



Gobierno Constitucional del Estado de Chiapas
Secretaría de Hacienda



Manual de

Aplicación Metodológica

Gestión por Resultados

2 0 1 0

<i>Contenido</i>	<i>Páginas</i>
Presentación.	2
Fundamentos Normativos.	3
Vinculación de la Planeación Estatal–Institucional.	15
Participación de las Unidades de Planeación en la Reforma de la Política Presupuestaria.	16
Procesos y Direccionamiento de Información Cualitativa.	17
Integración de la Clave Presupuestaria.	19
Integración de la Información Cualitativa.	20

Presentación.

La Planeación tiene un papel indiscutible en toda actividad que se realice dentro del ámbito de la administración pública (programas, proyectos y acciones que se ejecutan en el corto, mediano y largo plazo), es instrumento indispensable para que las demandas de la población se atiendan mediante la provisión de los bienes y servicios que mejoren su nivel de vida; sin embargo, la falta de recursos, es un factor que ha multiplicado los requerimientos de la sociedad misma, con respecto a contar con información pública que justifique la aplicación de los recursos a programas, proyectos y acciones considerados prioritarios e impactos de las mismas. Surgiendo la necesidad de incluir en los Programas Operativos Anuales: Estrategia Institucional y Proyectos Estratégicos del Presupuesto de Egresos (Proyectos Institucionales y de Inversión), los elementos cualitativos que nos brindan herramientas para la toma de decisiones, cuya utilidad 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. Este proceso, que se caracteriza por ser flexible y continuo, al ponerse en práctica, genera necesidades de dirección en las instituciones públicas; emanando de allí la figura de Grupos Estratégicos, mismo que en estrecha coordinación con las Direcciones y/o Unidades de Planeación de cada organismo público, deben abanderar la consecución de estos requerimientos.

Para maximizar los logros en esta materia, la Secretaría de Hacienda, impulsa la capacitación de cada uno de los Grupos Estratégicos y/o Unidades de Planeación en cada organismo público, buscando la multiplicación del fortalecimiento del capital humano de los servidores públicos que dirigen cada uno de los proyectos, los cuales cuentan con los conocimientos, práctica y experiencia para construir la información requerida. En esta línea de acción, se impulsa la modernización y sistematización de procesos integrales (informáticos-administrativos), generándose acciones de mejoramiento de las capacidades de los servidores públicos, quiénes por iniciativa propia deben mantenerse a la par de los cambios generados.

Dentro de la difusión de instrumentos de consulta en los aspectos metodológicos para la integración de la información cualitativa, se detecta la necesidad de contar con criterios que resuman e integren los aspectos metodológico-técnico-operativo de la información cualitativa que se incluye en el Presupuesto de Egresos; por ello, se genera el "Manual de Aplicación Metodológica (Gestión por Resultados) ", buscando que los servidores públicos que integran, capturan, operan y dan seguimiento a esta información, cuenten con un compendio, que incluye aspectos y criterios generales de los fundamentos normativos que nos exigen y responsabilizan con respecto a esta información; así como criterios sobre la vinculación entre la planeación estatal, sectorial e institucional; aspectos y criterios básicos a considerar en la integración de los elementos cualitativos.

Fundamentos Normativos.

La modernización administrativa, la globalización y los reclamos de la sociedad por contar con garantías de la sana y oportuna aplicación, destino e impacto de los recursos públicos; nos conllevan a una dinámica que mantienen en constante reforma los fundamentos legales y normativos que transparenten la ejecución y seguimiento del Presupuesto de Egresos.

Estableciendo la necesidad de integrar el Presupuesto de Egresos, bajo un enfoque que brinde a la sociedad misma los beneficios de las acciones gubernamentales; acorde a la Gestión por Resultados, Presupuesto basado en Resultados, y el Sistema de Evaluación del Desempeño, impulsado por esta Secretaría de Hacienda, a través de la Dirección de Política del Gasto.

Los fundamentos normativos más relevantes, en el aspecto de la integración, operación y seguimiento cualitativo, se encuentran contenidos en la siguiente legislación:

Ley de Fiscalización Superior del Estado de Chiapas

Artículo 8.- El Ejecutivo del Estado presentará al Congreso y en sus recesos a la Comisión Permanente, al tercer día de la apertura el segundo período ordinario de sesiones, la Cuenta Publica correspondiente al año anterior. Solo se podrá ampliar el plazo de presentación de la cuenta publica, cuando medie solicitud del Ejecutivo suficientemente justificada a juicio del Congreso o de la Comisión Permanente, presentada por lo menos con quince días de anticipación a la conclusión del plazo, debiendo comparecer en todo caso el secretario del ramo correspondiente a informar de las razones que lo motiven. En ningún caso la prórroga excederá de un mes.

Así mismo, los poderes del estado y los entes públicos estatales rendirán a la Auditoria Superior del Estado, a mas tardar el 31 de agosto del año en que se ejerza el presupuesto respectivo, el informe de Avance de Gestión Financiera sobre los Resultados Físicos y Financieros de los Programas a su cargo, por el período comprendido del 1º de enero al 30 de junio del ejercicio fiscal en curso. Dicho informe será consolidado y remitido por el Ejecutivo Estatal, a través de la Secretaria del ramo.

Cuando se trate de renovación sexenal del Poder Ejecutivo, se eximirá la presentación del Informe del Avance de Gestión Financiera, sustituyendo este con la Cuenta Pública al Tercer Trimestre, conforme lo establece el artículo 42 Fracción XVIII, de la Constitución Política del Estado de Chiapas.

Artículo 10.- A fin de dar cumplimiento a lo establecido en los artículos anteriores, los Poderes del Estado y los Entes Públicos Estatales, harán llegar con la debida anticipación al Ejecutivo Estatal por conducto de la Secretaría del ramo, y los Entes Públicos Municipales al Ayuntamiento, la información que corresponda o que les sea solicitada.

Artículo 12.- El contenido de los Informes de Avance de Gestión Financiera se referirán a los programas a cargo de los Poderes del estado, de los Municipios y los Entes Públicos Estatales y Municipales, para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, metas y satisfacción de necesidades en ellos proyectados y contendrán:

- I. El flujo contable de ingresos y egresos semestral o trimestral, según corresponda al ejercicio del presupuesto;
- II. El avance del cumplimiento de los programas con base en los indicadores estratégicos aprobados en el respectivo presupuesto; y
- III. Los procesos concluidos.

Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Chiapas.

Artículo 29.- Al titular de la Secretaría de Hacienda le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- IV. Establecer las normas para el manejo de los fondos de Tesorería, procurando las mejores condiciones en beneficio del Gobierno del Estado, así como controlar y evaluar el ejercicio presupuestal del gasto público de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal;
- VIII. Elaborar con la colaboración de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, las normas y procedimientos de contabilidad gubernamental, los programas sectoriales, institucionales, especiales y los regionales estatales; así como apoyar a los ayuntamientos del Estado en la integración de los planes y programas municipales, que les permitan promover el desarrollo; además coordinar la aplicación de normatividad, lineamientos y criterios referentes a las retenciones de impuestos por pagos de nóminas y honorarios.
- X. Elaborar el Programa Operativo Anual de proyectos de inversión, emitir las normas para coordinar y asesorar la implementación del proceso de planeación en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, considerando las disposiciones de la Ley de Planeación, así como establecer las normas sobre programación, evaluación y seguimiento de las acciones de gobierno, con la participación de la Secretaría de la Función Pública.

- XXIV. Determinar la normatividad para el proceso de presupuestación de los programas de acción de la Administración Pública del Estado de Chiapas, así como las que correspondan para el ejercicio, seguimiento y control del gasto público, y proponer lo conducente a los Poderes Judicial y Legislativo;
- XXV. Normar, operar, vigilar y registrar, en el ámbito de su competencia, la operación de la Administración Pública Paraestatal, así como el Sistema de la Información Hacendaria.
- XXXIX. Elaborar los lineamientos, recopilar la información e integrar los informes que debe rendir el Titular del Ejecutivo ante el Congreso del Estado.
- XLI. En coordinación con las Dependencias y Entidades Públicas Estatales, elaborar la Cuenta Pública del Estado.
- XLII. Coordinar y evaluar el funcionamiento de las Unidades de Planeación o equivalentes de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública del Estado.

Libro Cuarto del Código de la Hacienda Pública para el Estado de Chiapas

Título Primero. Del Presupuesto y Gasto Públicos.

Capítulo I. Disposiciones Generales.

