inversión Pública	
Obra Pública en Bienes de Dominio Público	
Obra Pública en Bienes Propios	
Proyectos Productivos y Acciones de Fomento	
Inversiones Financieras y Otras Provisiones	
Inversiones para el Fomento de Actividades Productivas	
Acciones y Participaciones de Capital	
Compra de Títulos y Valores	
Concesión de Préstamos	
Inversiones en Fideicomisos, Mandatos y Otros Análogos	
Otras Inversiones Financieras	
Provisiones para Contingencias y Otras Erogaciones Especiales	
Participaciones y Aportaciones	
Participaciones	
Aportaciones	
Convenios	
Deuda Pública	
Amortización de la Deuda Pública	
Intereses de la Deuda Pública	
Comisiones de la Deuda Pública	
Gastos de la Deuda Pública	
Costo por Coberturas	
Apoyos Financieros	
Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores (ADEFAS)	

Clasificador Funcional del Gasto	Importe
Total	
Gobierno	
Desarrollo Social	
Desarrollo Económico	
Otras no clasificadas en funciones anteriores	



Reporte por Proyecto Estratégico

Nombre del Proyecto Estratégico	Matriz de Indicadores para Resultados									
	Componente		Cant. Num/Den	Meta Ind.	Actividad		Cant. Num/Den	Meta Ind.		Presupuesto Aprobado
	Nombre del Indicador	Descripción Cualitativa Num/Den			Nombre del Indicador	Descripción cualitativa Num/Den				
Unidad Responsable	Nombre del Indicador	Descripción Cualitativa Num/Den								Beneficiarios (Descrip y Cantidad)

Nombre y Firma del Jefe de la Unidad de Planeación y/o equivalente



GOBIERNO DEL
ESTADO DE CHIAPAS

CHIAPAS NOS UNE

2016
C h i a p a s