



GOBIERNO DEL ESTADO DE  
**GUERRERO**  
2015 - 2021



**GUERRERO**  
NOS NECESITA A TODOS

# **MANUAL PARA LA ELABORACIÓN E INTEGRACIÓN DEL PROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS PARA EL EJERCICIO FISCAL 2017 EN BASE A RESULTADOS**





**Fortalecer el proceso presupuestario a través de estrategias que retomen los objetivos estratégicos del Plan Estatal de Desarrollo 2016 -2021 para traducirlos en metas alcanzables con base en la racionalidad financiera de los recursos, maximizando el beneficio hacia la población y apoyados de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.**



## INTRODUCCIÓN

De conformidad a lo establecido en los artículos 91, fracción VIII de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero; 48 y 53 de la Ley número 454 de Presupuesto y Disciplina Fiscal del Estado de Guerrero, el Poder Ejecutivo del Estado tiene la obligación de presentar ante el H. Congreso del Estado, el proyecto del Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal respectivo para su análisis, discusión y en su caso aprobación.

En atención a lo anterior y con fundamento en el artículo 42 de la Ley en comento y de conformidad a lo previsto en los artículos 21 y 22 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Guerrero número 08, y en lo establecido en la Ley número 994 de Planeación del Estado Libre y Soberano de Guerrero, las Secretarías de Finanzas y Administración y de Planeación y Desarrollo Regional han integrado el presente Manual para la elaboración e integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2017.



El Estado tiene que administrar recursos económicos y humanos limitados; por consiguiente, la planeación del Gobierno debe coadyuvar a construir la hoja de ruta coincidente para las decisiones y las acciones de la estructura gubernamental, con el fin de asegurar un impacto real en la calidad de vida de los guerrerenses.

Asimismo se presentan estructuras y criterios establecidos de acuerdo a los lineamientos emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable, señalando las líneas de acción a nivel general en materia de gasto público, lo cual deberá ser observado por las Dependencias y Entidades que integran la Administración Pública Estatal, los Poderes Legislativo y Judicial, así como los Órganos Autónomos.

El presente Manual pretende ser una herramienta primordial que dé una mayor solidez a las bases respecto al control del ejercicio presupuestario de la entidad, considerando criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, control, rendición de cuentas, equidad de género y transparencia.

El cumplimiento de los lineamientos contenidos en este documento por parte de todos los entes públicos del Estado, permitirá que la Secretaría de Finanzas y Administración, pueda integrar el Proyecto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2017; se debe reflexionar que el anteproyecto de presupuesto de acuerdo a la Constitución Política del Estado de Guerrero, en el primer año del ejercicio de Gobierno deberá presentar las iniciativas a más tardar en la segunda quincena de noviembre, sin





embargo, de acuerdo a la Ley 454 de Presupuesto y Disciplina Fiscal el anteproyecto se debe presentar en la primera quincena de octubre del año en curso; por lo que los titulares de todos los entes de la presente Administración Pública Estatal deben proponer programas y proyectos prioritarios que resulten indispensables aplicando el criterio principal de responsabilidad.

**Lic. Héctor Apreza Patrón**  
**Secretario de Finanzas y Administración**

**M.A.P. David Guzmán Maldonado**  
**Secretario de Planeación y Desarrollo Regional**





## ÍNDICE

- 1 Disposiciones Generales**
  - 1.1 Marco de Referencia
  - 1.2 Objetivo
  - 1.3 Ámbito de aplicación
  - 1.4 Propósito
  - 1.5 Lineamientos para la integración de los anteproyectos
  - 1.6 Calendario de Actividades
  
- 2 Proceso de Planeación, Programación y Presupuestación**
  - 2.1 Etapas y Definiciones del Proceso
    - 2.1.1 Proceso de Planeación Estratégica
      - 2.1.1.1 Retos de la Planeación Estratégica
    - 2.1.2 Plan Estatal de Desarrollo





- 2.1.2.1 Esquema del Plan Estatal de Desarrollo
- 2.1.2.2 Vinculación Esquema del Plan Estatal de Desarrollo (Instrumentos de Planeación)
- 2.1.3 Proceso de Programación
  - 2.1.3.1 Matriz de Indicadores para Resultados
    - 2.1.3.2 Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la metodología de Marco Lógico
- 2.1.4 Proceso Presupuestario
- 2.1.5 Dimensiones del Gasto
- 2.1.6 Clasificadores Presupuestarios
- 2.1.7 Clave Programática

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

### **ANEXOS**

- 1 Clasificación administrativa
- 2 Clasificador por objeto del gasto





- 3 Clasificación por tipo de gasto
- 4 Clasificador funcional del gasto
- 5 Clasificación por fuente de financiamiento
- 6 Clasificación programática

[http://www.conac.gob.mx/es/CONAC/Normatividad\\_Vigente](http://www.conac.gob.mx/es/CONAC/Normatividad_Vigente)



## 1.- DISPOSICIONES GENERALES

### 1.1 Marco de Referencia

Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios en su Artículo 5º señala que las iniciativas de las Leyes de Ingresos y los proyectos de Presupuestos de Egresos de las Entidades Federativas se deberán elaborar conforme a lo establecido en la legislación local aplicable, en la Ley General de Contabilidad Gubernamental y las normas que para tal efecto emita el Consejo Nacional de Armonización Contable, con base en objetivos, parámetros cuantificables e indicadores del desempeño; deberán ser congruentes con los planes estatales de desarrollo y los programas derivados de los mismos, e incluirán cuando menos lo siguiente:

- I. Objetivos anuales, estrategias y metas;
- II. Proyecciones de finanzas públicas, considerando las premisas empleadas en los Criterios Generales de Política Económica. Las proyecciones se realizarán con base en los formatos que emita el Consejo Nacional de Armonización Contable y abarcarán un periodo de cinco años en adición al ejercicio fiscal en cuestión, las que se revisarán y, en su caso, se adecuarán anualmente en los ejercicios subsecuentes;
- III. Descripción de los riesgos relevantes para las finanzas públicas, incluyendo los montos de Deuda Contingente, acompañados de propuestas de acción para enfrentarlos;





- IV. Los resultados de las finanzas públicas que abarquen un periodo de los cinco últimos años y el ejercicio fiscal en cuestión, de acuerdo con los formatos que emita el Consejo Nacional de Armonización Contable para este fin, y
- V. Un estudio actuarial de las pensiones de sus trabajadores, el cual como mínimo deberá actualizarse cada tres años. El estudio deberá incluir la población afiliada, la edad promedio, las características de las prestaciones otorgadas por la ley aplicable, el monto de reservas de pensiones, así como el periodo de suficiencia y el balance actuarial en valor presente.

Las Leyes de Ingresos y los Presupuestos de Egresos de las Entidades Federativas deberán ser congruentes con los Criterios Generales de Política Económica y las estimaciones de las participaciones y Transferencias federales etiquetadas que se incluyan no deberán exceder a las previstas en la iniciativa de la Ley de Ingresos de la Federación y en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación del ejercicio fiscal correspondiente.

