GACETA OFICIAL

ÓRGANO DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE

DIRECTORA GENERAL DE LA EDITORA DE GOBIERNO
ELVIRA VALENTINA ARTEAGA VEGA

DIRECTORA DE LA *GACETA OFICIAL*
INGRID PATRICIA LÓPEZ DELFÍN

Calle Morelos, No. 43, Col. Centro Tel. 817-81-54 Xalapa-Enríquez, Ver.

Tomo CLXXXVI	Xalapa-Enríquez, Ver., viernes 31 de agosto de 2012	Núm. Ext. 297

SUMARIO

GOBIERNO DEL ESTADO

SECRETARÍA DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ADOPCIÓN DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS Y EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL ESTADO DE VERACRUZ, PARA EL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN.

folio 799

NÚMERO EXTRAORDINARIO

GOBIERNO DEL ESTADO

SECRETARÍA DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

Lic. Tomás José Ruiz González, Secretario de Finanzas y Planeación del Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, con fundamento en lo establecido en los artículos 50 de la Constitución Política del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave; 9 fracción III, 19, 20, fracciones IV, VIII, IX y XII de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave; 1 fracción I,156,158, 159, 161,168,173, 184, 185 y 186 fracción XX del Código Financiero para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave; 14 fracciones II, IV y VII del Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Planeación, y en ejercicio de las facultades que me confieren los artículos 12 fracción VI, 20 fracción LII de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave y 14 fracción IX del Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Planeación y:

CONSIDERANDO

I. Que el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave reconoce que el presupuesto es el vehículo más importante con el que cuenta el gobierno para aplicar sus políticas públicas y proveer los bienes y servicios que la sociedad demanda. En este contexto, atiende al mandato del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual señala que los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados y los municipios se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos para los que están destinados. También determina que los resultados del ejercicio de los recursos deben ser evaluados por las instancias técnicas que para tal fin se establezcan;

II. Que el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave asume adoptar las implicaciones jurídicas y operativas para que los recursos públicos se programen, administren y ejerzan con un enfoque para el logro de resultados. Es decir, que los entes públicos determinen los objetivos que lograrán con los presupuestos que se asignen a sus respectivos programas y que el grado de cumplimiento de dichos objetivos sea efectivamente verificado, con base en indicadores y metas específicas, susceptibles de evaluarse y comprobarse. Esto, con el objeto de mejorar el diseño de las políticas públicas y de los programas gubernamentales y que los recursos públicos se asignen en los presupuestos de manera más eficiente, tomando en cuenta los resultados obtenidos;

III. Que un presupuesto con enfoque a resultados logrará que la información sobre el desempeño de los programas de un ejercicio fiscal, sirva de base para el proceso presupuestario del siguiente ejercicio, aportando más elementos para la toma de decisiones en la asignación de los recursos públicos;

IV. Que el Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave ha iniciado un proceso para mejorar el ciclo presupuestario, sustentado en las bases para la adopción del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED);

V. Que el PbR es un instrumento que permitirá vincular de manera clara y coherente los objetivos, estrategias, acciones, metas, prioridades y programas de ejecución del Plan Estatal de Desarrollo y de los programas que de él se derivan, con la asignación y el ejercicio de los recursos públicos, a través del diseño de los programas presupuestarios implementados para lograr el desarrollo integral del Estado;

VI. Que el Plan Veracruzano de Desarrollo 2011-2016 establece en el eje Gobierno y Administración Eficiente y Transparente, la instrumentación del PbR como una acción necesaria para contar con finanzas públicas orientadas al desarrollo y establecer un sistema de planeación estatal moderno, que responda con oportunidad a las necesidades de los diferentes sectores y regiones del Estado;

VII. Que el titular del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave ha instruido para que se desarrollen las medidas y mecanismos necesarios para adoptar la herramienta del PbR, misma que mejora la contribución que el gasto público estatal aporta al bienestar de la población veracruzana; y

VIII. Que el titular de la Secretaría de Finanzas y Planeación de acuerdo a lo establecido en los artículos 20 fracción LII de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave y 14 fracción IX del Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas y Planeación, es responsable de emitir los lineamientos para el ejercicio y control del Presupuesto del Estado.

Con fundamento en lo anteriormente expuesto, he tenido a bien expedir los siguientes:

LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ADOPCIÓN DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS Y EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL ESTADO DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE PARA EL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN.

TÍTULO PRIMERO
Disposiciones Generales

CAPÍTULO I
Del Objeto y Alcances

Artículo 1. Los presentes Lineamientos son de carácter general y de observancia obligatoria para las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal del Gobierno de Veracruz de Ignacio de la Llave y tienen por objeto reglamentar el proceso de implementación del Presupuesto basado en Resultados.

Artículo 2. Para efectos de los presentes Lineamientos se entenderá por:

APE: A la Administración Pública del Estado que se refiere a las dependencias y entidades que señala la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave en sus artículos 2 y 3;

Ciclo presupuestario: Al conjunto de actividades que comprenden la planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas del gasto público estatal;

Contraloría: A la Contraloría General del Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave;

Dependencias: A las Secretarías del Despacho, la Procuraduría General de Justicia, la Contraloría General y la Coordinación General de Comunicación Social;

Entidades: A los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, los fideicomisos, las comisiones, los comités, los consejos, las juntas y demás organismos auxiliares;

Lineamientos: A los Lineamientos Generales para la Adopción del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave para el Proceso de Presupuestación;

MML: A la Metodología del Marco Lógico que es una herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un Programa Presupuestario y sus relaciones de causalidad; posibilita identificar y definir los factores externos que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos del Programa, y proporciona elementos para evaluar el avance en su consecución y examinar el desempeño del Programa en todas sus etapas. Asimismo, facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas presupuestarios a través de la Matriz de Indicadores para Resultados.

MIR: A la Matriz de Indicadores para Resultados que es la herramienta de la planeación estratégica que organiza los objetivos, indicadores y metas de un Programa Presupuestario y que en forma resumida y sencilla vincula los instrumentos de diseño, organización, ejecución, seguimiento, monitoreo, evaluación y mejora de los programas presupuestarios, como resultado de un proceso de programación realizado con base en la MML;

PbR: Al Presupuesto basado en Resultados que es el instrumento de la GpR consistente en un conjunto de actividades y herramientas que permiten que las decisiones involucradas en el proceso presupuestario incorporen, sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos;

PVD: Al Plan Veracruzano de Desarrollo;

PP: Al Programa Presupuestario que se refiere a la categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos y cuya identificación corresponde a la solución de una problemática de carácter público, que de forma tangible y directa entrega bienes o presta servicios públicos a una población objetivo claramente identificada y localizada;

Presupuesto de Egresos: Al documento jurídico-financiero y de política económica, social y de gasto, aprobado mediante decreto del H. Congreso del Estado conforme a la iniciativa que presenta el Gobernador, que comprende las previsiones que por concepto de gasto corriente, de capital y del servicio de la deuda pública efectúa el Gobierno de Veracruz de Ignacio de la Llave, para ejecutar los programas y proyectos de producción de bienes y prestación de servicios, así como de fomento a la actividad económica y social, que habrá de realizar la APE durante un año determinado;

Secretaría: A la Secretaría de Finanzas y Planeación del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave; y

SED: Al Sistema de Evaluación del Desempeño que es el instrumento del proceso integral de planeación estratégica, que permite evaluar el desempeño gubernamental en la ejecución de políticas y programas públicos, para mejorar la toma de decisiones.