Artículo 329.- La planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control y evaluación del gasto público estatal, se realizará con base al Plan Estatal de Desarrollo, a los programas y en su caso a los Objetivos de Desarrollo del Milenio; considerando las políticas y lineamientos que formule el Ejecutivo del Estado, a través de las dependencias normativas correspondientes.

Artículo 330.- Los poderes Legislativo y Judicial, así como los Organismos Autónomos a través de sus áreas correspondientes, serán responsables de la presupuestación, administración, contabilidad, ejercicio y control de los recursos que determine el decreto de Presupuesto de Egresos de cada ejercicio.

Artículo 331.- Los Organismos Públicos, son responsables de la planeación, programación, presupuestación de sus programas, proyectos y actividades, así como de la administración eficiente y eficaz del ejercicio de los recursos con especial atención a los parámetros de medición y evaluación del desempeño, el grado de cumplimiento de objetivos y metas con base en indicadores que permitan evaluar los resultados obtenidos.

Los Organismos Públicos que reciban recursos del erario, para el desarrollo de sus atribuciones, están obligados a registrar la orientación e impacto de estos recursos, con base a la metodología y sistemas emitidos por la Secretaría; asimismo, en caso de recibir recursos federales deben registrarlos con base a la normatividad correspondiente, además informar trimestralmente sobre el ejercicio, destino y resultados obtenidos, a través del sistema establecido por la Federación, a más tardar a los veinte días naturales posteriores a la terminación de cada trimestre del ejercicio fiscal; de aquellos recursos derivados de subsidios o convenios, deben presentar informe final de cumplimiento acorde a la normatividad aplicable.

Los Organismos Públicos publicarán los informes trimestrales en los órganos locales oficiales de difusión y los pondrán a disposición del público en general a través de sus respectivas páginas electrónicas de Internet ó de otros medios locales de difusión.

Para efectos de registro presupuestario y contable, los Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial; así como los Órganos Autónomos, deben utilizar los sistemas computarizados que provea la Secretaría, a fin de sistematizar, homogeneizar y obtener información veraz, confiable y oportuna, que permita transparentar el registro, la rendición de cuentas, y el uso de los recursos públicos.

La Secretaría efectúa revisión selectiva de los elementos cualitativos e impulsa disposiciones y acciones de reforma en política presupuestaria y contable, así como la modernización de los sistemas para el registro, seguimiento, control e integración del gasto público, sus avances y rendición de cuentas.

Artículo 332.- La Secretaría está facultada para interpretar las disposiciones sobre planeación, programación, presupuesto, gasto, contabilidad y deuda pública y establecer la normatividad necesaria para su correcta aplicación.

Registrar y erogar vía presupuesto los recursos de cualquier fuente de financiamiento, e informar en la Cuenta Pública Anual.

Capítulo II. De los Presupuestos de Egresos.

Artículo 334.- El gasto público estatal se determina con base al presupuesto que se formula con apego a programas y proyectos que señalen objetivos, indicadores, metas, unidades de medida y responsables de su ejecución; alineados al Plan Estatal de Desarrollo y a políticas públicas que beneficien a la población.

Artículo 335.- La Secretaría, al integrar el proyecto de Presupuesto de Egresos de los Organismos Públicos, cuidará que simultáneamente se defina el tipo y fuente de recursos para su financiamiento.

Artículo 336.- El presupuesto de Egresos se presenta por ejercicio fiscal a iniciativa del Gobernador del Estado y es examinado, discutido y aprobado por el Congreso del Estado, para su aplicación durante el período de un año, a partir del 1º de Enero.

Los calendarios de gasto autorizados se comunicarán oficialmente:

- I. En los primeros 20 días posteriores a la aprobación del presupuesto.
- II. Si es aprobado antes del 10 de octubre, se comunicará a más tardar el 30 de noviembre.

Para su ministración oportuna, el calendario de gasto debe entregarse en los primeros diez días hábiles posteriores a la entrega del sistema de calendarización de recursos.

Los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, así como Organismos Autónomos y Municipios, son responsables del ejercicio oportuno de los programas y proyectos que integran el Presupuesto de Egresos.

Artículo 337.- El proyecto de presupuesto de egresos, deberá ser presentado oportunamente por la Secretaría al Gobernador del Estado, para ser enviado al Congreso del Estado en el último cuatrimestre del año inmediato anterior al que corresponda, excepto cuando haya cambio de gobierno sexenal, en cuyo caso, será a más tardar el 26 de diciembre.

Normas Presupuestarias para la Administración Pública del Estado de Chiapas.

Capítulo I

Disposiciones Generales

Artículo 3.- En la administración de su presupuesto, los titulares de los Organismos Públicos, así como los líderes de proyectos y servidores públicos facultados para ejercer recursos públicos, son responsables de:

- I. Cumplir las disposiciones aplicables en materia presupuestaria;
- II. Apegarse a los montos y calendarios de gastos autorizados en el Presupuesto de Egresos, llevando un estricto control de las disponibilidades: presupuestarias, contables y financieras.
- III. Ejercer sus recursos con eficiencia, eficacia, legalidad, honestidad, economía, racionalidad, austeridad y transparencia para el desarrollo de sus proyectos, cumpliendo con los objetivos, propósitos, líneas de acción, indicadores, actividades físicas y beneficiarios, acorde a las metas establecidas.
- VI. Implementar los controles internos que se consideren convenientes, ajustándose siempre a las normas, lineamientos y demás disposiciones aplicables, que conlleven a un ejercicio del gasto eficaz, eficiente y transparente.
- VII. Para los proyectos de inversión, deben observar lo dispuesto en el Código de la Hacienda Pública para el Estado de Chiapas, su Reglamento y demás disposiciones aplicables.
- IX. Cumplir veraz y oportunamente con los requerimientos de información presupuestaria, contable y financiera, y demás información que en materia del ejercicio del gasto solicite la Secretaría.
- X. La información relativa al ejercicio del gasto público; así como de las disponibilidades financieras cuya entrega tenga periodicidad mensual, deben presentarse a la Secretaría, dentro de los primeros 7 días posteriores al mes, y l trimestral dentro de los primeros 15 días posteriores al trimestre.

Artículo 7.- Los titulares de los Organismos Públicos, bajo su responsabilidad, podrán delegar la facultad de autorización y firma de documentos presupuestario, únicamente a un servidor público, notificando por escrito a la Secretaría, quedando obligados a dar aviso de inmediato de cualquier modificación.

Los documentos presupuestarios deben contener: firma autógrafa, nombre y cargo del Titular del Organismo Público ó el nombre y firma del servidor público a quien se delegue la facultad y la denominación del cargo de dicho servidor público.

Artículo 8.- La Secretaría entrega a los Organismos Públicos, preferentemente en el mes de enero del ejercicio fiscal correspondiente, el SP para el ejercicio, seguimiento, control y evaluación del Presupuesto de Egresos, el cual es de aplicación y observancia obligatoria, ya que es el instrumento presupuestario que contiene información veraz, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Es responsabilidad de los servidores públicos encargados del SP, la actualización y buen uso de éste; así como de mantener y efectuar los respaldos históricos y actuales, de la información presupuestaria por medios y/o dispositivos informáticos, sujetándose a los requerimientos de información. Por ningún motivo podrán acceder a las bases de datos con la finalidad de modificar o alterar la información, su estructura y diseño que lo conforman.

La Secretaría capacitará a los servidores públicos que designe el Organismo Público, en materia: contable, informática y presupuestaria, con el propósito de que el personal tenga conocimiento y destreza en las herramientas informáticas y operativas para el uso adecuado de los sistemas y normatividad presupuestaria y contable.

Capítulo V

Presupuesto Basado en Resultados y Evaluación del Desempeño

Artículo 64.- El presupuesto de egresos se integrará con base en las estrategias y políticas del PbR y evaluación del desempeño, considerando en todas las etapas de la espiral presupuestaria; objetivos, indicadores y beneficiarios, entre otros; que permitan verificar el grado de cumplimiento de las metas, así como la administración de los recursos públicos con eficiencia, eficacia, transparencia y honradez.

Los organismos públicos que integren proyectos con recursos del Ramo 33, Aportaciones Federales a las Entidades Federativas y Municipios, ineludiblemente desde la elaboración del presupuesto de egresos hasta la rendición de cuentas, tendrán que incorporar los indicadores definidos por los Estados y la Federación, así como los que se concierten al interior del Estado, mismos que se encuentran integrados en el SP.

Asimismo, todos los organismos públicos, con el propósito de avanzar en el perfeccionamiento de los elementos cualitativos, principalmente en los indicadores, podrán apoyarse con las metodologías de la planeación estratégica, construcción de indicadores y el marco lógico.