## **1.2 Objetivo**

Con fundamento a lo establecido en el artículo 42, de la Ley 454 de Presupuesto y Disciplina Fiscal del Estado de Guerrero, el presente documento tiene como objetivo indicar los lineamientos para la integración de los correspondientes Anteproyectos de Presupuestos de Egresos, con el fin de que la Secretaría de Finanzas y Administración y la Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional, estén en posibilidad de integrar oportunamente el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado para el Ejercicio



Fiscal 2017 que será presentado por el Ejecutivo Estatal al H. Congreso del Estado para su análisis, discusión y aprobación en su caso.

### 1.3 **Ámbito de aplicación**

Será de observancia **obligatoria** para las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal del Poder Ejecutivo, los Poderes Legislativo y Judicial, asimismo los Órganos Autónomos.

### 1.4 **Propósito**

Proporcionar la información programático presupuestal para el anteproyecto de presupuesto de egresos; así como apoyar los esfuerzos de la Administración Pública Estatal a la búsqueda de resultados que **generen valor público**. Las tendencias a largo plazo se ajustan a diversos esquemas. Algunas se mueven continuamente hacia arriba, otras declinan, y otras más permanecen igual en un cierto período o intervalo de tiempo.

### 1.5 **Lineamientos para la integración de los anteproyectos**

1. Se deben considerar los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo 2016 -2021, para ello deben identificar claramente los ejes del Plan, programas presupuestarios y actividades institucionales y proyectos correspondientes a dichos programas.





2. Las Entidades del Sector Paraestatal someterán sus Anteproyectos de Presupuesto para su revisión y validación ante sus respectivos Órganos de Gobierno, para que puedan ser remitidos a las Secretarías de Finanzas y Administración y de Planeación y Desarrollo Regional, por conducto de las Dependencias coordinadoras del sector a que corresponda.
3. Considerar lo estipulado en el Acuerdo que establece los lineamientos generales de racionalidad, disciplina y eficiencia del gasto de la Administración Pública Estatal como punto de partida hacia el cumplimiento de los objetivos, prioridades y metas.
4. Cada unidad ejecutora de gasto tendrá un solo enlace responsable y tendrá rango mínimo de Director General o su equivalente.
5. Asimismo deben tener prioridad los proyectos plurianuales y/o por concluir.



## 1.6 Calendario de Actividades.

Las Dependencias, Entidades y Órganos Autónomos se sujetaran al siguiente cronograma de actividades:

ACTIVIDAD	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
CONSTRUCCIÓN DE PROGRAMAS Y MIR'S	■	■	■	■																
DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	■	■	■	■	■	■														
ENVÍO Y VALIDACIÓN DE PLANTILLAS DE PERSONAL	■	■	■	■																
PRIMERA ESTIMACIÓN DE INGRESOS							■													
ENTREGA DE GUÍA DE FORMATOS								■	■	■										
PRIMERA ESTIMACIÓN DE ADQUISICIONES, DEUDA Y PERSONAL								■	■	■										
INTERACCIÓN DE DEPENDENCIAS PARA DEFINICIÓN DE PROYECTOS									■	■	■	■								
REGISTRO Y DEFINICIÓN DE PROYECTOS									■	■	■	■								
REDACCIÓN DE EXPOSICIÓN DE MOTIVOS Y ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO											■	■	■	■						
PROYECTO DE PRESUPUESTO TERMINADO													■	■						
REVISIÓN POR LOS SECRETARIOS DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN, Y DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL													■	■						
PRESENTACIÓN DEL ANTEPROYECTO AL C. GOBERNADOR													■	■						
MODIFICACIONES Y 2a. PRESENTACIÓN AL C. GOBERNADOR															■	■	■	■		
ENTREGA AL H. CONGRESO DEL ESTADO																			■	



## **2.- PROCESO DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN**

### **2.1 Etapas y Definiciones del Proceso**

#### **2.1.1 Proceso de Planeación Estratégica**

La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planeación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

A diferencia de la programación operativa y el proceso presupuestario, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados dentro de la normativa pública, por lo que su internalización en los procesos organizacionales no es uniforme.

En este sentido, las principales características que definen que una planeación sea estratégica son las siguientes:

1. Persigue objetivos de alto impacto.
2. Se enfoca en una meta clara y firme de largo plazo.
3. Existe el sentido de un propósito compartido por los implementadores de la política.





4. Es sensible a los cambios contextuales.
5. Está orientada a resultados, pues no sólo se busca que las acciones se ajusten a los planes programados, sino que generen los resultados esperados.
6. Establece un proceso inclusivo de planeación, ya que no sólo los expertos participan en la definición de objetivos.
7. Es flexible en su implementación.

### **2.1.1.1 Retos de la Planeación Estratégica**

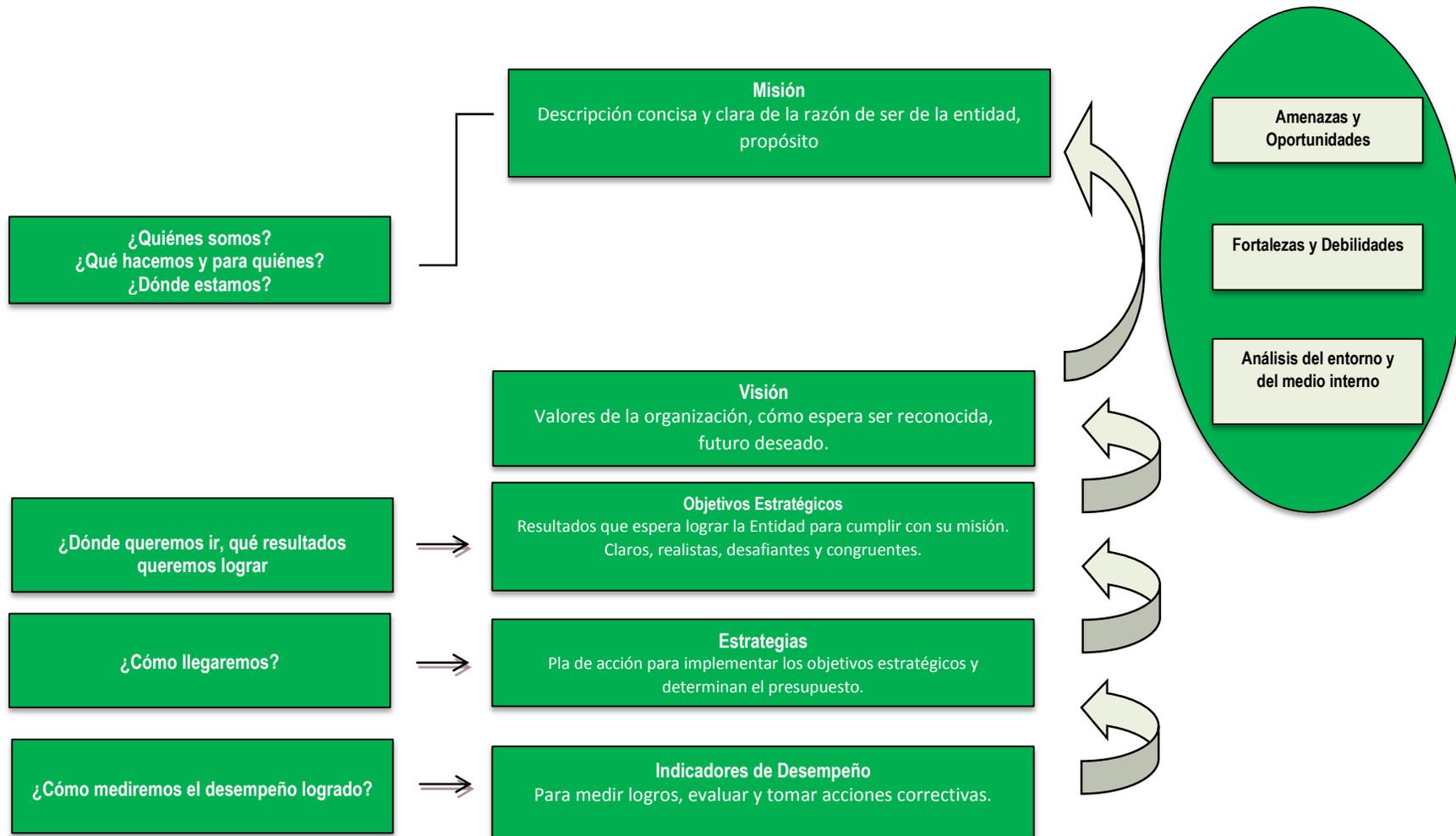
Existen varios retos durante el proceso de planeación, entre los cuales destacan los siguientes:

1. Identificar de forma clara y concreta los principales problemas que se desean resolver o mitigar.
2. Proponer y elegir las mejores alternativas que resuelvan el problema.
3. Permitir espacio de reacción ante contingencias no previstas.
4. Que la planeación no sea meramente un medio de justificación procedimental.
5. Tomar en cuenta los efectos derivados del logro de los objetivos de un programa con respecto de otros programas.
6. Integrar a los implementadores del programa en el proceso de planeación para que compartan los objetivos de la institución.





## Fases del proceso de planificación estratégica



En esta etapa es preciso identificar cuáles son las acciones prioritarias de la Administración Pública Estatal así como los mecanismos de coordinación y concertación disponibles para llevarlos a cabo en el período que corresponde a esta responsabilidad institucional.

Durante este proceso, se establecerán las directrices y definirán las estrategias, que permitirán cumplir con los objetivos estratégicos planteados en el Plan Estatal de Desarrollo, Programas Sectoriales y Programas Institucionales, considerando la disponibilidad de recursos reales asignados.

### **2.1.2 Plan Estatal de Desarrollo**

El Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021, es el principal instrumento de planeación, ya que precisa las prioridades estatales que se busca alcanzar con las acciones de gobierno mediante objetivos, estrategias y líneas de acciones, resultado de un amplio ejercicio democrático que permite orientar las políticas y programas del Gobierno del Estado durante los próximos años.

Se prevé formular políticas públicas para combatir la violencia y la inseguridad pública, pero primero se necesita fomentar políticas públicas dirigidas a contener la marginación y la pobreza. En este sentido, la política asistencialista no ha sido efectiva.





El Estado tiene que administrar recursos económicos y humanos limitados. Por consiguiente, la planeación del Gobierno debe coadyuvar a construir la hoja de ruta coincidente para las decisiones y las acciones de la estructura gubernamental, con el fin de asegurar un impacto real en la calidad de vida de los guerrerenses: este es el principal objetivo del Gobierno Estatal. Esta planeación deberá contemplar:

1. Políticas públicas menos asistencialistas y más estructurales para garantizar el desarrollo de quienes menos tienen. Distribución eficiente del presupuesto en rubros y proyectos productivos que generen cambios profundos en este sector.
2. Instrumentos para generar posibilidades de ascenso social a través de la implementación de proyectos estratégicos.
3. Seguridad financiera a los empresarios para atraer y mantener inversión para el Estado e impulso a los emprendedores. Ofrecer condiciones para la generación de empleos y la competitividad de Guerrero hacia el país y hacia el exterior.



Para la integración y desarrollo de este Plan Estatal, se llevó a cabo una consulta ciudadana sin precedentes, de la información que de aquí derivó, dará pie hacia la estructuración de los Programas Especiales, Sectoriales y Regionales.

Construir programas Sectoriales y Especiales permitirá identificar a los responsables del desarrollo de los asuntos más importantes del Estado. Asimismo, se facilitará el seguimiento y la evaluación de políticas públicas y acciones gubernamentales de cada uno de los titulares de las dependencias u organismos gubernamentales con la implementación de indicadores para conocer el impacto real de las acciones de Gobierno en cada uno de los rubros. Esta herramienta aportará evidencia estadística sobre los avances logrados en las distintas materias.

El reto será implementar acciones de Gobierno acordes con los objetivos, las estrategias y las líneas de acción que aquí se formulan. Pero también lo será vigilar que cada responsable de la Administración pública se ciña a ellos.



### 2.1.2.1 Esquema del Plan Estatal de Desarrollo

PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2016 - 2021					
<b>Objetivo: Transformar a Guerrero</b>					
<b>Metas Estatales</b>					
<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	
Guerrero Seguro y de Leyes	Guerrero Próspero	Guerrero Socialmente Comprometido	Guerrero con Desarrollo Integral, Regional y Municipal	Guerrero con Gobierno Abierto y Transparente	
<b>Estrategias Transversales</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Niñas, Niños, Adolescentes	Alentar la participación de la juventud	Equidad de Género	Pueblos originarios y afroamericanos	Migrantes	Ecología
<b>Programas derivados del PED</b>					
Programas Transversales	Programas Sectoriales	Programas Especiales		Programas Regionales	Programas Institucionales
<b>Objetivos</b>					
Estrategias	Líneas de Acción		Indicadores	Metas	
Programas Presupuestarios					
<i>Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)</i>					



Las prioridades contenidas en el Plan Estatal de Desarrollo son las siguientes:

**1. Guerrero Seguro y de Leyes:** Este eje busca fortalecer las instituciones mediante el diálogo y la construcción de acuerdos con actores políticos y sociales, responde a la necesidad más urgente en el Estado: la seguridad pública. La prioridad en términos de seguridad pública será abatir los delitos que más afectan a la ciudadanía mediante su prevención y la transformación institucional de las fuerzas de seguridad. Fortalecer el tejido social es indispensable para mejorar las condiciones de vida e inhibir las causas del delito y la violencia.

**2. Guerrero Próspero:** promover el crecimiento sostenido de la productividad en un clima de certidumbre financiera, estabilidad económica y la generación de empleos e igualdad de oportunidades, a través de la diversificación del turismo, la infraestructura, la red hidráulica, la producción agroindustrial y la minería.