Artículo 3. Los presentes Lineamientos permitirán sentar la base para la adopción del PbR a través del diseño de PPs y de sus respectivas MIRs, así como para construir el SED, para lo cual se considerarán indicadores de evaluación de

desempeño, mismos que se deberán analizar, actualizar, mejorar, modificar y, si fuera el caso, diseñar nuevos indicadores que permitan medir los objetivos de cada programa registrado en la MIR.

CAPÍTULO II
De la Matriz de Indicadores para Resultados

Artículo 4. En atención al marco normativo federal aplicable vigente, las dependencias y entidades de la APE que ejecuten programas federales aplicarán la MML para la construcción de sus MIRs correspondientes.

TÍTULO SEGUNDO
Del Presupuesto basado en Resultados

CAPÍTULO I
De la Obligatoriedad

Artículo 5. La herramienta del PbR se aplicará a todos los PPs de carácter estatal que ejecuten las dependencias o entidades, los cuales deberán ser diseñados bajo la MML.

Artículo 6. El PbR se ajustará a lo que establezcan los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno actualizados que para tal fin y materia emita la Secretaría.

CAPÍTULO II
De la Alineación

Artículo 7. El PbR deberá vincularse a los objetivos y estrategias contenidos en el PVD, a través de los programas sectoriales, en primera instancia, y de los institucionales, regionales, especiales y operativos anuales, en subsecuente, que de él se deriven.

TÍTULO TERCERO
De la Programación y Presupuestación del Gasto Público

CAPÍTULO I
De la Conformación

Artículo 8. La programación y presupuestación anual del gasto público incluirá los PPs que deberán ejecutar las dependencias y entidades, los cuales deberán ser elaborados mediante lo establecido en el Anexo Único de estos Lineamientos. Con ello se garantiza el cumplimiento de objetivos, políticas, estrategias, prioridades y metas, que se derivan de los Programas Sectoriales emanados del PVD.

Artículo 9. En la programación y presupuestación anual del gasto público se tomarán como referencia, entre otros elementos, las evaluaciones realizadas a los PPs así como los avances físicos y financieros del último ejercicio fiscal y los resultados planteados a alcanzar en el ejercicio fiscal siguiente.

CAPÍTULO II
De la Clasificación Programática

Artículo 10. Con base en lo establecido en los artículos 159, 161 inciso a) y 168 del Código Financiero para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, deberá detallarse una descripción clara de la política de gasto público, la cual deberá mostrar congruencia con los objetivos y metas establecidos en el PVD y en los programas que de éste se deriven, los cuales se sujetarán a la clasificación programática aprobada por la Secretaría de conformidad con los presentes Lineamientos.

TÍTULO CUARTO
Del Sistema de Evaluación del Desempeño

CAPÍTULO I
De la Evaluación

Artículo 11. A fin de conocer los resultados en el cumplimiento de objetivos y metas en la aplicación de los recursos públicos, la evaluación del desempeño de los PPs deberá realizarse a través de indicadores estratégicos y de gestión que permitan dimensionar los resultados alcanzados en cada ejercicio fiscal, con base en los criterios de eficacia, eficiencia, calidad e impacto económico y social, los cuales serán la base del SED.

Corresponderá a la Secretaría y a la Contraloría en el ámbito de sus debidas competencias, operar el proceso de evaluación del desempeño, así como emitir los informes de resultados derivados de la información que resulte de la ejecución de los indicadores estratégicos y de gestión.

TÍTULO QUINTO
Del Presupuesto

CAPÍTULO I
De la Formulación del Proyecto de Presupuesto de Egresos

Artículo 12. Dentro de los diez primeros días hábiles del mes de julio de cada ejercicio fiscal, las dependencias y entidades enviarán a la Secretaría las MIRs correspondiente a sus

PPs, para que éstas sean analizadas y validadas, con el fin de que sean consideradas en el Proyecto de Presupuesto del siguiente ejercicio fiscal.

Artículo 13. En la formulación de los proyectos de presupuesto de egresos, las dependencias y entidades deberán incluir los PPs que les hayan sido validados por la Secretaría, vinculando la asignación presupuestal de estos con sus MIRs, considerando, en su caso, la adecuación de la Ficha Técnica del Indicador necesaria para el SED.

Para la formulación de los proyectos de presupuesto de egresos, las dependencias y entidades deberán atender a las disposiciones establecidas en los Criterios para la Formulación del Proyecto del Presupuesto de Egresos del Ejercicio Fiscal correspondiente, emitidos por la Secretaría.

TÍTULO SEXTO
De la Interpretación de los Lineamientos

CAPÍTULO I
De la Interpretación

Artículo 14. La interpretación de estos Lineamientos corresponde a la Secretaría.

TRANSITORIOS

Primero. Publíquese en la *Gaceta Oficial* del estado.

Segundo. Los presentes Lineamientos entrarán en vigor al día siguiente de su publicación.

Tercero. Para lo dispuesto en los artículos 6 y 8, las dependencias y entidades se sujetarán al Anexo Único de los presentes Lineamientos, en tanto no se expidan, en su caso, los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno actualizados que al efecto emita la Secretaría.

Cuarto. Respecto a lo dispuesto en el artículo 12, en lo correspondiente al Ejercicio Fiscal 2013, las dependencias y entidades que tengan PPs tendrán como fecha límite para su entrega el cinco de octubre de 2012.

Dado en la sede de la Secretaría de Finanzas y Planeación, en la ciudad de Xalapa de Enríquez, Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, a los 29 días del mes agosto de 2012.

Lic. Tomás José Ruiz González
Secretario de Finanzas y Planeación
Rúbrica.

ANEXO ÚNICO

Metodología para la adopción del presupuesto basado en resultados y el sistema de evaluación del desempeño

Objeto

Este Anexo tiene como propósito establecer los procedimientos técnicos y normativos que deberán ser aplicados por las dependencias y entidades para generar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los programas presupuestarios (PPs) con base en la Metodología de Marco Lógico (MML), elaborar los indicadores de desempeño que permitan la evaluación del cumplimiento de los objetivos de los PPs y de las Actividades Institucionales (AIs), así como su vinculación con el proceso presupuestario y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

El presente documento se compone de los siguientes siete apartados:

1. Definiciones
2. Gestión para Resultados
3. Presupuesto basado en Resultados
4. Sistema de Evaluación para el Desempeño
5. Adopción del Presupuesto basado en Resultados
6. Matriz de Indicadores para Resultados
7. Elementos mínimos de la Ficha Técnica del Indicador de Desempeño

1. Definiciones

Además de las definiciones contenidas en los Lineamientos Generales para la Adopción del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave para el Proceso de Presupuestación, para efectos de esta metodología se entenderá por:

AI: A la Actividad Institucional que es la categoría programática que incluye atribuciones o funciones de la APE previstas en la normatividad de las dependencias y entidades, que no corresponde a un PP;

Código: Al Código Financiero para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave;

Clasificación programática: A la herramienta de la APE que sistematiza, ordena y clasifica las acciones mediante la adopción de categorías y elementos programáticos con los que se identifica el quehacer cotidiano de las unidades presupuestales. Permite conocer y costear los productos y servicios, así como el impacto que se produce sobre el bienestar de la población, el crecimiento económico y el fomento de las actividades productivas;