Los Organismos Públicos con la finalidad de facilitar la implementación del PbR deben integrar un grupo estratégico (GE), conformado por un coordinador, un subcoordinador y vocales, quienes desarrollarán un proceso participativo, abierto, dinámico y flexible que recoja las aportaciones para la mejora continua del quehacer gubernamental, esencialmente las relacionadas con las actividades presupuestarias, el GE, debe entre otras actividades:

- I. Participar, proponer, analizar y validar el proceso presupuestario del Organismo Público, desde su formulación hasta la evaluación del Presupuesto de Egresos, por lo que deben tener comunicación permanente con los líderes de proyecto y Unidades de Planeación.
- II. Establecer las líneas de acción que permitan la implementación gradual, selectiva y progresiva del PbR y Evaluación del Desempeño.
- III. El grupo estratégico, los líderes de proyectos y las áreas de planeación, programación y seguimiento, de manera conjunta, son responsables de la integración de los elementos cualitativos, de impulsar y apoyar las actividades necesarias para fijar objetivos, metas, estrategias, así como el seguimiento, control y mejoramiento de los elementos cualitativos, sus avances y rendición de cuentas.

Artículo 65.- La Secretaría con el propósito de robustecer la consolidación del PbR, permanentemente brindará asesoría y cursos de capacitación a los Organismos Públicos, principalmente en la construcción y alineación de objetivos, indicadores y registro de los beneficiarios, acorde a los planteamientos metodológicos de la Planeación Estratégica, construcción de indicadores y marco lógico.

Artículo 66.- Para la integración de los elementos cualitativos de los proyectos del presupuesto de Egresos, los organismos públicos con base en los principios del enfoque del PbR y evaluación del desempeño, deben considerar lo siguiente:

I. Estrategia Institucional:

- a) Alineación a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, al Plan de Desarrollo Chiapas Solidario y a Programas Sectoriales 2007- 2012.
- b) Vinculación a los indicadores, metas y Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- c) Al menos un objetivo estratégico y como máximo diez.
- d) Al menos un indicador y máximo cinco por cada objetivo, por indicador considerar interpretación y línea base.
- e) Redactar de forma clara y precisa la misión y visión.
- f) Contener de forma concisa la evaluación cualitativa; es decir, presentar el diagnóstico situacional del ámbito de competencia de sus funciones.
- g) Contener los productos y/o servicios; así como los clientes y/o usuarios, según corresponda.
- h) Integrar elementos relacionados con el patrimonio.

II. Carátula del Proyecto Institucional y/o de Inversión:

- a) Vinculación a los indicadores, metas y Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- b) Alineación de objetivos, de acuerdo a la fracción I inciso "a y c" de este artículo.
- c) Contener al menos un objetivo y máximo cinco.
- d) Contener al menos un indicador y máximo cinco por cada objetivo, por cada indicador considerar interpretación y línea base.
- e) Indicar el nombre del proyecto, el cual debe expresar la acción relevante.
- f) Contener el propósito institucional, circunscrito al ámbito de competencia del proyecto.
- g) Contener Árbol de Problema (matriz problema-causa-efecto) y árbol de Objetivo (matriz objetivo-medio-fin).
- h) Indicar el tipo y cantidad de beneficiarios por género y su distribución por zona, origen y grado marginal, mínimo uno y máximo tres beneficiarios.
- i) Indicar las principales acciones relevantes del proyecto (actividades físicas), mínimo una y máximo diez. El registro debe efectuarse por municipio-localidad.
- j) Indicar el bien patrimonial.

Artículo 67.- Los Organismos Públicos a través de las áreas de planeación y/o equivalente, grupo estratégico y los líderes de proyectos son responsables de la integración y del resguardo de la información cualitativa contenida en las carátulas: Estrategia Institucional, Proyecto Institucional y Proyecto de Inversión, así como de los reportes de avances, con las firmas originales respectivas.

Cada Organismo Público, está obligado a publicar la información de las carátulas, sea ésta, datos programáticos o avances, conforme a lo estipulado en la Ley y Reglamento que Garantiza la Transparencia y el Derecho a la Información Pública para el Estado de Chiapas.

La Secretaría para fines informativos y en su capacidad de tener en el SP la integralidad de la información de las carátulas, sea ésta, datos programáticos o avances, podrá difundirlo en su página de internet.

La Secretaría a través de la Dirección de Política del Gasto, solamente recibirá los archivos generados por el SP, con base a lo siguiente:

Información cualitativa y cuantitativa de las carátulas:

- I. Los Organismos Públicos a más tardar dentro de los 15 días hábiles posteriores a la entrega del SP, enviarán en la cuenta electrónica establecida por la Secretaría los archivos de las carátulas generados a través del SP con información elaborada y concertada desde la etapa de formulación del presupuesto de egresos, para su registro y seguimiento correspondiente.

Para efectos de ratificar la cantidad de proyectos remitidos en la cuenta mencionada, los organismos públicos mediante oficio presentarán "comprobante que certifica la información cualitativa de los proyecto" -Institucional, Inversión- y Estrategia Institucional generados en el SP.

La Dirección de Política del Gasto, por la misma vía realizará el envío en status de registrado de las carátulas de los proyectos institucional e inversión, así como, de la estrategia institucional, para que el Organismo Público incorpore en el sistema, para el seguimiento trimestral correspondiente.

La documentación que tendrá en resguardo el Organismo Público debe contener:

- a) Estrategia institucional: nombres y firmas del Titular del Organismo Público, Coordinador General del Grupo Estratégico y Jefe de la Unidad de Planeación y/o equivalente.
 - b) Carátulas de proyectos institucional e inversión: nombres y firmas de Jefe Inmediato Superior al Líder del Proyecto, Líder del Proyecto, Coordinador General del Grupo Estratégico y Jefe de la Unidad de Planeación y/o equivalente.
- II. Cuando se trate de proyectos nuevos, el proceso debe efectuarse con base al artículo 21 de éste acuerdo. En el caso de las carátulas solamente debe adjuntar el archivo generado por el SP y el impreso con firmas originales del "comprobante que certifica la información cualitativa de los proyectos".
- III. En el ejercicio del presupuesto de egresos, las modificaciones a los elementos cualitativos, previamente concertados en el enfoque del presupuesto basado en resultados y evaluación del desempeño, deben enviarse a más tardar el último día hábil del mes de septiembre, salvo lo estipulado en el artículo 16 de éste acuerdo.

Información cualitativa y cuantitativa de avances:

- IV. Para el seguimiento y evaluación de los avances, los organismos públicos enviarán a la cuenta electrónica establecida por la Secretaría, los archivos de los informes obtenidos en indicadores, actividades físicas, beneficiarios y acciones, así como del seguimiento de los objetivos del milenio, generados a través del SP. Esta información debe gestionarse en los primeros 10 días hábiles posteriores a la conclusión del trimestre que corresponda.

Para efectos de ratificar la cantidad de proyectos remitidos en la cuenta mencionada, los organismos públicos mediante oficio presentarán "comprobante que certifica los avances de los proyectos" –institucional, inversión- y Estrategia Institucional generados en el SP. Así mismo, es obligatorio presentar justificación clara y precisa de los avances de indicadores que se encuentren 10% más – menos a la meta programada en el trimestre correspondiente y en el año.

A los trimestres informados, tanto la meta programada y avances no es factible su modificación.

Para la documentación de avances que tendrá en resguardo el Organismo Público, deben contener los nombres y firmas del Titular del Organismo Público, Coordinador General del Grupo Estratégico y Jefe de la Unidad de Planeación y/o equivalente.

- V. Verificar constantemente que los proyectos autorizados en el transcurso del ejercicio, estén debidamente registrados, para su seguimiento y evaluación correspondiente.

Artículo 68.- Los Organismos Públicos son responsables de la evaluación por desempeño, misma que permitirá obtener mejores resultados y establecer las medidas necesarias para lograr mayor eficiencia y eficacia en el ejercicio del gasto público.

Artículo 69.- Los Organismos Públicos del Ejecutivo para efectos de consolidar la evaluación por desempeño, ineludiblemente deben contar y conocer los siguientes elementos:

- I. Acta de constitución del grupo estratégico.
- II. Diagnóstico situacional del sector.
- III. Árbol de problemas.
- IV. Árbol de Objetivos.
- V. Vinculación de Objetivos.
- VI. Matriz de Indicadores.
- VII. Los demás requisitos que señale la Secretaría.

Las evaluaciones de desempeño serán el eje central para monitorear de manera periódica el grado de avance de las metas, objetivos e indicadores programados para el ejercicio.