**3. Guerrero Socialmente Comprometido:** garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales, que vaya más allá del asistencialismo y que conecte al capital humano con las oportunidades que genera la economía en el marco de una nueva productividad social que disminuya las brechas de desigualdad y promueva la más amplia participación social en las políticas públicas.



**4. Guerrero con Desarrollo Integral, Regional y Municipal:** lograr el desarrollo de todas las regiones de la entidad, para lo cual se deberá actuar con sentido de equidad y de idoneidad a la capacidad productiva de cada una de ellas, abatiendo la pobreza y la marginación en las que presentan menor desarrollo humano.

**5. Guerrero con Gobierno Abierto y Transparente:** combatir la corrupción y la ineficiencia administrativa. El fomento de la cultura de transparencia se sumará a la tarea de reconstrucción del tejido social.

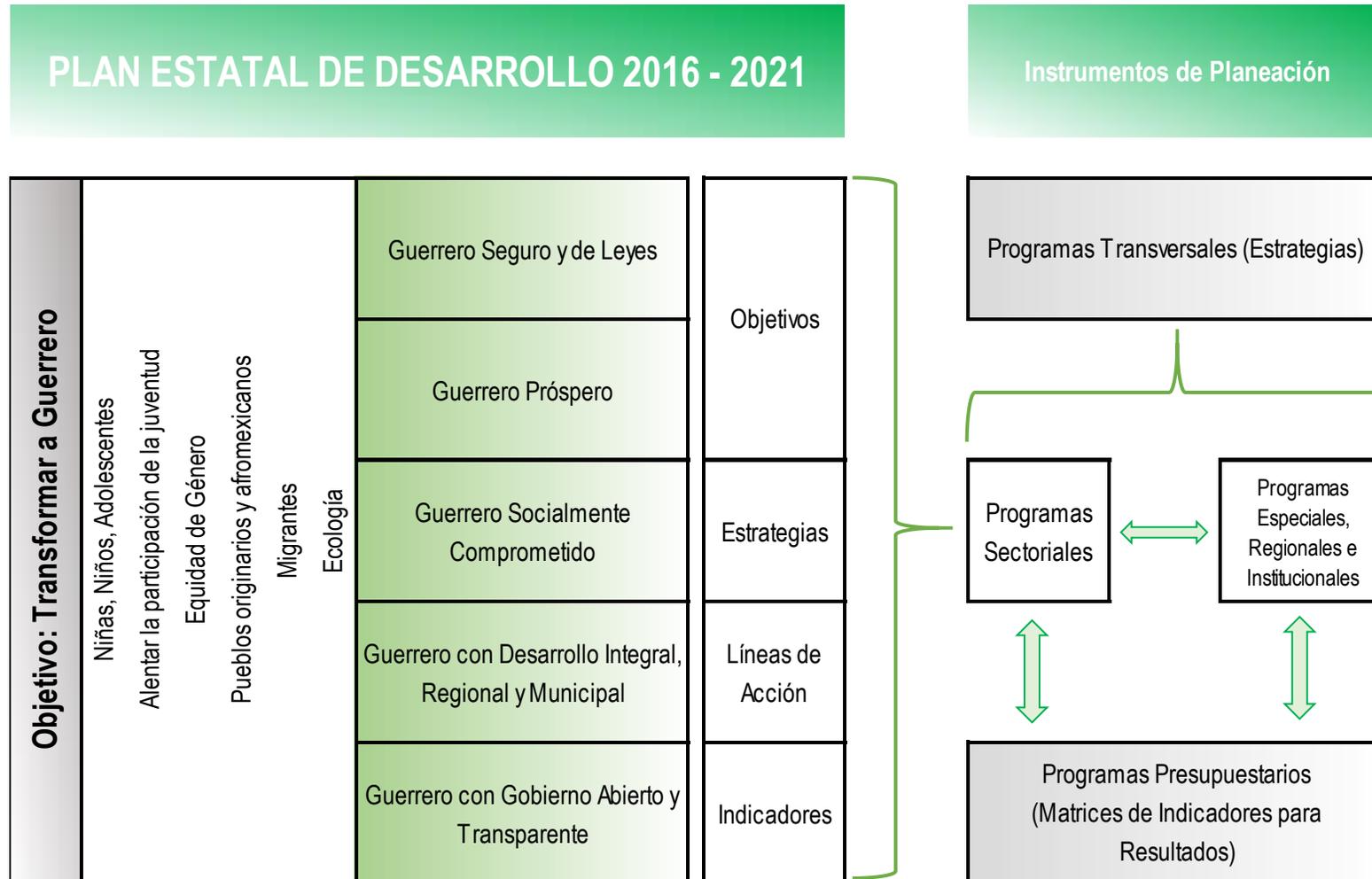
A partir del PED se desprenden rubros de carácter más específico a través de los cuales se coordinan las acciones de gobierno y que deben estar vinculados a los objetivos planteados en el mismo.

Cada objetivo del programa deberá estar vinculado de manera adecuada con el PED y al mismo tiempo, no deben existir objetivos que no sean atendidos por estrategias y líneas de acción suficientes que muestren que su cumplimiento sea factible de lograr. De realizar bien el proceso, será posible identificar una lógica vertical entre instrumentos de planeación en la que se atenderán todas las áreas prioritarias. Así pues, se logrará que la planeación tenga coherencia y se logre con ello un mayor impacto.

Es importante que la vinculación de los objetivos pueda identificarse con los recursos que se están ejerciendo para su consecución, lo cual permitirá realizar un seguimiento detallado de las acciones de gobierno para determinado objetivo.