Evaluación: Al proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia, eficiencia, economía y calidad con que han sido empleados los recursos económicos destinados a alcanzar los objetivos previamente previstos en los PPs y las AIs, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas, de conformidad con lo señalado en el Título Sexto, denominado "De Control y Evaluación del Gasto Público" del Libro Cuarto del Código;

GpR: A la Gestión para Resultados que se conceptualiza como un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados;

Indicador de desempeño: A la observación o indicación de referencia que integra información cuantitativa o cualitativa, estratégica o de gestión, en términos de eficacia, eficiencia, economía y calidad respecto del logro o resultado de los objetivos de la política pública, de los PPs y de las AIs de dependencias y entidades;

Objetivo estratégico de las dependencias y entidades: Al elemento de planeación estratégica del PbR establecido por las dependencias y entidades en sus respectivos Programas Sectoriales e Institucionales, que permite vincular los objetivos de los PPs y de las AIs con los objetivos y estrategias del PVD;

Planeación estratégica del PbR: Al conjunto de elementos metodológicos y normativos que permiten el establecimiento de objetivos, estrategias, acciones y metas; la asignación de recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, y la evaluación de resultados de los programas públicos;

Programas del PVD: A los Programas Sectoriales, Institucionales, Especiales, Regionales y Operativos Anuales, de conformidad con lo señalado en los artículos 13, 14, 15, 16, 17 y 18 de la Ley de Planeación del Estado de Veracruz; y

Programa presupuestal: Al instrumento de la programación y presupuestación mediante el cual se asignan recursos a los PPs y a las AIs con base en la estructura de la clave presupuestal y contable autorizada por la Secretaría.

2. Gestión para Resultados

2.1. Concepto

La GpR es un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados obtenidos y se enfoca en el "qué se hace", "qué se logra" y "cuál es el impacto generado en el bienestar de la población", lo que significa un cambio en la visión de cómo debe realizarse la gestión pública.

Su instrumentación toma como base documentos rectores de planeación en los que se definen los objetivos del gobierno, como es el PVD y los programas que se derivan de éste, así como el Presupuesto de Egresos, que es la asignación de recursos económicos para la provisión de bienes y servicios que se otorgan a la población del estado.

2.2. Principios

La GpR se instrumenta bajo los principios de:

- **Centrar las decisiones en los resultados**: Que la toma de decisiones se mantenga siempre con base en los objetivos y resultados planteados en todas las etapas del ciclo presupuestario;

- **Alinear la planeación estratégica, la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados**: Que los elementos se diseñen y alineen dinámicamente para apoyar el logro de los resultados;

- **Mantener sencillas la medición e información**: Que los sistemas de información y de indicadores se orienten a resultados y que sean factibles y fáciles de recopilar, susceptibles de comparar, oportunos, medibles y sencillos de interpretar;

- **Gestionar "para resultados" y no "por resultados"**: Que implica concentrarse en los resultados y efectos deseados y no solamente en los insumos y procesos requeridos; y

- **Usar la información de resultados para la toma de decisiones y la rendición de cuentas**: Que la información y la experiencia adquirida se utilicen de manera sistemática en la toma de decisiones para el mejoramiento continuo de los programas y la gestión pública, la asignación de recursos y el logro de resultados. La información de resultados obtenidos es el elemento fundamental para la rendición de cuentas y la transparencia.

2.3. Elementos de la GpR

Para su adopción, la GpR tiene dos elementos básicos:

- El PbR
- El SED

3. Presupuesto basado en Resultados

3.1. Concepto

El PbR, como instrumento de la GpR, consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permiten que las decisiones involucradas en el ciclo presupuestario incorporen, sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos, con objeto de mejorar la calidad del gasto público y la rendición de cuentas.

El PbR es un proceso de presupuestación por programas donde:

a) El diseño de los PPs debe girar en torno a una serie de objetivos definidos y de resultados previstos con antelación;

b) Los resultados previstos deben justificar la asignación de recursos para producir los bienes y servicios públicos necesarios para alcanzar dichos resultados; y

c) La labor efectiva para alcanzar los resultados de los objetivos planteados se debe medir mediante indicadores estratégicos y de gestión.

3.2. Objetivo general

El PbR busca que la definición de los PPs se derive de un proceso secuencial alineado con la planeación-programación, estableciendo objetivos, metas e indicadores, a efecto de hacer más eficiente la asignación de recursos públicos, considerando la evaluación de los resultados logrados y la manera en que las dependencias y entidades ejercen sus respectivos presupuestos.

3.3. Objetivos específicos

De manera particular, con el PbR se busca:

Alinear el proceso presupuestario hacia los resultados

a) Define y alinea los PPs y su asignación de recursos a través del ciclo presupuestario;

Fortalecer la planeación estratégica para resultados

b) Aplica la MIR conforme a la MML, como una herramienta de planeación estratégica que permite mejorar en forma sencilla, ordenada y homogénea la lógica interna de los PPs, a la vez que alinea su contribución a los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades;

Medir el desempeño para evaluar los resultados

c) Genera y define indicadores estratégicos y de gestión, que constituyen la base para el funcionamiento del SED, los cuales permiten evaluar el logro de los resultados, así como el impacto de las políticas públicas, de los PPs y de las AIs;

Asignar recursos considerando la evaluación de los resultados alcanzados

d) Propicia un nuevo modelo para la asignación de recursos presupuestarios, tendientes a elevar la eficacia y eficiencia gubernamental y la calidad del gasto público; y

Establecer una dinámica organizacional orientada a resultados

e) Unifica el ciclo presupuestario con la conducción y ejecución de las políticas públicas, de los PPs y AIs al interior de las dependencias y entidades, para orientar el esfuerzo institucional al logro de los resultados.

4. Sistema de Evaluación para el Desempeño

4.1. Concepto

El SED es un instrumento del proceso integral de planeación estratégica que permite evaluar el desempeño gubernamental (PPs y AIs) en la ejecución de políticas públicas, para mejorar la toma de decisiones mediante la articulación de los siguientes elementos:

- Sistema de indicadores,
- Sistemas de información,
- Sistemas de seguimiento, y monitoreo.

Debido a que se deriva de un proceso de planeación, el SED es una herramienta de comparación entre objetivos y resultados que promueve acciones correctivas de corto plazo sobre el cumplimiento de metas, para retroalimentar a las dependencias y entidades en sus procesos de planeación y programación, además de prevenir y dar seguimiento oportuno a las acciones públicas.

De la misma forma el SED, se considera como un método que permite utilizar de manera más eficiente los recursos económicos para orientar la gestión pública a los asuntos más importantes de la APE.

El proceso de evaluación de los PPs se dará bajo un enfoque de gradualidad, a fin de que la APE desarrolle los mecanismos necesarios para incorporar los elementos de decisión en el ciclo presupuestario y lograr que la cultura de la evaluación del desempeño se arraigue entre las dependencias y entidades.

4.2. Componentes

Los dos componentes principales del SED son la evaluación permanente y objetiva de:

- Los PPs, a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas con base en indicadores de desempeño; y
- Las AIs que permite que la APE eleve sus niveles de eficiencia y eficacia, a través de una serie de acciones que modernicen y mejoren la prestación de los bienes o servicios públicos, que promuevan la productividad en el desempeño de las funciones de las dependencias y entidades, y que reduzcan gastos de operación.