Vinculación de la Planeación Estatal–Institucional.

Gestión por Resultados, es un modelo de cultura Organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos. Aunque también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia ¿Qué se hace? ¿Qué se logra? y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir la creación del Valor Público.

Presupuesto basado en Resultados, es un proceso que integra de forma sistemática en las decisiones correspondientes, consideraciones sobre los resultados esperados y alcanzados, y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados, con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público y promover una más adecuada rendición de cuentas y transparencia.

Sistema de Evaluación del Desempeño, es el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar, con independencia de otros sistemas, una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión. Realiza el seguimiento y la evaluación constante a las dependencias de la Administración Pública Estatal, para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el Plan Nacional y el Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007 – 2012.

Los conceptos antes descritos, impulsan la implementación y consolidación de un proceso de planeación permanente y comprometida en el mejoramiento continuo de las actividades que se desarrollan en la gestión gubernamental, construyendo bases de desempeño que permitan conocer las finalidades esenciales de cada Organismo Público.

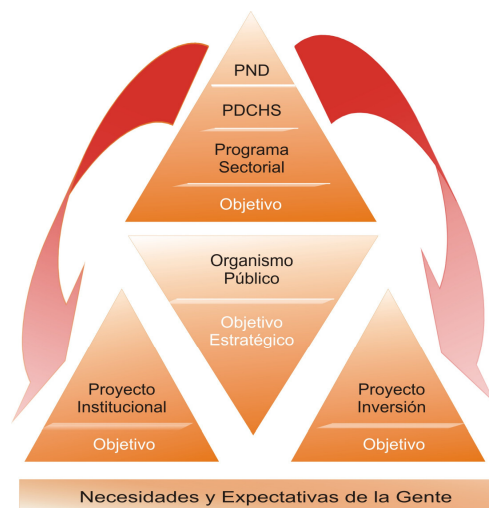
Esta tarea y compromiso, no solamente debe asumirse con la responsabilidad, creatividad y capacidad de investigación personal de los servidores públicos, aspecto indispensable para fortalecer y perfeccionar los elementos cualitativos como termómetro de conocimiento del resultado de los esfuerzos y recursos aplicados desde inicios del ejercicio fiscal del 2000, sino además con el compromiso institucional–normativo que establece la legislación, vigente.

Involucrarse en este proceso, permite contar con elementos suficientes para saber: ¿qué y cómo se esta dejando de hacer?; además, ¿cuales son los efectos producidos del accionar de gobierno? En este programa las unidades de planeación y los grupos estratégicos, conformados en cada uno de los organismos públicos, tiene como labor constante desarrollar una planeación contundente, y en consecuencia el perfeccionamiento cualitativo, con énfasis en los objetivos, indicadores y actividades físicas.

Siendo el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012 (PDCHS), el documento rector de la planeación que el Gobierno del Estado pone en práctica, en cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades; y fungir como el instrumento de coordinación entre las instancias de gobierno que tienen por objeto establecer los elementos estratégicos, programáticos, presupuestales y administrativos para la definición, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las políticas sociales y del desarrollo regional en el Estado.

En apego a esta política, los Programas Institucionales (Estrategia Institucional) y Proyectos Estratégicos (Institucional y de Inversión) de los organismos públicos, se sujetan a las directrices que se establecen en la planeación estatal quedando relacionados directamente a la consecución de las prioridades estatales (Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012).

El quehacer gubernamental, como puede observarse, engrana al Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012, Programas y Proyectos Estratégicos, para lo cual se ha establecido una vinculación directa a través de objetivos.



Participación de las Unidades de Planeación en la Reforma de la Política Presupuestaria.



La dinámica generada en la implementación de proyectos estratégicos enfocados a resultados, genera la necesidad de un alto compromiso por parte de las unidades de planeación y/o encargados de estas funciones en los organismos públicos; los cuales deben interactuar, no sólo como enlace ante los organismos normativos, sino que deben impulsar, con base a los conocimientos adquiridos, la conciencia de aplicar correctamente la metodología para la integración de la información cualitativa correspondiente a su Presupuesto de Egresos, con los Líderes de Proyectos e integrantes de Grupos Estratégicos.

Es básico, en este proceso de integración, que las unidades de planeación trabajen estrechamente con los líderes de proyectos, para que estos integren adecuadamente su información cualitativa, misma que debe ser sujeta a la revisión y validación de los Grupos Estratégicos.

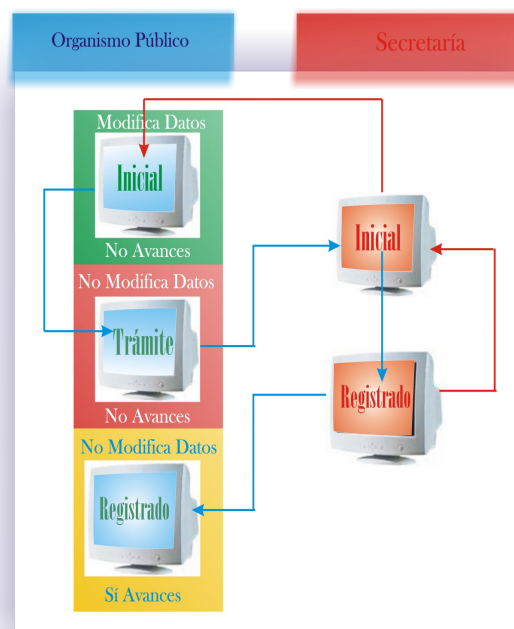
Procesos y Direccionamiento de Información Cualitativa.

Los proyectos estratégicos que se integran a través del Sistema de Anteproyecto de Presupuesto de Egresos (SAPE), conforman el Presupuesto de Egresos aprobado por el Congreso del Estado; una vez superado este proceso, entra en vigor el Sistema Integral de Administración Hacendaria del Estado (SIAHE), el cual consta de la versión operada por: organismo público y la Secretaría de Hacienda. Este sistema, permite que la información cualitativa de los proyectos estratégicos, entren en un proceso de análisis, revisión, precisión, modificación y registro para su seguimiento.

El SIAHE, incluye la información cualitativa de los proyectos aprobados y nuevos que son autorizados en el transcurso del ejercicio fiscal; donde, para el adecuado control de la información cualitativa de los proyectos, el sistema basa su operación en los estatus de Inicial, Trámite y Registrado.

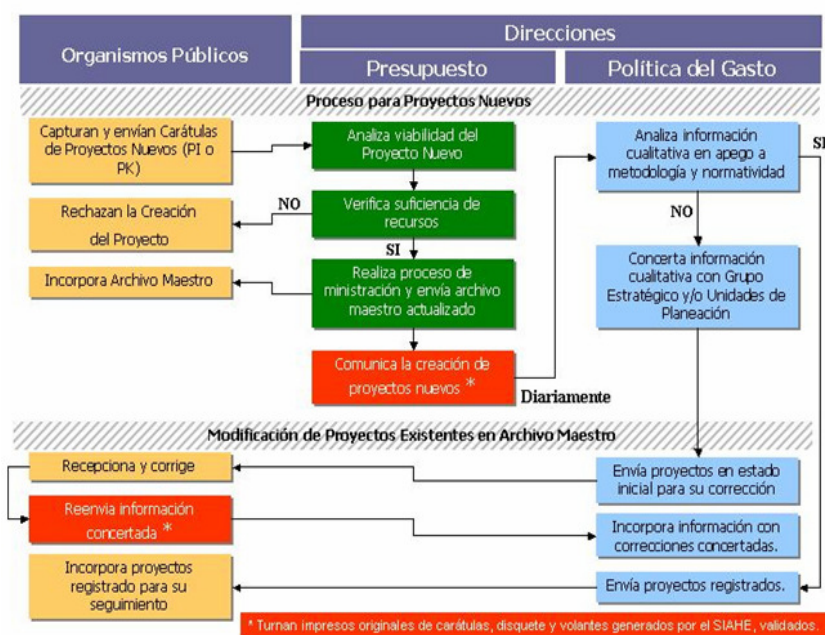
Estos mecanismos de seguridad, en el envío-recepción de la información cualitativa, se operan desde el Sistema del 2004; encontrando que para el organismo público, el estatus: **Inicial**, permite la modificación de todos los datos cualitativos pero deshabilita la captura de avances; el de **Trámite** bloquea la modificación de datos cualitativos y la captura de avances; por último, en **Registrado** permanece bloqueada la modificación de datos cualitativos pero sí permite la captura de avances.