## 2.1.2.2 Vinculación Esquema del Plan Estatal de Desarrollo (Instrumentos de Planeación)

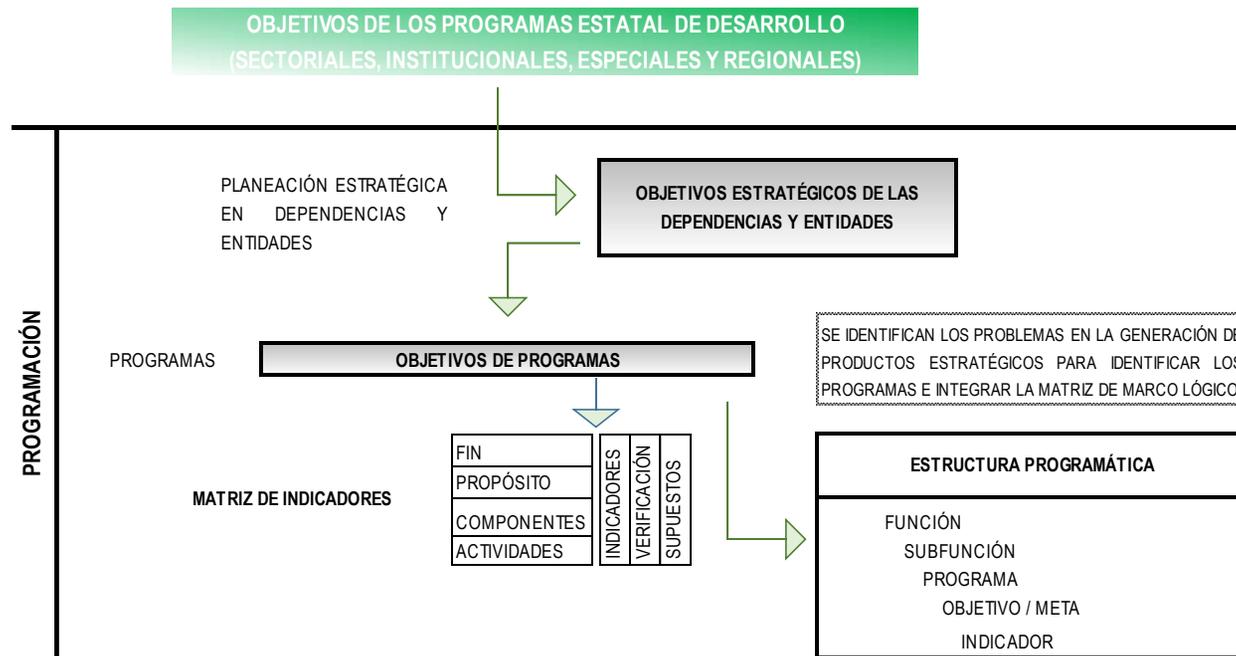


### 2.1.3 Proceso de Programación

La programación se vincula con la etapa de planeación a través de las categorías y elementos programáticos que establecen la finalidad específica hacia la que se dirigen los recursos públicos, lo que es esencial para determinar las responsabilidades que deben cumplir cada una de las Unidades Administrativas, con base en sus atribuciones y competencias que les señala el marco legal correspondiente, (Propósito Institucional o misión), es en este ámbito donde estriba la responsabilidad del Estado de proporcionar a la sociedad, los beneficios de los bienes y servicios, generados por el accionar del sector público.

En esta fase las Dependencias y Entidades deberán garantizar el cumplimiento de sus actividades sustantivas a través de una construcción congruente de objetivos, indicadores y metas; atendiendo a la estructura programática, tiempos, responsables, instrumentos de acción y recursos necesarios para el logro de los objetivos fijados en el Plan Estatal de Desarrollo, los Programas Sectoriales y los Programas Institucionales.





Al respecto, cada Dependencia y Entidad en la integración de su Programa Operativo Anual, está obligada a observar las normas y criterios que en la materia defina la Secretaría, tanto a través de este Manual como de la normatividad aplicable. Conforme a éstos, deben analizar sus funciones y atribuciones y examinar toda la información disponible para medir el alcance de sus acciones y alternativas de cumplimiento.



Es en esta etapa donde se hará uso de los Elementos Programáticos que están asociados a la programación operativa y tienen el propósito de llevar a cabo la medición cualitativa del desempeño de los entes públicos.

Dichos elementos están integrados por los siguientes componentes:

- Propósito Institucional o Misión,
- Objetivo Estratégico,
- Resultado Esperado,
- Indicador, y
- Meta del indicador.

### **2.1.3.1 Matriz de Indicadores para Resultados**

#### **Matriz de Indicadores para Resultados**

La MIR es un instrumento para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico (MML). Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica:





- ✓ Establece con claridad el objetivo de los programas y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial;
- ✓ Incorpora los indicadores que miden los objetivos y registra las metas que establecen los niveles de logro esperados, elementos que son un referente para el seguimiento y la evaluación;
- ✓ Identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores;
- ✓ Describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos; e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.
- ✓ Es un instrumento fundamental que coadyuva con la toma de decisiones.

La MIR organiza los elementos programáticos (objetivos, indicadores y metas) en la estructura programática, vinculados al Programa presupuestario. Con base en ello, sólo deberá existir una MIR por Programa presupuestario

Para el Sistema de Evaluación del Desempeño, en la etapa presupuestaria se debe observar lo siguiente:





- ✓ Las dependencias y entidades deben proponer la selección de los indicadores que se integrarán al proyecto de Presupuesto, los cuales serán de carácter estratégico y corresponderán a los programas prioritarios, preferentemente.
- ✓ La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos y metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas públicas, de los programas presupuestarios y del desempeño institucional.
- ✓ Se establecerán mecanismos presupuestarios para el financiamiento del programa anual de evaluación.
- ✓ Las dependencias y entidades integrarán sus programas de ahorro y austeridad, con la identificación de los rubros de gasto y/o actividades y programas presupuestarios a incluir en los mismos, con sujeción a las disposiciones aplicables.



## Elementos a considerar de la Matriz de Indicadores para Resultados

**Fin:** Indica la forma en que el programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior con el que está alineado (Objetivo de la Dependencia, del Sector o del PED).

**Propósito:** Es el objetivo del programa, la razón de ser del mismo. Indica el efecto directo que el programa se propone alcanzar sobre la población o área de enfoque.

**Componentes:** Son los productos o servicios que deben ser entregados durante la ejecución del programa, para el logro de su propósito.

**Actividades:** Son las principales acciones y recursos asignados para producir cada uno de los componentes.

**Resumen narrativo u objetivo:** En la primera columna se registran los objetivos por cada nivel de la Matriz. El resumen narrativo u objetivos pueden ser usados de manera indistinta.



**Indicadores:** En la segunda columna se registran los indicadores, que son un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

**Medios de verificación:** En la tercera columna, se registran las fuentes de información para el cálculo de los indicadores. Dan confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada.

**Supuestos:** En la cuarta columna se registran los supuestos, que son los factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del programa y, en caso de no cumplirse, implican riesgos y contingencias que se deben solventar.

### Matriz de Indicadores para Resultados

CONCEPTOS	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN:				
PROPOSITO:		<b>Zona de despliegue de información</b>		
COMPONENTES:				
ACTIVIDADES:				