4.3. Seguimiento

Las dependencias y entidades, en el ejercicio de sus respectivos presupuestos, serán responsables de que se ejecuten con oportunidad, eficiencia y eficacia los proyectos previstos en sus respectivos PPs y enviarán a la Secretaría el informe del comportamiento del ejercicio presupuestal y el informe del avance programático, trimestralmente, para la revisión, seguimiento y evaluación del cumplimiento de objetivos y metas establecidas en los PPs aprobados por la Legislatura Local.

4.4. Vinculación con el Ciclo Presupuestario

Los indicadores que se incorporen al SED formarán parte del Sistema de Indicadores para la Evaluación del Desempeño y retroalimentarán con información oportuna y objetiva a todas las etapas del ciclo presupuestario, mejorando la toma de decisiones en cada una de ellas.

5. Adopción del Presupuesto basado en Resultados

Para la correcta adopción del PbR las dependencias y entidades deben:

- Diseñar PPs y alinearlos con el PVD con base en la MML;
- Determinar las AIs que les correspondan según la normatividad vigente;
- Elaborar los indicadores estratégicos y de gestión que correspondan a sus PPs y AIs con base en la ficha que para tal fin se emita.
- Cargar los indicadores de los PPs y de las AIs autorizados por la instancia correspondiente en el Sistema de Indicadores para la Evaluación del Desempeño.
- Proponer mejoras cualitativas a los programas presupuestales.

Las dependencias y entidades revisarán, analizarán, modificarán, mejorarán o diseñarán nuevos indicadores estratégicos y de gestión que capturarán en el SED, los cuales serán la base para evaluar el desempeño de las AIs, de las políticas públicas y de los PPs en el logro de los resultados previstos.

El proceso de elaboración de PPs y AIs se convertirá en una práctica permanente en la GpR y será apoyado mediante un programa de capacitación para los servidores públicos de la APE.

6. Matriz de Indicadores para Resultados

6.1. Concepto

La MIR es una herramienta de planeación estratégica del PbR para entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los PPs. Comprende la identificación de los objetivos de un PP (resumen narrativo), sus relaciones causales, los indicadores, medios de verificación y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracaso del mismo (ver Tabla 1).

La construcción de la MIR permite focalizar la atención y los esfuerzos de una dependencia o entidad hacia la consecución y logro de objetivos, así como retroalimentar con información el ciclo presupuestario.

6.2. Formulación, captura y aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados

En la elaboración de la MIR, las dependencias y entidades deberán vincular los PPs a los objetivos estratégicos de los programas que se derivan del PVD. Asimismo, podrán utilizar como insumos otros documentos relacionados con temas que se consideren relevantes y que apoyen la construcción de objetivos de cada PP.

La MIR de cada uno de los PPs será revisada durante el ciclo presupuestario y, en su caso, aprobada por la Secretaría, quien emitirá las recomendaciones que considere pertinentes. Las dependencias y entidades deberán atender dichas recomendaciones y realizar las modificaciones en la MIR y, según sea el caso, en las reglas de operación de los programas sujetos a las mismas, en los términos de las disposiciones aplicables. Las reglas de operación de los PPs, según aplique, deberán reflejar la lógica interna del programa que se describa y presente en la MIR. La MML se utilizará en las revisiones anuales y modificaciones posteriores que se realicen a la MIR.

La Secretaría desarrollará en el Sistema de Indicadores para la Evaluación del Desempeño las funcionalidades para que las dependencias y entidades capturen sus MIRs y AIs y vinculen sus objetivos estratégicos con los Programas Sectoriales e Institucionales.

6.3. Objetivos o Resumen Narrativo

La construcción de la MIR inicia con una clara redacción de los diferentes niveles de objetivos del PP, los cuales determinan la relación lógica entre los ámbitos de desempeño de sus cuatro objetivos (Fin, Propósito, Componentes y Actividades). Para redactar dichos objetivos, las dependencias y entidades deberán considerar la clasificación programática vigente, a fin de identificar el impacto de las acciones que se realizarán en beneficio de la población objetivo. La identificación de los objetivos y de los resultados esperados conducirá a una correcta selección y construcción de indicadores.

Los cuatro niveles de objetivos de un PP son:

Fin del Programa. Es la descripción de cómo el PP contribuye, en el mediano o largo plazo, a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución de los objetivos estratégicos de la dependencia o entidad. No implica que el programa en sí mismo sea suficiente para lograr el Fin; tampoco establece si pueden existir otros programas que también contribuyan a su logro.

Propósito del Programa. Es el resultado directo a ser logrado en la población objetivo claramente identificada y localizada, como consecuencia de la utilización de los Componentes producidos o entregados por el PP. Es decir, se trata de la aportación específica a la solución del problema. Cada PP deberá tener solamente un Propósito.

Componentes del Programa. Son los bienes o servicios públicos que se generan y otorgan a los beneficiarios del PP para cumplir con su Propósito. Los Componentes deben estar dirigidos al beneficiario final (población objetivo). Los Componentes son indispensables para el logro del Propósito. Deben expresarse en forma de productos terminados o servicios proporcionados, nunca como una etapa del proceso de producción o entrega de los mismos. Cada PP debe incluir al menos dos Componentes.

Actividades del Programa. Son las principales acciones que se deben realizar para el logro de cada uno de los Componentes del PP. Corresponde a un listado de actividades en orden cronológico y deben presentarse agrupadas por Componente e incluir los principales insumos con los que cuenta el PP para desarrollarlas.

6.4. Indicador de desempeño

El indicador de desempeño se refiere a una expresión que establece una relación entre dos o más variables y que permite verificar el nivel de logro alcanzado por el PP en el cumplimiento de sus objetivos. Cada indicador deberá responder a la pregunta: "¿Qué se quiere medir u obtener a partir de la definición de un objetivo?", y deberá incluir, cuando menos, los siguientes elementos:

Nombre del indicador. Se expresa en términos de su significado conceptual y desde el punto de vista operativo.

Fórmula de cálculo. Se refiere a la expresión algebraica del indicador, a la explicación sencilla de la forma en que se relacionan las variables o a la metodología empleada para computarlo.

Frecuencia de medición. Se alude el periodo para el cual se calcula el indicador y puede ser mensual, trimestral, semestral, anual, bianual, etc.

Los indicadores que se incluyan en la MIR serán los que se utilicen para monitorear y evaluar el nivel de logro de los objetivos plasmados en cada uno de los PPs.

Tabla 1
Esquema de la Matriz de Indicadores para Resultados

Nombre del Programa Presupuestario:
Objetivo estratégico del Programa Institucional al que está alineado el Programa Presupuestario:
Objetivo estratégico del Programa Sectorial al que está alineado el Programa Presupuestario:
Beneficiarios de los productos del Programa Presupuestario:

ÁMBITOS DE DESEMPEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO	RESUMEN NARRATIVO Objetivos por ámbito de desempeño	INDICADORES			FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
		Nombre del Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición		
FIN Objetivo estratégico de la dependencia o entidad						No aplica
PROPÓSITO Objetivo del PP						Contribución de un PP de otra, dependencia o entidad al Fin.
COMPONENTES Bienes y servicios de los que dispone la población beneficiaria	C1.					Productos que provee otra dependencia o entidad del mismo u otro sector.
	C2.					
	C3.					
ACTIVIDADES Procesos de producción y distribución de los Componentes del PP	A1C1.					Procesos de gestión que realiza otra dependencia o entidad.
	A2C1.					
	A3C1.					
	A1C2.					Procesos de gestión que realiza otra dependencia o entidad.
	A2C2.					
	A3C2.					
	A1C3.					Procesos de gestión que realiza otra dependencia o entidad.
	A2C3.					
	A3C3.					