Los Organismos Públicos a través de las áreas de planeación y/o equivalente, grupo estratégico y los líderes de proyecto son responsables de la integración y del resguardo de la información cualitativa contenida en las carátulas y avances, por lo que la Secretaría a través de la Dirección de Política del Gasto, únicamente recibirá los archivos generados por el SP, y el "comprobante que certificar la información cualitativa de los proyectos" -Institucional, Inversión- y Estrategia Institucional.



Proceso de Envío-Recepción

Con respecto a las carátulas y trámite de proyectos nuevos, el proceso se efectúa, normalmente, a través de la Dirección de Presupuesto, quién a través de sus diversos departamentos es responsable de analizar y dar suficiencia presupuestal a los proyectos autorizados; es decir, es la responsable de la parte cuantitativa de los proyectos.



Una vez autorizado un proyecto, se procede al registro de la información cualitativa en el SIAHE, tanto en las versiones operadas por los Organismos Públicos y la Secretaría de Hacienda, habilitándose las condiciones para dar seguimiento a los elementos cualitativos que se reportan a través de los informes y plazos establecidos en la legislación vigente.

Para efectos de modificar o precisar la información cualitativa, una vez que han sido registradas las carátulas en el SP, es necesario considerar lo siguiente:

- Se debe concertar las modificaciones; para el caso de nombres y actividades físicas de los proyectos de inversión, solicitar la validación del área correspondiente en la Subsecretaría de Planeación.
- Efectuar la solicitud de manera oficial al Departamento de Análisis y Política del Gasto adscrito a la Dirección de Política del Gasto, debidamente soportadas y justificadas, quién determinará si se realizan directamente en Secretaría o se habilitan los estatus correspondientes para que el organismo público efectúe estas.

En el proceso de Informes de Avances (trimestrales), se da puntual seguimiento a los Indicadores, Actividades Físicas, Beneficiarios y Acciones. Para los Beneficiarios, se considera su desagregación por Equidad de Género, Zona, Origen de Población y Condición Marginal.

Para el Seguimiento de Avances, el órgano administrativo encargado de analizar, precisar, modificar, recepcionar y consolidar la información de los elementos cualitativos es el Departamento de Análisis y Política del Gasto. Se recalca que el oportuno y adecuado cumplimiento, permite agilizar los procesos, optimizar los tiempos de respuesta y maximizar la calidad de los informes.

Integración de la Clave Presupuestaria.

En el ámbito de la Reforma de Política Presupuestaria, el Presupuesto de Egresos se integra de dos grandes rubros: cualitativo y cuantitativo; la administración del mismo se basa en una serie de partes que permiten su eficiente sistematización para su integración, ejecución, control y seguimiento; estos elementos, en su conjunto, se denominan: "Clave Presupuestaria"; misma que se encuentra integrada por 14 campos y 30 dígitos, los cuales son:

Para la parte cuantitativa, la clave presupuestaria, permite conocer información desde el nivel administrativo, funcional, cobertura y económico. Para los aspectos cualitativos, se establecen dos niveles: Categorías y Elementos Programáticos.



Categorías programáticas

- ❖ Función
- ❖ Subfunción
- ❖ Programa Sectorial
- ❖ Programas Especiales y de Impacto Social
- ❖ Actividad Institucional

Elementos programáticos

- ❖ Misión
- ❖ Propósito Institucional
- ❖ Objetivo Estratégico
- ❖ Indicador Estratégico

Las Categorías Programáticas permiten la medición o cuantificación en términos monetarios homogéneos de los recursos públicos; se integran por: Función, Subfunción, Programa Sectorial, Programas Especiales y de Impacto Social, Actividad Institucional y Proyecto Estratégico. Los Elementos Programáticos, permiten obtener información necesaria para evaluar la gestión pública en el ámbito de impactos y resultados de la aplicación de los recursos públicos; básicamente se integran por: Misión, Propósito Institucional, Objetivos, Indicadores y Metas del Indicador.

La conjugación de las categorías y elementos programáticos, permiten la integración, ejecución y seguimiento de la información del Presupuesto de Egresos, en los ámbitos cuantitativos y cualitativos, lo que repercute en una significativa mejora en los procesos de toma de decisiones de los servidores públicos, desde líderes de proyectos al propio titular del ejecutivo estatal.

En el ámbito de la operación de la información cualitativa del Presupuesto de Egresos, el proceso debe iniciar por la integración de la Estrategia Institucional, y posteriormente los Proyectos Estratégicos (Institucionales y de Inversión).

La Estrategia Institucional, refleja información a nivel institucional; es decir, a nivel organismo público, además establece los vínculos entre él mismo con la Planeación Estatal (Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012).

La información de los Proyectos Estratégicos (Institucionales y de Inversión), presentan información específica de proyectos y su vinculación con los objetivos y logros del propio organismo público.

Adicionalmente, la información contenida en cada una de las carátulas contiene elementos que mediante procesos automatizados permiten reflejar información con diferentes niveles de integración o desagregación; es decir, se presenta información acorde a cada uno de los campos que contienen una clave presupuestaria; incluso a otros niveles como son: Ejes, Grupos, Políticas Públicas, Objetivos y Estrategias, Programas y Objetivos Sectoriales, Beneficiarios, entre otros niveles; e ahí la importancia de construir y dar seguimiento a los elementos cualitativos con el mayor grado de exactitud posible, responsabilidad que recae en los organismos públicos, quienes integran la información contenida en los elementos cualitativos del Presupuesto de Egresos.

Integración de la Información Cualitativa.

Para agilizar la comprensión de los procedimientos metodológicos para la integración de la información cualitativa, esta se aborda por cada una de las carátulas que integran la misma; es decir, Carátulas correspondientes a la Estrategia Institucional, Proyectos Institucionales y Proyectos de Inversión; cuyos formatos son: PTO2010_50, PTO2010_51 y PTO2010_51.I, respectivamente; incluyendo el aspecto metodológico y criterios para la correcta integración de la información cualitativa; posteriormente, se especificarán aspectos técnicos de operación, control y seguimiento a través del Sistema Presupuestario.

Algunos de los aspectos generales que deben cuidarse son los siguientes:

- ✓ La información cualitativa debe capturarse en mayúsculas y minúsculas, así como cuidar la aplicación ortográfica.
- ✓ Cuidar que la descripción del indicador en el numerador y denominador; así como sus cantidades, no se encuentren invertidas.
- ✓ En las descripciones de la información cualitativa, principalmente en los objetivos e indicadores, no abreviar los términos.
- ✓ En los indicadores cuidar la correcta aplicación de las fórmulas.
- ✓ Plasmar los antecedentes de los indicadores, si se cuenta con los soportes de los años anteriores.

Para estos efectos, se reitera que en los procesos de integración de la información cualitativa, deben involucrarse a los líderes de proyectos, integrantes de grupos estratégicos y al personal de las propias unidades de planeación o equivalente; sin descuidar que la unidad de planeación es la responsable del planteamiento de todos los elementos cualitativos (estrategia institucional, proyectos institucionales y de inversión).

Estrategia Institucional.

Es el punto de entrada para la correcta integración de la información cualitativa y su operación a través del Sistema Presupuestario, a partir de ella se procede a vincular la Planeación Estatal con la Institucional a través de sus correspondientes objetivos, por lo que su correcta integración complementa y facilita la integración cualitativa de los proyectos estratégicos. Por lo que se recomienda que en cada organismo público sea integrada y validada por el Grupo Estratégico, participando ampliamente los mandos superiores y medios, por ser éstos los responsables directos de los resultados esperados en cada ejercicio.

Dentro de la integración de sus elementos cualitativos, se consideran los siguientes:

Misión.

Describe de manera breve y precisa la razón de ser de los organismos públicos, lo cual justifica su existencia.

La Misión, metodológicamente, se construye respondiendo a cinco preguntas claves, las cuales son: ¿Qué es la institución?, ¿Qué hace la institución?, ¿A quién se dirige, atiende o sirve?, ¿Para qué lo hace?, y ¿A través de qué lo hace?; sin embargo, como criterio en los documentos presupuestarios, se sugiere plasmar la misión omitiendo el primer cuestionamiento para darle un impacto directo, así como empezar con un verbo en infinitivo.

Visión.

Es la descripción de un escenario futuro altamente deseado por el organismo público que se quisiera alcanzar en un período de largo plazo. Se construye respondiendo a las siguientes preguntas claves: ¿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?, y ¿Porqué debemos de cambiar?.

La visión permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar, de manera amplia y detallada, para que sea suficientemente entendible; además debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y a la superación, justificando un esfuerzo extra del organismo público.

Objetivos del Plan Nacional.