## Marco Lógico

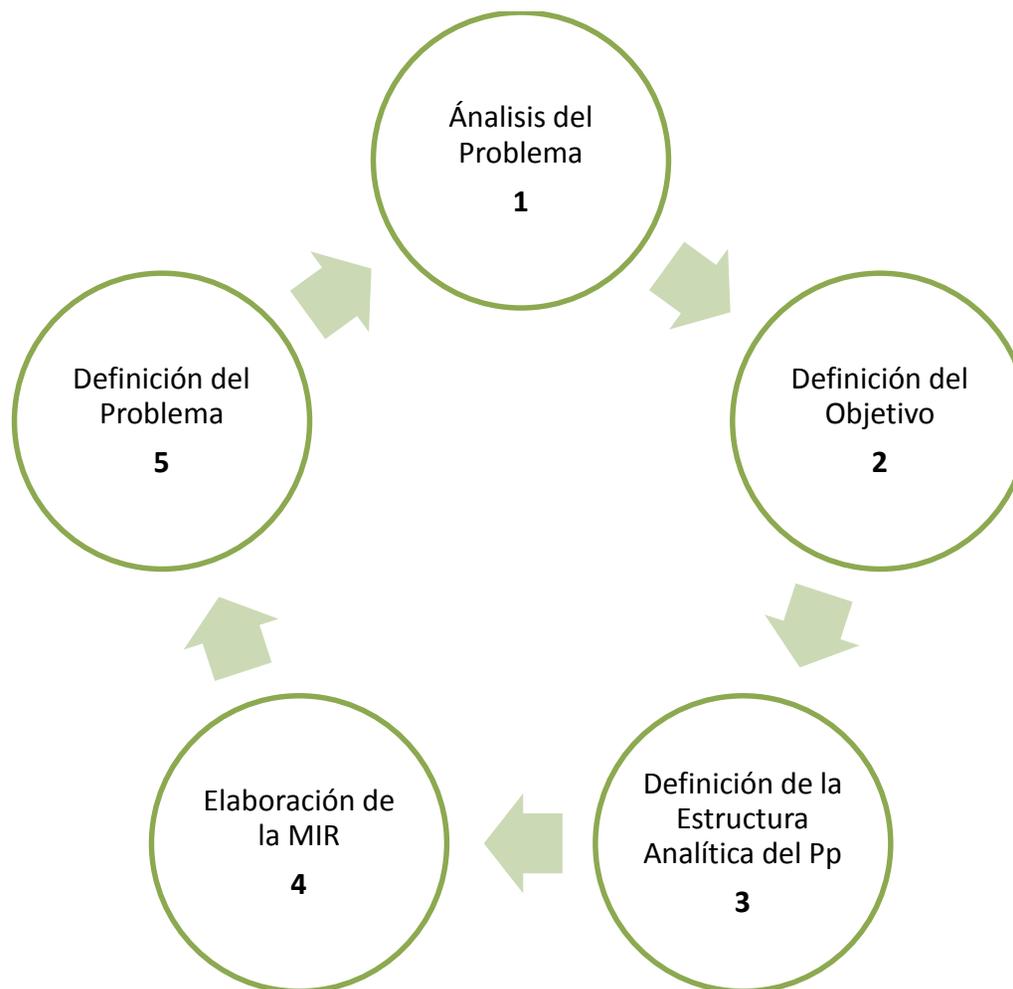
La Metodología de Marco Lógico (MML) es **una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos**. Su uso permite:

- Presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad;
- Identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos;
- Evaluar el avance en la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.





## Etapas de la Metodología del Marco Lógico



### 2.1.3.2 Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la metodología de Marco Lógico

Para la generación, homologación, actualización y publicación de los indicadores de desempeño de los programas operados por los entes públicos, éstos deberán considerar la MML a través de la MIR. También se podrá hacer uso de las Guías para la construcción de la MIR y para el diseño de indicadores que se encuentran disponibles en las páginas de Internet de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública y el CONEVAL

Los indicadores de desempeño permitirán verificar el nivel de logro alcanzado por el programa y deberán cumplir los siguientes criterios:

- a) **Claridad:** que sean precisos e inequívocos, es decir, entendibles y que no den lugar a interpretaciones;
- b) **Relevancia:** que reflejen una dimensión importante de logro del objetivo, deben proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir;
- c) **Economía:** que la información que se proporcione sea necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable;
- d) **Monitoreable:** que puedan sujetarse a una verificación independiente;





- e) **Adecuado:** que aporten una base suficiente para evaluar el desempeño, y
- f) **Aportación marginal:** que en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos

Los indicadores deberán ser estratégicos y de gestión. Los indicadores estratégicos deberán medir el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios y deberán contribuir a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. Los indicadores de gestión deberán medir el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados. Incluyen los indicadores que dan seguimiento a las actividades y aquellos que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

Los indicadores deberán considerar alguna de las siguientes dimensiones:

- a) **Eficacia:** mide el grado de cumplimiento de los objetivos;
- b) **Eficiencia:** mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados;
- c) **Economía:** mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros, y
- d) **Calidad:** mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos del programa.





Para cada indicador deberá elaborarse una ficha técnica, la cual, contendrá al menos los siguientes elementos:

- a) **Nombre del indicador:** es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él. Desde el punto de vista operativo, puede expresar al indicador en términos de las variables que en él intervienen;
- b) **Definición del indicador:** es una explicación más detallada del nombre del indicador. Debe precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador;
- c) **Método de cálculo:** se refiere a la expresión matemática del indicador. Determina la forma en que se relacionan las variables;
- d) **Frecuencia de medición:** hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador;
- e) **Unidad de Medida:** hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador, y
- f) **Metas:** establece límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado y permiten enfocarla hacia la mejora.



## 2.1.4 Proceso Presupuestario

El proceso presupuestario público es la etapa donde se define cuánto y en qué se gasta.

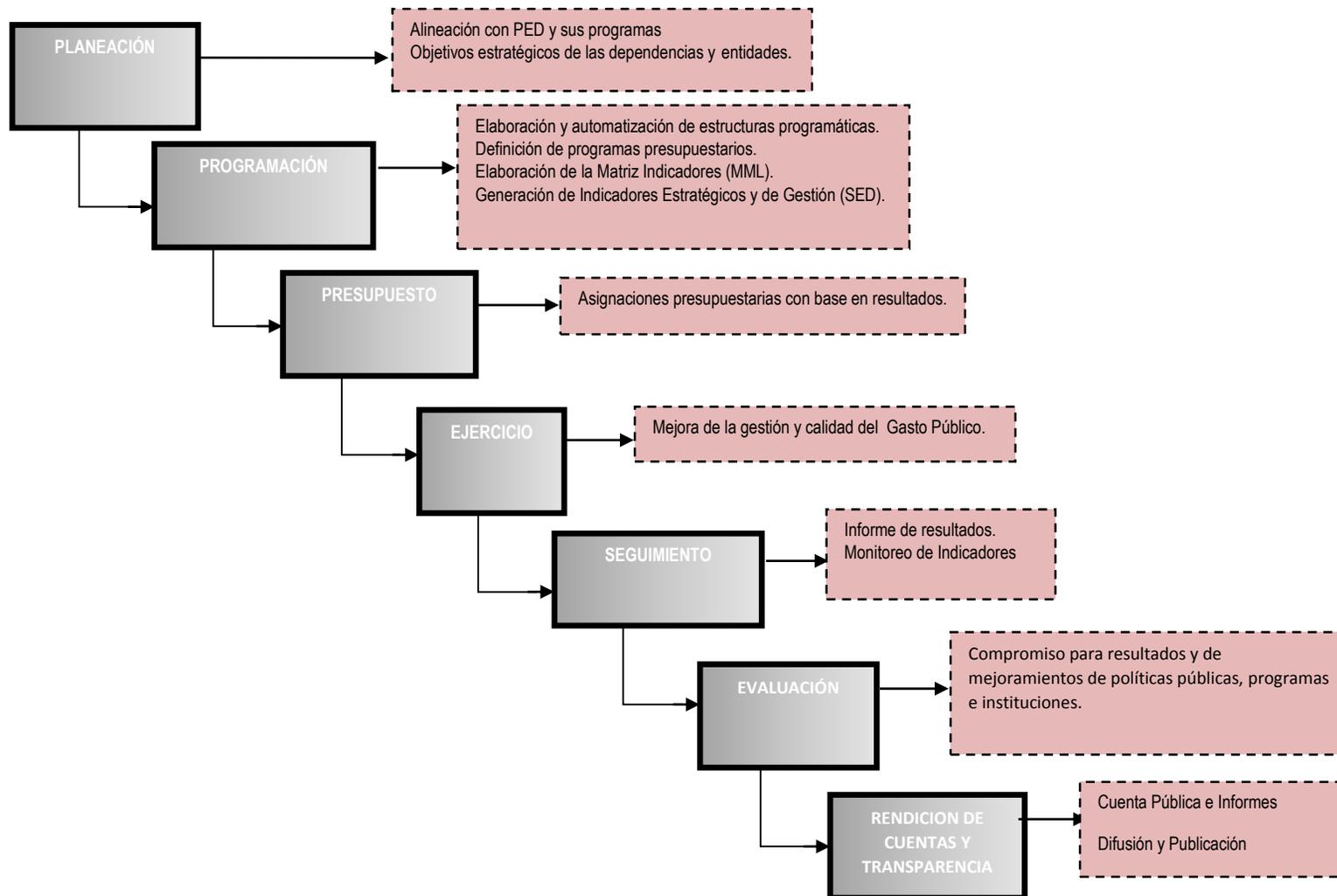
Los componentes básicos del Presupuesto con base en Resultados son: la planeación del desarrollo; la estructura programática; la programación de metas por programa; la programación presupuestaria por programa con enfoque de resultados; el monitoreo y la evaluación a través de un sistema de indicadores; y la rendición de cuentas.