Tipos de indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño pueden ser de dos tipos:

- **Estratégicos:** Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los PPs. Contribuyen a fortalecer o corregir las estrategias y la orientación de los recursos. Regularmente se identifican en la MIR a nivel de Fin, Propósito y, en algunos casos, en Componentes.

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

Estos tipos de indicador también aplican para el caso de AIs.

Criterios para seleccionar un buen indicador de desempeño

Para seleccionar un indicador de desempeño se debe buscar que éste sea concreto y que permita la medición efectiva del resultado del objetivo planteado. Por ello es importante verificar que cumpla con los siguientes criterios:

- **Claridad**. Deberá ser preciso y de fácil interpretación;

- **Relevancia**. Deberá dimensionar lo importante del logro del objetivo;

- **Economía**. Deberá incluir variables cuya información esté disponible a un costo razonable;

- **Monitoreable**. Podrá verificarse por terceros;

- **Adecuado**. Deberá aportar una base suficiente para evaluar el desempeño;

- **Aporte marginal**. Deberá proveer información adicional para medir el logro alcanzado de un determinado objetivo, en caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño.

Dimensiones de los indicadores de desempeño

Se refieren a los aspectos particulares del objetivo a ser medido mediante el indicador, los cuales pueden ser:

- **Eficacia**. Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en los PPs;

- **Eficiencia.** Se refiere a la relación entre los productos y servicios públicos generados por las dependencias y entidades con respecto a los insumos o recursos utilizados;

- **Economía.** Se refiere a la capacidad de gestión de las dependencias y entidades en la ejecución de los PPs a efecto de ejercer adecuadamente los recursos financieros; y

- **Calidad.** Se refiere a los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios públicos que producen o entregan las dependencias y entidades a través de PPs.

Estas dimensiones también aplican para el caso de AIs.

6.5. Indicadores para cada nivel de objetivo

Las dimensiones de los indicadores para cada ámbito de desempeño del PP se definen a continuación y se resumen en la Tabla 2:

- **Indicadores a nivel Fin.** Miden la contribución del PP al logro de objetivos estratégicos de la dependencia o entidad, los cuales son observables a mediano o largo plazo. Por lo general, a nivel Fin se definen indicadores de eficacia.

- **Indicadores a nivel Propósito.** Permiten verificar el logro del objetivo en relación al área de enfoque del programa. Miden el cambio producido (efectos intermedios o finales) en la población objetivo, que es atribuible a la ejecución del PP. En el Propósito se recomienda definir indicadores de eficacia y eficiencia.

- **Indicadores a nivel Componente.** Cuantifican los bienes y servicios generados o entregados a los beneficiarios en la cantidad y calidad necesarias de acuerdo a los resultados esperados. Para los Componentes es preferible definir indicadores de eficiencia y calidad.

- **Indicadores a nivel Actividad.** Dan seguimiento a las actividades principales del PP. Para las Actividades se sugiere definir indicadores de economía y eficiencia.

Tabla 2
Relación entre las dimensiones de evaluación y el nivel de desempeño a medir

ESTRATÉGICOS	**FIN**	Cómo contribuye el programa al logro del fin	**EFICACIA**	En algunos casos se recomienda eficiencia, calidad o economía
	PROPÓSITO	Impacto generado al término de la ejecución del programa presupuestario	**EFICACIA Y EFICIENCIA**	En ciertos casos es válido calidad o economía
GESTIÓN	**COMPONENTES**	Bienes y servicios producidos por el programa presupuestario	**EFICIENCIA Y CALIDAD**	En ciertas circunstancias se vale eficacia o economía
	ACTIVIDADES	Tareas o acciones realizadas para producir y entregar cada componente	**ECONOMÍA Y EFICIENCIA**	

6.6. Medios de Verificación

Los medios de verificación del indicador señalan las fuentes de información que se utilizarán para medir los indicadores y para comprobar que los ámbitos de acción o nivel de objetivos del PP (resumen narrativo) se lograron. Para ello deberá hacerse uso, preferentemente, de las fuentes oficiales de información existentes en las dependencias y entidades o instituciones a nivel nacional.

La especificación de los medios de verificación obliga a quien diseña un PP y define sus indicadores, a comprobar la existencia de fuentes de información; o bien, de no estar éstas disponibles, a incluir en la gestión del programa actividades orientadas a recoger la información necesaria.

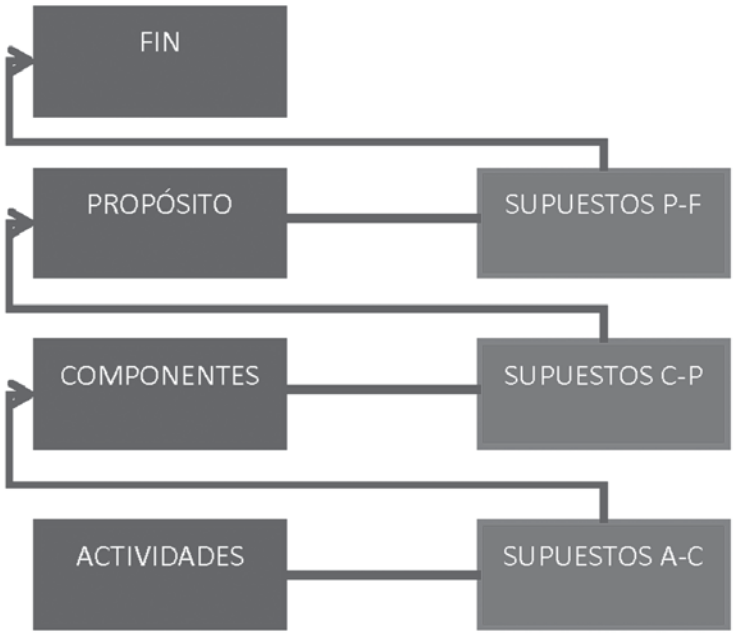
Los medios de verificación pueden ser:

- **Fuentes estadísticas.** Estas pueden ya existir o ser preparadas específicamente para el cálculo de los indicadores del PP. Pueden tener su origen en el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, en los sistemas de información de las propias dependencias o entidades, o bien en algunas instituciones nacionales o estatales, como centros de investigación especializados o sistemas estatales de información.
- **Observaciones en campo.** Éstas podrán llevarse a cabo por un especialista para verificar la existencia de los Componentes, así como su calidad y cantidad.
- **Encuestas.** Estas pueden realizarse específicamente para recoger información de los PPs; o bien, pueden utilizarse encuestas realizadas para otro fin, pero que contengan información valiosa y relacionada con el PP.
- **Informes de auditoría y registros contables.** Estos se pueden utilizar para calcular indicadores de costos y eficiencia.

6.7. Supuestos

Los supuestos son los factores externos (de riesgo) que están fuera del control de la dependencia o entidad responsable de un PP, pero que inciden en el éxito o fracaso del mismo. Corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del programa. Los supuestos se expresan en términos positivos y deben ser lo suficientemente precisos para ser monitoreados. Si la dependencia o entidad responsable del PP identifica riesgos que son internos, es decir que pueden ser previstos y solucionados por aquella, entonces deberá incluir en el Resumen Narrativo de la MIR alguna Actividad orientada a evitarlos o mitigarlos. La secuencia Objetivo-Supuesto se ilustra en la Figura 1.