Plan Nacional de Desarrollo 2007 - 2012	
EJE 1	Estado de Derecho y Seguridad
EJE 2	Economía competitiva y generadora de empleos
EJE 3	Igualdad de Oportunidades
EJE 4	Sustentabilidad Ambiental
EJE 5	Democracia efectiva y política exterior responsable

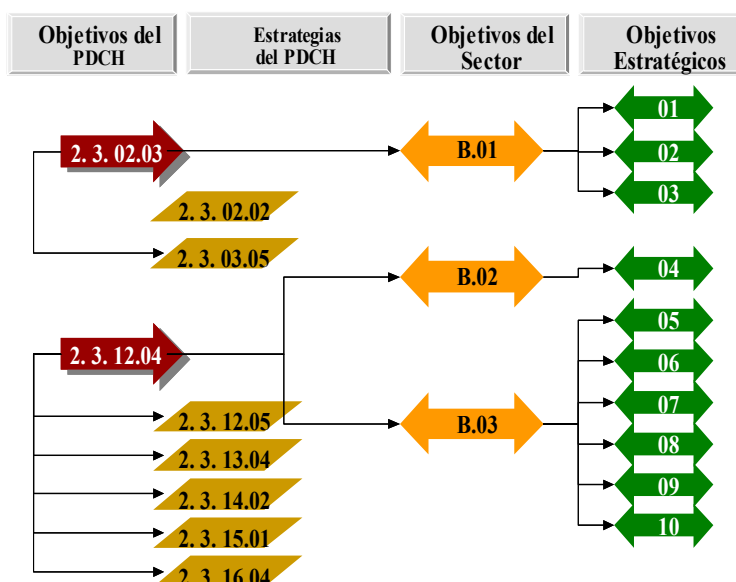
El plan nacional de desarrollo 2007-2012 se presenta en cumplimiento al Artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Para hacer realidad la visión de futuro y atender las prioridades nacionales, el PND define diez objetivos nacionales y se articula a través de cinco ejes de política pública, a partir de los cuales se determinan los objetivos nacionales, las metas y las estrategias que rigen la acción del gobierno, todo lo cual permitirá avanzar hacia el Desarrollo Humano Sustentable.

Objetivos y Estrategias del Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012.

El Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012 plasma las ideas centrales y básicas, que son “punta de lanza” en el cambio de muchos aspectos de la sociedad.

Por ello, es destacable la relación que guarda el mismo con el quehacer institucional de los organismos públicos; es decir, existe relación entre el quehacer institucional que se plasma en la Estrategia Institucional con los Objetivos del Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012.



A fin de precisar y facilitar la correlación entre los mismos, se ha implementado el catálogo denominado: “Objetivos del Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012”, a través del cual se relacionan los Ejes y Grupos Temáticos con sus respectivos Objetivos de dicho Plan; y de las Estrategias del Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012”, que vinculan las acciones a implementar para la consecución de los objetivos planteados, en las cuales, en su caso, coincidirá el quehacer de varios organismos públicos. Los Objetivos y Estrategias, están directamente relacionadas, ya que las líneas permiten el cumplimiento de los objetivos.

Objetivos de Programas Sectoriales.

Dentro de la Planeación Estatal, se identifican varios sectores, en los cuales participan diversos organismos públicos, los cuales deben combinar sus esfuerzos y acciones institucionales para la consecución de las demandas de la sociedad. Estos objetivos son plasmados a través del catálogo de “Objetivos de Programas Sectoriales”. Cabe hacer mención que el número de objetivos del sector esta estrechamente relacionado con el número de objetivos del PDCHS; considerando que un mismo objetivo sectorial no puede repetirse con diferentes objetivos del PDCHS, aunque un mismo objetivo del PDCHS puede tener varios objetivos sectoriales.

Objetivos Estratégicos.

Los objetivos identifican 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 ser una descripción cualitativa y explícita de lo que la organización o proyecto pretende alcanzar; deberá expresarse de manera concisa y su contenido deberá ser preciso, esto es importante porque a partir del objetivo se construyen los indicadores; es decir, 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, en su caso, propósito institucional.

Los objetivos deben ser contruidos por los responsables (líderes de proyectos) de los programas y proyectos a realizar por los organismos públicos, conjuntamente con el grupo estratégico; para facilitar su integración, se puede utilizar los siguientes cuestionamientos: ¿qué debe lograr la dependencia o entidad para cumplir con su misión y visión? Y, ¿qué debe lograr la dependencia o entidad para asegurar su contribución en el cumplimiento de los compromisos del sector? Dentro de las principales características que deben presentar, están las siguientes: 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 invariablemente con una acción (verbo infinitivo); pueden existir varios objetivos dentro de cada organismo público y/o proyecto; y, por último, los objetivos estratégicos no deben ser planteados como metas, ya que estas últimas son elementos cuantitativos.

Indicadores Estratégicos.

Son el punto medular que permite la evaluación de las acciones gubernamentales, por lo tanto es uno de los elementos programáticos que requiere mayor atención en cuanto a su construcción. Dentro de esta implementación, son éstos en los que más se dificulta la comprensión de la metodología de su integración, 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.

Los Indicadores, se conciben como: 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 las acciones y asignación presupuestal.

Los indicadores nos permiten establecer mecanismos de autocontrol de los organismos públicos que permita evaluar con mayor objetividad los resultados obtenidos por su desempeño en la gestión que realizan; por ende, permiten:

- 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; y
- Proporcionar información sobre el cumplimiento de compromisos, así como los resultados de la gestión gubernamental a la sociedad en general.

Para formular un indicador, pueden 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? y, ¿contra qué se va a medir?.

Esto nos permite definir el nombre del indicador, y a su vez, las descripciones del numerador y denominador; estableciendo las cantidades que permitirán efectuar las operaciones matemáticas que nos representen las metas deseadas.

Los indicadores metodológicamente se agrupan en: Tipos y Dimensiones; el primero es para conocer el origen, la ubicación y la naturaleza de los proyectos; el segundo es para conocer los alcances, resultados, efectos, el grado o porcentaje de avances de los objetivos planteados. Para el caso de la Estrategia Institucional, solamente se aplican las Dimensiones.

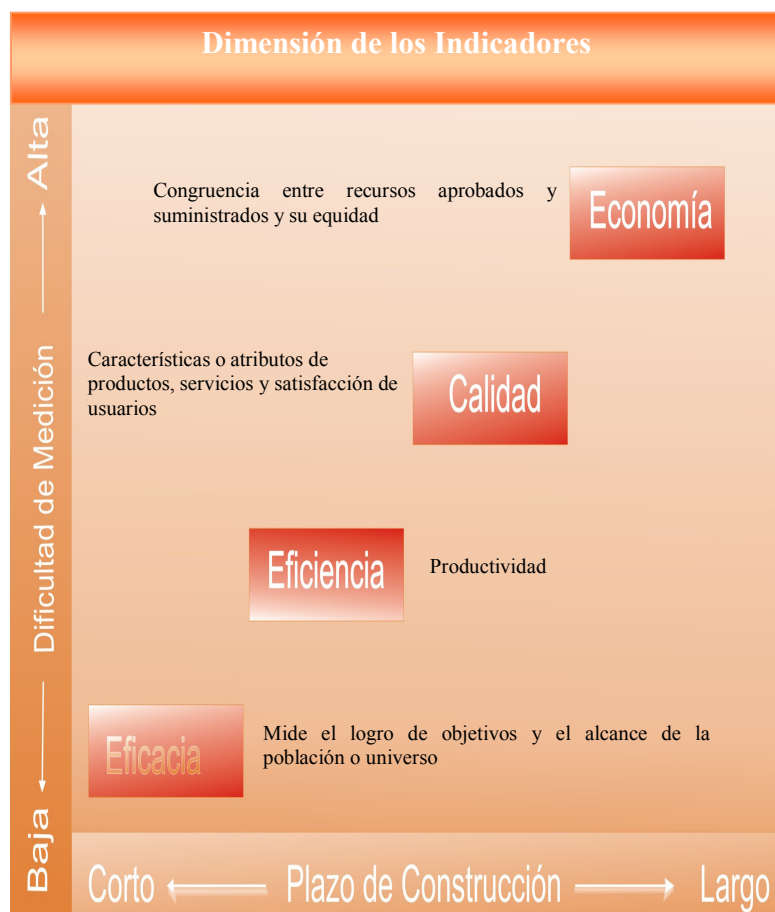
Como bien se ha mencionado que los indicadores son una unidad de medición que permite enseñar el progreso alcanzado en un área geográfica determinada, grupo personas, pueblos y estado en general. Para conocer los efectos que éstos generan, desde el momento que la federación impulsa el Presupuesto basado en Resultados se ha señalado que se trabajará sobre dos enfoques los cuales son:

Estratégicos: miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios; y, contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos; y,

De gestión: miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados.