El Proyecto de Presupuesto por Programas con Enfoque a Resultados, pretende que las definiciones de los programas presupuestarios se deriven de un proceso secuencial alineado con la planeación-programación, estableciendo los objetivos estratégicos, resultados esperados, metas e indicadores en esta lógica, a efecto de hacer más racional la asignación de recursos, considerando la evaluación del desempeño y la forma eficiente y transparente con la que las Dependencias y Entidades ejercen los recursos públicos.





## Alineación del Proceso Presupuestario orientado a Resultados



R  
E  
S  
U  
L  
T  
A  
D  
O  
S



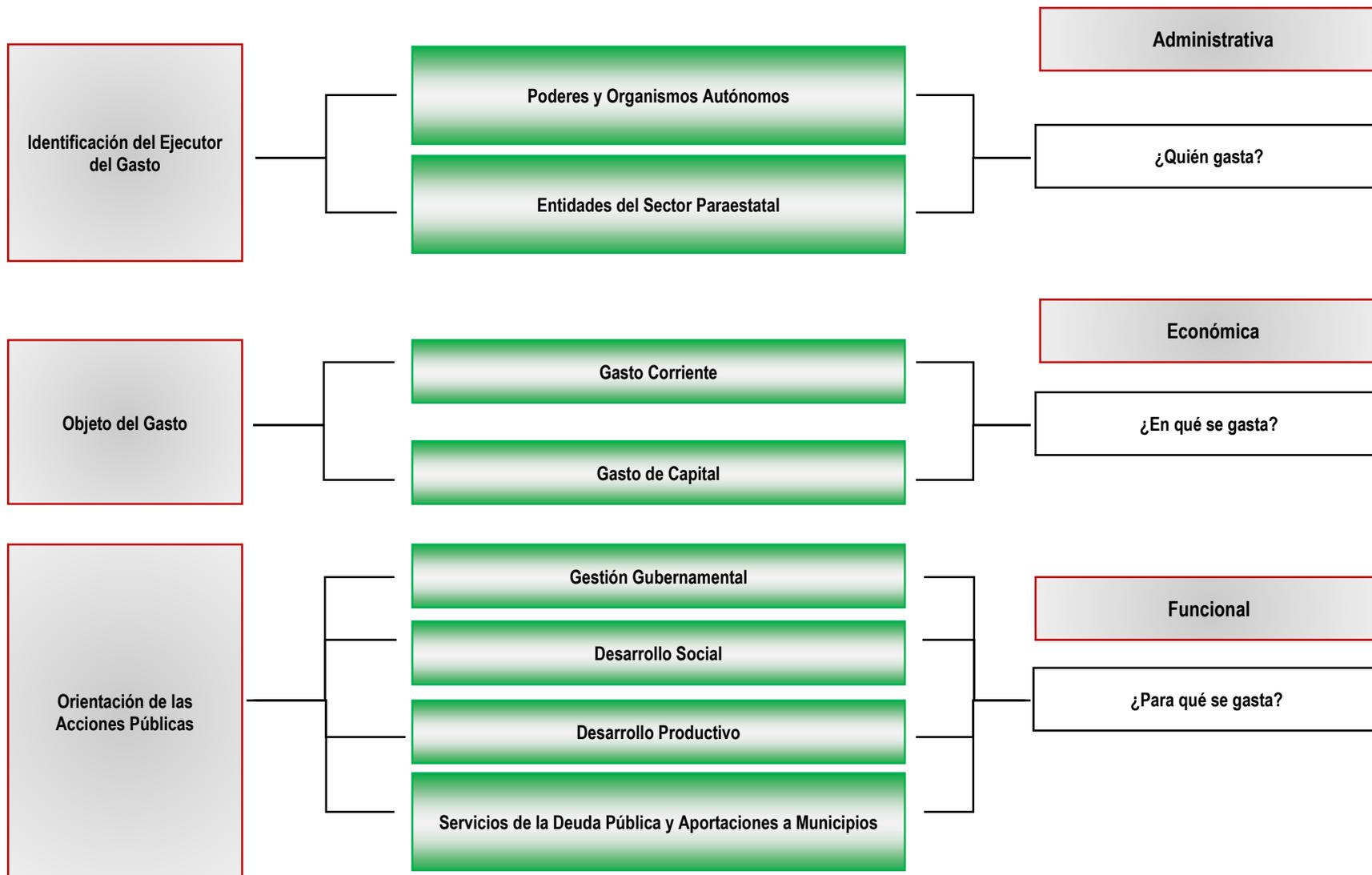
## 2.1.5 Dimensiones del Gasto

Con independencia de la mayor o menor conciencia que tengamos de las implicaciones del proceso presupuestario, la realidad es que en los hechos el mismo conduce a la solución de tres interrogantes cruciales: ***¿Quién gasta?, ¿En qué gasta? y ¿Para qué se gasta?***

Mismas que igualmente se resuelven con mayor o menor eficacia, mediante la programación del Manual de Presupuestación y asignación de recursos que se realiza en los diferentes niveles por los que asciende el proceso presupuestal hasta llegar a la definición del Proyecto del Presupuesto de Egresos, pero que en las Dependencias y Entidades da inicio con la actuación de las Unidades Ejecutoras del Gasto y Responsables de Programas.

Así, para ilustrar en forma gráfica estas interrogantes esenciales que las instancias ejecutoras contribuyen a resolver internamente en las Dependencias y Entidades con sus propuestas para la conformación del Proyecto de Presupuesto, a continuación se presenta el esquema general de las tres clasificaciones de gasto que utiliza el proceso presupuestario.