Figura 1
Esquema de la secuencia Objetivo-Supuesto



Los PPs pueden enfrentar riesgos ambientales, financieros, institucionales, climatológicos, sociales u otros que pueden hacer que fracasen. El riesgo se expresa en la MIR como un supuesto que debe ser cumplido para lograr los objetivos a cada nivel. Con la inclusión de supuestos (riesgos) no se busca consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino de identificar aquellos supuestos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia.

6.8. Identificación de metas

Las metas que se definen para los indicadores de los objetivos estratégicos corresponden al nivel cuantificable del resultado que se pretende alcanzar, las cuales deben ser factibles, realistas y alcanzables.

6.9. Elementos de apoyo para la construcción de la Matriz de Indicadores de Resultados

Antes de preparar la MIR de un PP es necesario identificar correctamente el problema que se pretende atender, sus causas y efectos, así como las diversas alternativas de atención. Para ello existen metodologías como la del Árbol del Problema y de Objetivos, cuyas principales características son que:

- Identifican y analizan los problemas desde la perspectiva de la población afectada.
- Visualizan las relaciones de causa-efecto de los problemas identificados.
- Muestran las interrelaciones entre los problemas y las utilizan en la formulación del PP.
- Plantean las soluciones necesarias para la atención de los problemas.
- Contribuyen a estructurar un PP de modo que exista una "lógica vertical".
- Facilitan la elaboración del resumen narrativo y ayudan a la definición de los indicadores de desempeño.

Los detalles metodológicos del Árbol del Problema y de Objetivos y su vinculación con la MIR, se resumen en la Tabla 3 y se ejemplifican en las Figuras 2 y 3.

Tabla 3
Construcción del Árbol del Problema y de Objetivos

Árbol del problema	Árbol de objetivos	Consideraciones
1. Definir el problema central que será atendido por el PP. 2. Identificar los efectos generados por el problema central y las causas que lo han generado. 3. Identificar de manera clara la población que presenta el problema y que se pretende atender (población potencial). 4. Identificar y cuantificar las regiones, municipios, localidades, hogares, individuos o grupo de ellos que presentan el problema y que podrían ser beneficiadas por el PP, así como la evolución que mostrará el problema en el corto, mediano y largo plazo. **5.** Caracterizar brevemente a la población a beneficiar y analizar sus problemas, necesidades, intereses y expectativas, tratando de definir lo mejor posible los beneficios que se otorgarán, y si estos deberían dirigirse específicamente a dicha población potencial.	1. Una vez concluido el Árbol del Problema se debe reflejar la situación que esperamos alcanzar, una vez que el problema central haya sido solucionado. 2. Se convierten los problemas y situaciones negativas que aparecen en el Árbol del Problema en objetivos o soluciones a dichas situaciones. Es decir, se expresa el problema central en forma positiva (condiciones que son deseables y realizables en la práctica), lo que constituye el Propósito del PP. 3. Los efectos negativos que se generaban por la existencia del problema deben ser transformados en los fines que perseguimos con su solución. Por su parte, las causas deben transformarse en medios de solución del problema central.	1. Al terminar el Árbol de Objetivos es importante verificar su lógica, para asegurarse de que las relaciones sigan conservando el sentido causa-efecto que dieron origen a la estructura del Árbol del Problema. Si esto no ocurre, será necesario revisar la lógica de este último Árbol. 2. En algunos casos se puede trasladar de forma directa del Árbol de Objetivos al resumen narrativo de la MIR. Sin embargo, esto no siempre es posible.