Tipo de Indicadores	
Clave	Descripción
E	Estratégicos
G	Gestión

Para asegurar la evaluación integral de los resultados de las actividades institucionales, programas o proyectos. Existen cuatro dimensiones de evaluación bajo las cuales se pueden agrupar los tipos de indicadores, los cuales son:



Clave	Descripción
I	Eficacia: (Impacto y Cobertura) mide el grado de cumplimiento de los objetivos de los Programas;
E	Eficiencia: mide la relación entre los productos y servicios generados respecto a los insumos o recursos utilizados;
C	Calidad: mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos de los Programas.
A	Economía: (Alineación de Recursos) mide la capacidad de gestión de los programas, a efecto de ejercer adecuadamente los recursos financieros.

Un indicador, generalmente, mide el comportamiento y desempeño, por lo que invariablemente 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 el numerador con respecto al denominador en porcentaje o en una tasa, son las fórmulas que se aplican para la obtención de las metas del indicador.

$$\text{Indicador (Nombre)} = \frac{\text{Descripción y Cantidad del Numerador}}{\text{Descripción y Cantidad del Denominador}} \times \text{Factor (Fórmula)} = \text{Meta}$$

Es decir, metodológicamente, se integra de los siguientes elementos:

- ❑ Nombre del Indicador. Refleja el parámetro de medición buscado.
- ❑ Descripción del Numerador y Denominador. Identifica el problema a resolver en el ejercicio y el volumen del problema a resolver o atender, respectivamente.
- ❑ Datos Cuantitativos del Numerador y Denominador del ejercicio vigente y tres ejercicios anteriores. Cuantifica la atención a cubrir en el ejercicio y la cantidad del problema, respectivamente.
- ❑ Fórmula que se aplica al Indicador. Especifica el factor de escala que se aplicará a los datos cuantitativos para que refleje la meta a obtener en el ejercicio, así como las obtenidas en los ejercicios anteriores.
- ❑ Dimensión del Indicador. Mide el grado de alcance, resultado o efecto deseado con el indicador.
- ❑ Meta del Indicador. Refleja el resultado porcentual del cociente del numerador entre el denominador aplicándole la fórmula seleccionada para el indicador en específico; excepto, en la aplicación de la fórmula numerador entre denominador (refleja promedio).
- ❑ Calendarización Trimestral del Numerador del Indicador del Ejercicio Vigente. Permite identificar los logros programados en cada período trimestral en el transcurso del ejercicio fiscal vigente, por medio de los reportes de seguimiento, respectivos.
- ❑ Beneficiarios por Indicador. Presenta los beneficiarios directos, exclusivamente por equidad de género, del indicador respectivo.

Acorde a la naturaleza de los indicadores 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:

$$\begin{aligned} \text{Índice de Asimilación de la RSP} &= \text{Servidores Públicos Certificados} / \\ &\text{Servidores Públicos Evaluados} \\ (100/500) * 100 &= 20.00\% \end{aligned}$$

$[(\text{Numerador}/\text{Denominador})-1] \times 100$

Su utilización esta 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:

$$\begin{aligned} \text{Incremento de la Asimilación de la RSP} &= \text{Servidores Públicos Certificados en el Ejercicio Vigente} / \\ &\quad \text{Servidores Públicos Certificados en el Ejercicio Anterior} \\ &= [(500/350)-1] \times 100 = 43.00\% \end{aligned}$$

$(\text{Numerador}/\text{Denominador})$

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:

$$\begin{aligned} \text{Costo de Aplicación de Vacunas} &= \text{Costo de Campaña de Vacunación} / \\ &\quad \text{Vacunas Aplicadas} \\ &= (13'750,000.00 / 125,000) = 110.00 \end{aligned}$$

$(\text{Numerador} \times 1,000/\text{Denominador})$

$(\text{Numerador} \times 10,000/\text{Denominador})$

$(\text{Numerador} \times 100,000/\text{Denominador})$

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:

$$\begin{aligned} \text{Tasa de Mortalidad por Cirugías} &= \text{Defunciones por Cirugías} / \\ &\quad \text{Cirugías efectuadas} \\ &= (3 \times 1,000)/30,000 = 0.10\% \\ &= (3 \times 10,000)/30,000 = 1.00\% \\ &= (3 \times 100,000)/30,000 = 10.00\% \end{aligned}$$

Evaluación Cualitativa.

Refleja los resultados de diagnóstico que permite fijar bases sólidas para aplicar adecuadamente el proceso de planeación (estratégica, participativa, operativa, etcétera); la evaluación cualitativa se sustenta en la recopilación de la información de la organización y de su entorno, conformada con datos particulares de la organización, como son su estructura, procesos, nivel de atención a los clientes o usuarios y grado de desarrollo entre otros, así como datos económicos, políticos y sociales; es decir, brevemente, debe permitirnos conocer la situación que prevalece en la organización y en su entorno.

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, permitiendo identificar en qué nivel se está cubriendo 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.

Productos y/o Servicios.

Los servicios-productos son el conjunto de actividades que conllevan a satisfacer las necesidades de un cliente-usuario; por ello es necesario que nos preguntemos ¿Qué es lo que sale del área y recibe el cliente-usuario, con el propósito de identificar los servicios-productos que se prestan?

En este sentido es importante desarrollar una matriz servicio-cliente que nos permita definir con precisión los servicios con los clientes con relación a nuestra misión. Dicha matriz sirve para definir las funciones de un área en términos de servicios y clientes, lo que da y a quién lo da. Al documentar los servicios brindados, cuestionese 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.

Clientes y/o Usuarios.

Los clientes y/o usuarios, son las personas, grupos, organizaciones, compradores o usuarios que reciben, solicitan, utilizan y/o se benefician directa o indirectamente con el servicio y producto 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?, y ¿Cuál es la razón de que te pidan este servicio?

Patrimonio.

Se especifica nombre, dirección y extensión en metros cuadrados del bien.

Proyectos Estratégicos.

Presentan integralmente la información cualitativa registrada en cada uno de los proyectos estratégicos que permiten el cumplimiento del quehacer institucional y que brindan la atención directa a las demandas de la sociedad. Acorde a su naturaleza se clasifican en Proyectos Institucionales y de Inversión.

Se recomienda esta información sea integrada por cada uno de los líderes de proyectos, quienes cuentan con los elementos y conocimientos específicos de la naturaleza y accionar de cada uno de los proyectos; debiendo ser analizados y observados por las unidades de planeación bajo el enfoque de Presupuesto basado en Resultados y validados por el Grupo Estratégico.

Los datos cualitativos, que consideran los proyectos estratégicos son los siguientes:

Clave Presupuestaria.

Refleja la integración de su clave presupuestal, abarcando los campos de Función, Subfunción, Programa Sectorial, Programas Especiales y de Impacto Social, Actividad Institucional y Proyecto estratégico. Este último campo identifica si se trata de un Proyecto Institucional (A) o Proyecto de Inversión (B, C y D). Los Proyectos de Inversión se clasifican en Programa Normal, Desarrollo Social y Productivo en Regiones de Pobreza o Concertado Diverso.

Nombre del Proyecto.

Debe reflejar la naturaleza del proyecto; es decir, no debe reflejar el nombre de un órgano administrativo o unidad responsable, sino la acción y/o actividad relevante.

Tipo de Proyecto

Identifica si el proyecto es Nuevo, de Continuidad o en Proceso.

Modalidad.

Indica si el proyecto se ejecuta por Administración Directa o por Contrato (exclusivo proyectos de inversión).

Cobertura / Región / Municipio / Localidad

Identificar el alcance del proyecto en: Estatal, Regional y/o Municipal. Lo que permite identificar la localidad, municipio o región en que se ejecutará el proyecto (exclusivo proyectos de inversión).

Período de Ejecución.

Permite reflejar la fecha del inicio y término del proyecto.

Formulado a Petición de.

Permite reflejar a solicitud de quien o quienes se autoriza o ejecuta el proyecto (exclusivo proyectos de Inversión).

Unidad Responsable.

Identifica el órgano administrativo responsable de la ejecución del proyecto.

Objetivos del Milenio.

Permite identificar 8 objetivos y 21 metas y 60 indicadores cuantificables que se pretenden alcanzar para 2015, los cuales se basan directamente en las actividades y metas incluidas en el declaración del milenio.

Estructura Financiera.