## **2.1.6 Clasificadores Presupuestarios**

### **Clasificadores Presupuestarios**

Dentro de las consideraciones generales se requieren clasificadores presupuestarios; los Catálogos Presupuestarios de Egresos armonizados por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), y previstos en la Ley General de Contabilidad Gubernamental para producir las respectivas clasificaciones son:

#### **Clasificación Administrativa del Gasto.**

Esta clasificación, permite una clara identificación del nivel administrativo y de las unidades responsables ejecutoras el gasto.

#### **Clasificación por Objeto del Gasto.**

Esta clasificación permite identificar el conjunto homogéneo y ordenado de los bienes y servicios requeridos por los entes públicos, su propósito principal es registrar los gastos que se realizan en el proceso presupuestario, en el marco del Presupuesto de Egresos autorizado anualmente.



### **Clasificación por Tipo de Gasto.**

A través de esta clasificación, se identifica el monto de recursos que se canalizan a cubrir el gasto de operación del Gobierno del Estado, a la ejecución de las diversas obras planteadas que anualmente integran la Inversión en la Entidad y al gasto que se cubre por concepto de deuda pública.

### **Clasificación Funcional del Gasto.**

Se integra por tres niveles: finalidad, función y subfunción. Agrupa según los propósitos u objetivos socioeconómicos que persiguen los diferentes entes públicos. Con dicha clasificación se identifica el presupuesto destinado a funciones de gobierno, desarrollo social, desarrollo económico y otras no clasificadas; permitiendo determinar los objetivos generales de las políticas públicas y los recursos financieros que se asignan para alcanzar éstos.

### **Clasificación por Fuente de Financiamiento.**

Consiste en presentar los gastos públicos según los agregados genéricos de los recursos empleados para su financiamiento, permite identificar las fuentes u orígenes de los ingresos que financian los egresos y precisan la orientación específica de cada fuente a efecto de controlar su aplicación.



### **Clasificación Programática.**

Esta clasificación, permite organizar en forma representativa y homogénea, la asignación de recursos a nivel de los Programas Presupuestarios, relacionándolos con lo establecido en las matrices de marco lógico, lo anterior de acuerdo a los criterios definidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable.

### **Actividades Institucionales y Programas Presupuestarios.**

Esta categorización emana de la planeación del desarrollo, considerando los siguientes elementos:

- Democracia, Estado de Derecho y Buen Gobierno;
- Desarrollo Social con Equidad;
- Desarrollo Económico Sustentable;
- Protección del Medio Ambiente y Aprovechamiento Sustentable de los Recursos Naturales y;
- Equidad de Género.

#### **2.1.7 Clave Programática**

En la clave presupuestaria a utilizar en el ejercicio fiscal 2016 se han incorporado elementos normativos de armonización contable que considera la Ley General de Contabilidad Gubernamental y emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC). En el presente ejercicio los trabajos han continuado para ir afinando diversos aspectos presupuestarios, entre otros,





una nueva clave programática que ayudará a alinear mejor los recursos presupuestarios con los objetivos de la Planeación y que facilitará la generación de información sobre el desempeño institucional y la obtención de resultados.

***“El futuro no sólo se prevé... se concibe, se prepara, se diseña y se construye”. Tomás Miklos.***



## Glosario de términos

### **Actividad**

Elemento de la clave programática que agrupa al conjunto de operaciones que realizan las Unidades Responsables de una institución para dar cumplimiento a sus metas y objetivos. Identifica al conjunto de operaciones que llevan a cabo las Unidades Responsables de ejercer los recursos públicos para dar cumplimiento a su misión.

### **Calendario de actividades**

Establecimientos de fechas y períodos para el proceso de integración de los correspondientes Anteproyectos de Presupuesto de egresos 2015, en los que se deben cumplir las metas o alcanzar los valores preestablecidos de los indicadores, programados por las Dependencias y Entidades.

### **Dependencia**

Institución pública subordinada en forma directa al Titular del Poder Ejecutivo Estatal en el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo que tiene encomendados. Las Dependencias de la Administración Pública Estatal son las secretarías y otros organismos que señale la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal.



## **Entidad**

Organismo descentralizado de control presupuestario directo o indirecto, administrativamente está bajo la coordinación o consideración de un sector que atiende un objeto similar, paralelo o complementario.

## **Evaluación**

Es la revisión detallada y sistemática de un plan, programa, proyecto o de un organismo en su totalidad o parcialmente, con el fin de medir de forma objetiva los resultados obtenidos con respecto a los previstos; siguiendo para esta revisión criterios preestablecidos sobre niveles de eficacia, eficiencia, productividad, calidad y congruencia, entre otros.

## **Función**

Elemento que muestra el objetivo institucional a través del cual el sector público presta determinado servicio de acuerdo al marco jurídico correspondiente y a la estructura programática establecida.

## **Subfunción**

Elemento que identifica, con un grado mayor de desagregación, el ámbito de competencia de la Administración Pública Estatal; es decir, establece campos más específicos de acción por lo que corresponde a un desglose de la función de la que forma parte.



## **Plan Estatal de Desarrollo**

Instrumento normativo que se constituye como la orientación central de la Administración Estatal cuya formulación es una obligación Constitucional, que contiene las políticas de desarrollo para fortalecer las bases económicas y sociales de la entidad, a fin de satisfacer las necesidades de la sociedad a través de un desarrollo integral.

## **Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado**

Documento jurídico, contable y de política económica aprobada por el H. Congreso del Estado a iniciativa del Ejecutivo Estatal, en el cual se consigna el gasto público de acuerdo con su naturaleza y cuantía, que deben realizar las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal en el desempeño de sus funciones, en cada ejercicio fiscal.

## **Programa**

Conjunto de acciones afines y coherentes a través de las cuales se pretende alcanzar objetivos y metas previamente determinadas por la planeación.

## **Proyecto**

Corresponde a una propuesta específica de operaciones presentada por una Unidad Responsable y que requiere recursos extraordinarios, con la finalidad de dar cumplimiento a un objetivo específico.



### **Proyecto de presupuesto**

Estimación del gasto a efectuar por el sector público estatal, durante un ejercicio fiscal y que el Ejecutivo envía al H. Congreso del Estado para su aprobación.

### **Gestión para resultados (GpR)**

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 como se hacen las cosas, cobra mayor relevancia que se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir la creación de valor público.

### **Presupuesto basado en resultados (PbR)**

Alineación entre la planeación, la programación, el presupuesto, el control, el ejercicio y la evaluación del gasto público, rendición de cuentas.

### **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**

Instrumento para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas.





### **Sistema de Evaluación al Desempeño (SED)**

Herramienta que permite evaluar los logros de los programas gubernamentales y las políticas públicas.

### **Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC)**

Órgano de coordinación para la armonización de la contabilidad gubernamental que tiene por objetivo la emisión de normas contables y lineamientos para la generación de información financiera.