Figura 2
Ejemplo del Árbol del Problema

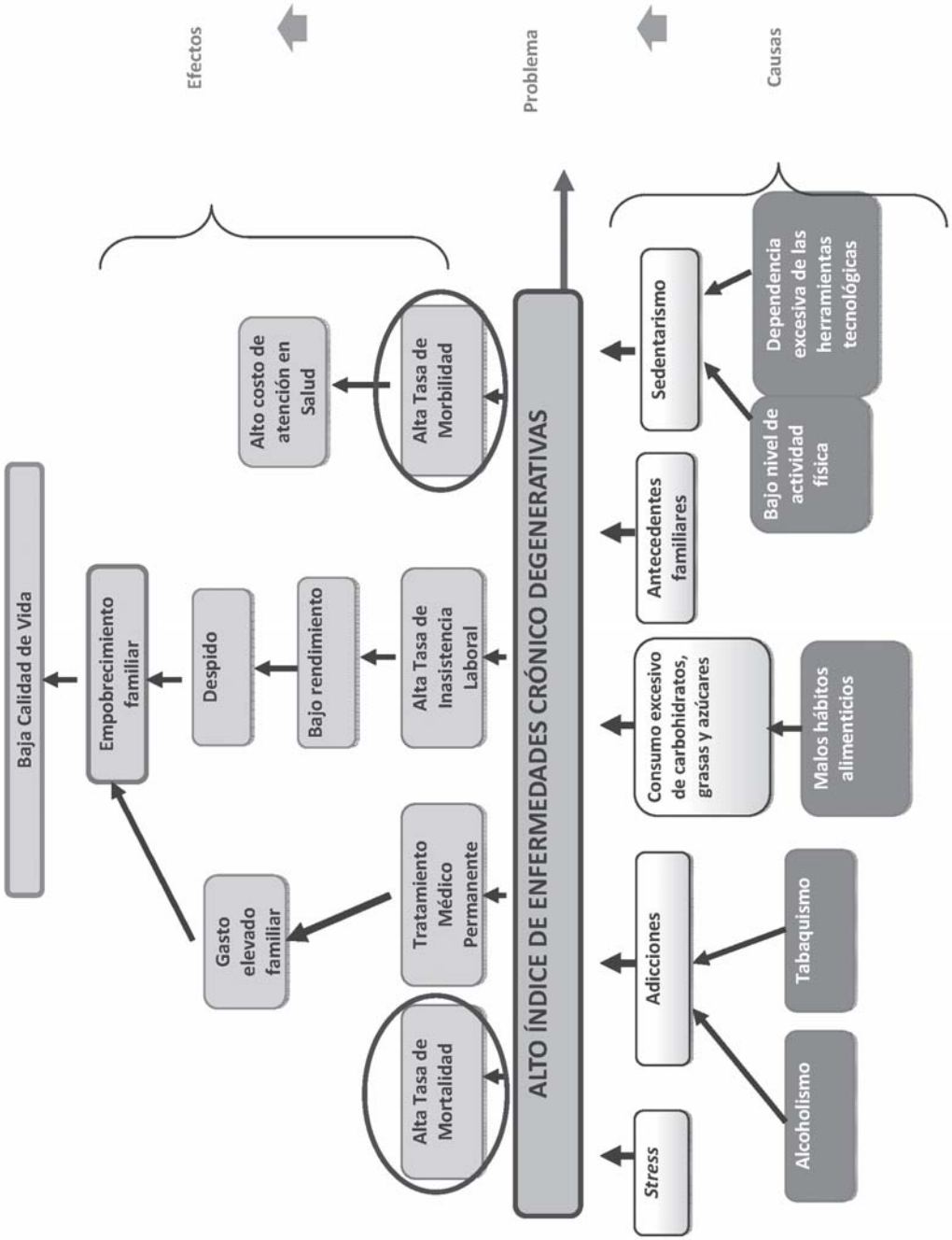
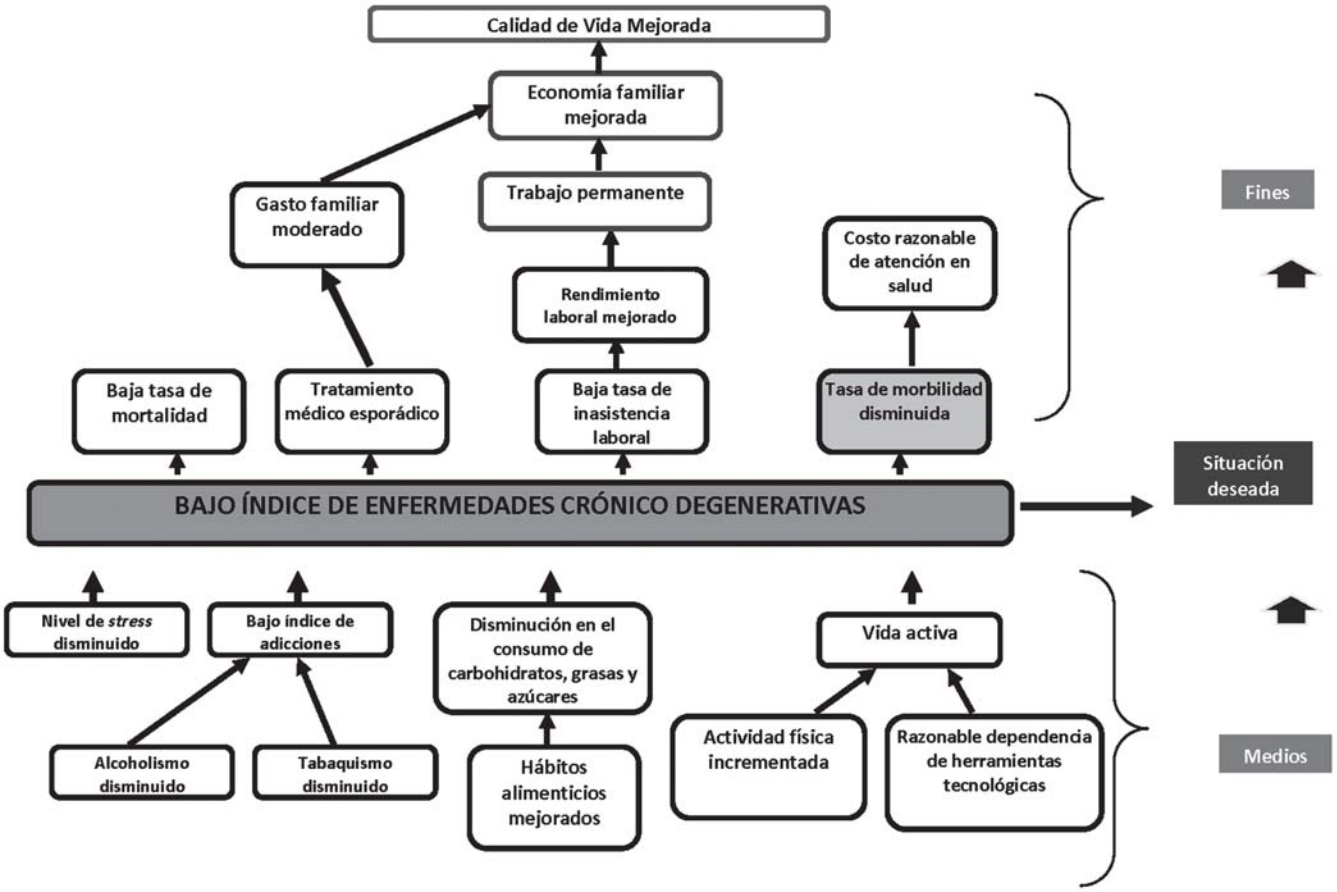


Figura 3
Ejemplo del Árbol de Objetivos (Situación deseada)



Es importante considerar que en el Árbol de Objetivos se debe asignar a cada uno de los medios de solución que se han identificado como necesarios para obtener la situación deseada, una dependencia o entidad responsable. Por ello, las responsabilidades asignadas deben consensuarse con las áreas involucradas. Los eventuales conflictos interinstitucionales deberán resolverse con claridad, esto es, que la institución responsable del PP en cuestión cuente con su propia MIR que exprese el contexto de su participación.

6.10. Transferencia de soluciones desde el Árbol de Objetivos a la MIR

Para realizar la transferencia de soluciones del Árbol de Objetivos a la MIR, la dependencia o entidad deberá observar los siguientes pasos:

1. Elegir todos aquellos bienes, servicios públicos o acciones factibles de realizar para superar el problema.

2. Elegir un Fin dentro de la parte pertinente del Árbol y transferirlo a la primera columna, primera fila de la MIR.

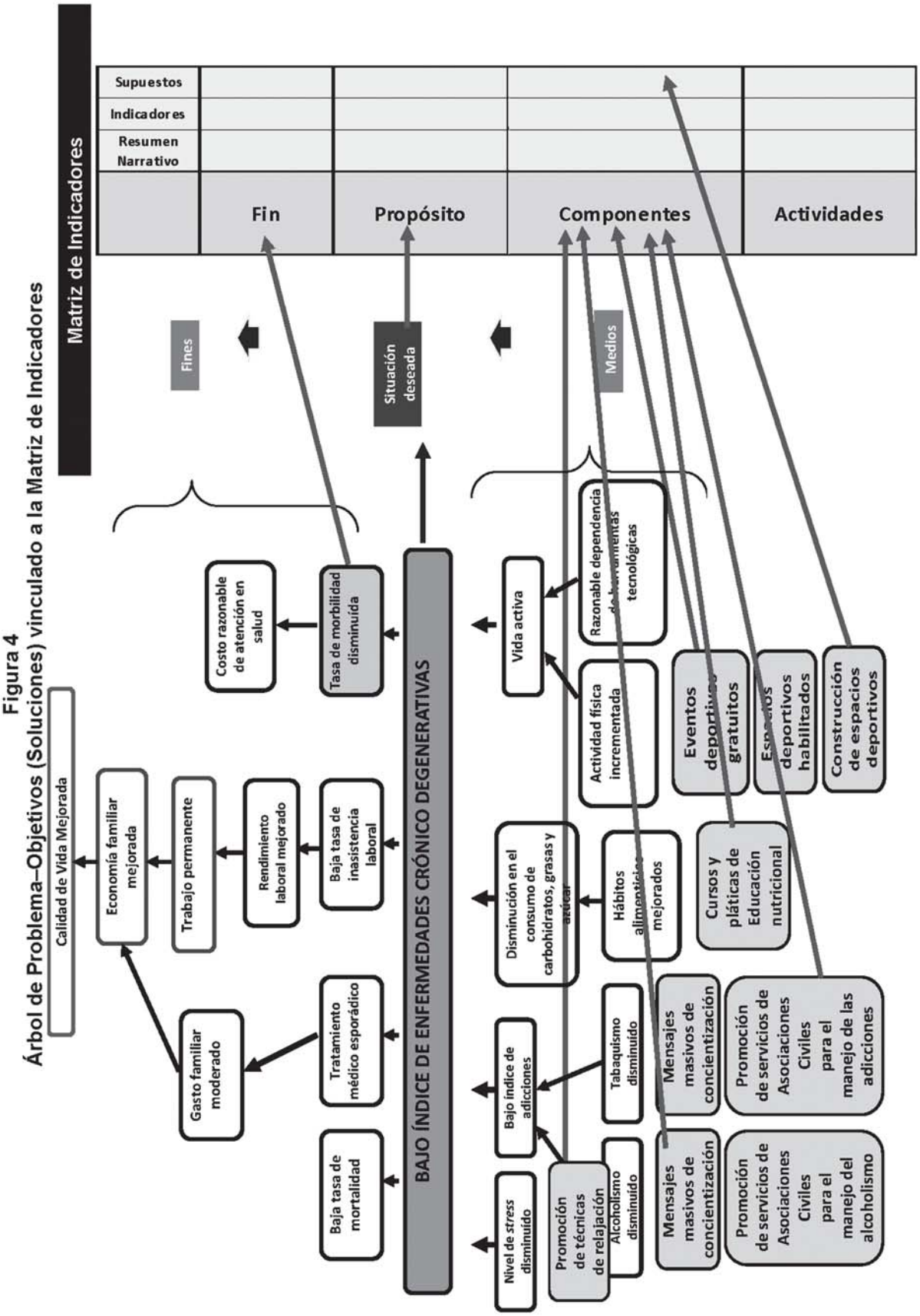
3. Traspasar la situación deseada del Árbol al Propósito de la Matriz, es decir, a la primera columna, segunda fila.