Permite identificar la mezcla de los recursos que se canalizan al proyecto, tomando en consideración quién administra los mismos (exclusivo proyecto de inversión).

Propósito Institucional.

El propósito institucional es el equivalente a la misión, pero se circunscribe a la razón de ser del proyecto; es decir, constituye la justificación conceptual de un programa especial, de una actividad institucional, de un proyecto institucional y/o de un proyecto de inversión. Muestra el objeto o fin último que estas categorías deben alcanzar. Se define con el mismo procedimiento establecido por la planeación estratégica para la misión, aunque se establece una diferencia en su uso, ya que 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; básicamente refleja ¿qué se hace? y ¿para qué se hace?

Árbol de problemas.



Se utiliza para conocer la naturaleza y el entorno del problema, lo que permitirá resolverlo (establecer las acciones para solventar cada una de las causas que lo originan).

El problema definido se ubica en el tronco del árbol.

Las causas se desprenden del tronco hacia abajo, es decir, son las raíces del árbol.

Los efectos se desprenden del tronco hacia arriba, es decir son las ramas del árbol o la copa.

Es importante considerar lo siguiente:

- ✓ Ubicar en el nivel adecuado causas y efectos;
- ✓ Identificar qué causas pueden ser atendidas por el programa o proyecto;
- ✓ Tener a la vista los problemas vinculados al problema central que pueden generar sinergias con otros programas; y
- ✓ Redactar de manera negativa.

Árbol de objetivos.

Se trata de describir la situación que se alcanzará cuando se solucionen los problemas detectados en el árbol del problema. Se construye buscando una solución para cada una de las causas y efectos del árbol de problemas y se redacta de manera positiva.

Al realizar este cambio, las causas que provocaban la existencia del problema y los efectos que se generaban con éste, pasarán a ser los medios de solución y los fines que perseguimos con el logro del objetivo.

El objetivo definido se ubica en el tronco del árbol.

Los medios se desprenden del tronco hacia abajo, es decir, son las raíces del árbol.

Los fines se desprenden del tronco hacia arriba, es decir, son las ramas del árbol o la copa.



Un objetivo se define para:

- ✓ Fijar claramente el resultado esperado o solución precisa a la que se debe llegar;
- ✓ Movilizar y hacer converger los diversos esfuerzos hacia dicho resultado esperado; y
- ✓ Servir de referencia para monitorear los avances y evaluar el logro alcanzado.

Objetivos del Proyecto.

Los objetivos identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos institucionales de los proyectos. Refleja el fin que se pretende atender y/o mejorar en el lapso de tiempo de duración del proyecto.

Indicadores.

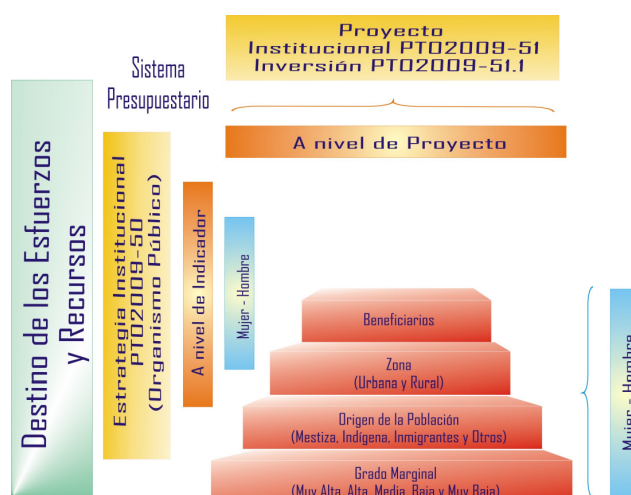
Se definen de igual manera que los indicadores comentados en la Estrategia Institucional, sin embargo se circunscriben al ámbito de operación del proyecto en específico. Metodológicamente, se integra de los siguientes elementos: Nombre del Indicador, Descripción del Numerador y Denominador, Datos Cuantitativos del Numerador y Denominador del ejercicio vigente y tres ejercicios anteriores, Fórmula que se aplica al Indicador, Tipo y Dimensión del Indicador, Meta del Indicador y Calendarización Trimestral del Numerador del Indicador del ejercicio vigente.

Beneficiarios.

Permiten identificar quien recibe los servicios, productos y bienes que produce una organización pública o privado o las mismas personas. Para el caso de los organismos públicos es importante que los líderes de proyectos, unidades de planeación y grupos estratégicos asuman la responsabilidad y voluntad para expresar conscientemente y en realidad a quienes benefician con los esfuerzos y recursos aplicados. Como criterios, es factible aplicar que pueden existir tres niveles de estos, que son:

- ✓ Los Beneficiarios Específicos, identifican a los sujetos que reciben el beneficio directamente. Ejemplos: entrega de becas, desayunos, créditos, paquetes, asesoría, curso, entre otros.
- ✓ Los Beneficiarios Ponderados, se integra de aquellos que no reciben un beneficio directo, pero sí se considera que participan; en muchos de los casos son intermediarios; esta más enfocado al proceso de gestoría. Ejemplo: radicación de recursos a los municipios o organismo público, caminos, difusión de información, conferencias, un evento cultural, etc.
- ✓ El Beneficiario General, considera toda la población y esta más enfocado a la aplicación de políticas, estrategias, difusión. Ejemplo: promoción de inversiones, garantizar seguridad pública, entre otros.

A través de la desagregación de los beneficiarios, es factible la sistematización del destino de los esfuerzos y recursos públicos del Presupuesto de Egresos; a nivel organismo público es factible conocer la distribución de recursos acorde a la Equidad de Género, Zona, Origen Poblacional y Marginación; allí radica la importancia de contar con información veraz y precisa, básicamente en el seguimiento de los beneficiarios, responsabilidad que recae directamente en los líderes de proyectos y unidades de planeación de cada organismo público.



Parámetros de agrupación por zona

Como se observa, el presupuesto de egresos incorpora información cualitativa valiosa que fortalece y sustenta al gasto; en términos de beneficiarios se incorpora los conceptos de origen de la población, el grado marginal y lo correspondiente a población urbana y rural.

Con el propósito de contribuir, aplicar y conocer desde el ámbito de los proyectos, los beneficios que se generan en los habitantes ubicados en las zonas urbanas y rurales, proporcionamos criterios de cómo cuantificar lo rural y urbano:

- ❑ Se considera rural a las localidades con menos de 2,500 habitantes y urbano a las localidades con más de 2,500 habitantes
- ❑ También se considera rural a la población que se dedica al campo, que no tiene acceso fácil y carece de los servicios básicos (agua, drenaje, hospitales, escuelas, etc.). Por su parte, la población urbana es aquella que cuenta con servicios básicos completos, hospitales, instituciones bancarias, industrias, comercios, un servicio de transporte cuando menos en las 12 horas, escuelas en niveles básicos medios y superiores, etc.
- ❑ En el catálogo de estratificación poblacional, se agrupa la población por zona acorde a los criterios emitidos por la CONAPO, lo cual no considera en el apartado de población urbana o localidades de menos de 2,500 habitantes, que sí son consideradas zonas urbanas, si bien no cumplen con el número de habitantes, pero si cuentan con cobertura amplia en los servicios básicos.
- ❑ El enfoque de identificación de los beneficiarios esta dirigido a sujetos o individuos, a entes físicos que pueden recibir, aprovechar o beneficiarse de los servicios y productos que genera una organización, área o institución.

¿Cómo cuantificar los beneficiarios?

Al desagregar los beneficiarios en hombre o mujer, por zona, origen y marginación, se hace necesario identificar como sujetos o personas, descritos por su profesión, ocupación u oficio, así como en la satisfacción del ser humano como persona o habitante que es beneficiado en el entorno social y económico. En este caso es necesario considerar los siguientes elementos:

- Principalmente cuantificar con quien más nos relacionamos.
- El receptor de los productos, servicios y bienes que se producen.
- Demarcar un área geográfica de quienes directamente se benefician.

Todos los proyectos tienen beneficiarios directos, si bien existen muchos proyectos que no han podido identificarlo, es una premisa que se consolida y perfecciona con la participación activa, decida y profesional de los servidores públicos.

Existe incertidumbre de no saber identificar al beneficiario de los proyectos, no porque realmente no se beneficie a nadie, sino que esto se deriva de no tener un registro puntual del bienestar que genera un esfuerzo erogado de los años anteriores, además de que es una política de reciente creación que impulsa el conocimiento del impacto del recurso erogado en los diferentes sectores de la población.

Actividades Físicas y/o Avance Físico del Proyecto.