4. Traspasar el contenido de las medios de solución del Árbol que le correspondan, a la primera columna de la Matriz, colocando los que son Productos o resultados entregables en la fila de los Componentes y los que son medios para obtener esos entregables, a la fila de las Actividades.

5. Finalmente, traspasar el contenido de los medios de soluciones que no le correspondan, a la cuarta columna de la Matriz relativa a los supuestos, identificando a la dependencia o entidad responsable de dichos medios.

Para mayor detalle de los cinco pasos arriba citados, referirse a la Figura 4.

Figura 4
Árbol de Problema–Objetivos (Soluciones) vinculado a la Matriz de Indicadores



7. Elementos mínimos de la Ficha Técnica del Indicador de Desempeño

La Ficha Técnica del Indicador de Desempeño que se emita para PPs y AIs, contará con un conjunto mínimo de elementos que describirán, de manera sencilla, las características de los indicadores para facilitar su comprensión, a fin de que cualquier usuario esté en posibilidad de interpretarlos. Asimismo, tales fichas serán el instrumento de transparencia que facilitará hacer públicos los detalles técnicos, la forma en que se calculan los indicadores, las fuentes de información y los medios de verificación.

El conjunto de elementos mínimos que incluirá la Ficha Técnica del Indicador de Desempeño de un PP y una AI son:

- Nombre de la dependencia o entidad a la que está adscrita la Unidad Presupuestal.
- Nombre del Unidad Presupuestal responsable de elaborar indicador.
- Nombre del Indicador.
- Fórmula de cálculo.
- Descripción del Indicador.
- Nombre y descripción de las variables que conforman la fórmula de cálculo.
- Fuentes de información y medios de verificación.
- Dimensión del Indicador.
- Unidad de medida del Indicador.
- Frecuencia de medición del Indicador.
- Sentido del Indicador.

Para el caso de las AIs se deberá llenar una ficha de alineación de la AI con los documentos de planeación, en la que además, se identificarán los siguientes elementos:

- Eje y objetivos del PVD a los que contribuye el objetivo de la AI.
- Objetivo del Programa Sectorial correspondiente al que contribuye el objetivo de la AI.
- Nombre de la AI.
- Objetivo de la AI que va a medirse a través del Indicador.

La definición de los elementos mínimos de la Ficha se describirá través de los criterios que para este efecto se emitan, de manera complementaria a lo consignado en el presente Anexo.

folio 799

A V I S O

A los juzgados se les solicita de la manera más atenta que sus órdenes de impresión sean legibles, con la finalidad de no causar contratiempos a los usuarios.

La Dirección

ATENTO AVISO

A los usuarios de la *Gaceta Oficial* se les recuerda que al realizar el trámite de publicación deben presentar:

a) El documento a publicar en original y dos copias.
b) El archivo electrónico.
c) El recibo de pago correspondiente en original y dos copias.

La Dirección

Tarifa autorizada por el pleno del H. Congreso del Estado de acuerdo con el Decreto 263 que reforma la Ley 249 de la *Gaceta Oficial*

PUBLICACIONES	SALARIOS MÍNIMOS	COSTO EN PESOS INCLUIDO EL 15% PARA EL FOMENTO A LA EDUCACIÓN
A) Edicto de interés pecuniario como prescripciones positivas, denuncias, juicios sucesorios, aceptación de herencia, convocatorias para fraccionamientos, palabras por inserción.	**0.034**	**$ 2.31**
B) Edictos de interés social como: cambio de nombre, póliza de defunción, palabra por inserción.	**0.023**	**$ 1.56**
C) Cortes de caja, balances o cualquier documento de formación especial por plana tamaño *Gaceta Oficial*.	**6.83**	**$ 464.04**
D) Sentencias, resoluciones, deslindes de carácter agrario y convocatorias de licitación pública, una plana tamaño *Gaceta Oficial*.	**2.10**	**$ 142.68**
VENTAS	**SALARIOS MÍNIMOS**	**COSTO EN PESOS** INCLUIDO EL 15% PARA EL FOMENTO A LA EDUCACIÓN
A) *Gaceta Oficial* de una a veinticuatro planas.	**2**	**$ 135.88**
B) *Gaceta Oficial* de veinticinco a setenta y dos planas.	**5**	**$ 339.71**
C) *Gaceta Oficial* de setenta y tres a doscientas dieciséis planas.	**6**	**$ 407.65**
D) Número extraordinario.	**4**	**$ 271.77**
E) Por hoja certificada de *Gaceta Oficial*.	**0.57**	**$ 38.73**
F) Por un año de suscripción local pasando a recogerla.	**15**	**$ 1,019.13**
G) Por un año de suscripción foránea.	**20**	**$ 1,358.84**
H) Por un semestre de suscripción local pasando a recogerla.	**8**	**$ 543.54**
I) Por un semestre de suscripción foránea.	**11**	**$ 747.36**
J) Por un ejemplar normal atrasado.	**1.50**	**$ 101.91**

SALARIO MÍNIMO VIGENTE $ 59.08 M.N.

EDITORA DE GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ

Directora General de la Editora de Gobierno: ELVIRA VALENTINA ARTEAGA VEGA

Directora de la *Gaceta Oficial:* INGRID PATRICIA LÓPEZ DELFÍN

Módulo de atención: Calle Morelos No. 43, Plaza Morelos, local B-5, segundo piso, colonia Centro, C.P. 91000, Xalapa, Ver.

Oficinas centrales: Km. 16.5 carretera federal Xalapa-Veracruz, Emiliano Zapata, Ver.

Suscripciones, sugerencias y quejas a los teléfonos: 01279 8 34 20 20 al 23 www.editoraveracruz.gob.mx

El proceso de publicación de documentos en la *Gaceta Oficial* está certificado por la norma internacional de calidad ISO 9001:2008

Ejemplar