



**Lineamientos Generales de Operación
Del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema
de Evaluación del Desempeño para el Gobierno
del Estado de Zacatecas**

12 de marzo de 2019

El M. en F. Jorge Miranda Castro en calidad de Secretario de Finanzas, contando con las atribuciones conferidas en los ordenamientos legales, mismas que no han sido modificadas o revocadas, y con fundamento en lo dispuesto en los artículos 74, 82, 86 y 138 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Zacatecas; artículo 25 fracción II, artículo 27 fracciones XII, XIII, XV, XVII, XVIII y XL; artículos 120, 121, 122 de la Ley de Disciplina Financiera y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Zacatecas y sus Municipios.

CONSIDERANDOS

El Poder Ejecutivo, del Gobierno del Estado de Zacatecas en respuesta a los enormes retos económicos, sociales y políticos que enfrenta, ha desarrollado e implementado una serie de herramientas de gestión pública con la finalidad de garantizar la legalidad, honestidad, eficacia, eficiencia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control y rendición de cuentas en la aplicación de los recursos públicos en la búsqueda de maximizar el valor público y el bienestar en Zacatecas.

Para una implementación, consolidación y operación adecuada del PbR-SED se debe considerar la evaluación del desempeño de las políticas públicas y los programas presupuestarios, que permita tomar decisiones acertadas y eficientes, respecto a las prioridades y la distribución del gasto, además consolida un gobierno eficiente y abierto hacia sus ciudadanos, mediante transparencia, uso de las tecnologías de la información y la participación ciudadana.

Es importante reconocer que el Estado de Zacatecas, cuenta con importantes avances en su normatividad para la implementación del PbR-SED de manera armonizada y consistente con la federación en materia de disciplina financiera, responsabilidad hacendaria y armonización contable. Sin embargo, contar con los lineamientos generales para la implementación del PbR-SED en el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Zacatecas es fundamental tanto para su adecuada aplicación como para robustecer su marco regulatorio.

El presente documento (incluyendo sus siete anexos) norma los procedimientos para la operación del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación de Desempeño para el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Zacatecas quien emite los siguientes:

Lineamientos Generales para la Operación del Modelo del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED) para el Gobierno del Estado de Zacatecas

Capítulo I

Disposiciones Generales

Objetivo

Artículo 1.- Los presentes Lineamientos tienen por objeto normar el procedimiento para la Operación del Modelo del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), el cual establecerá el mecanismo institucional estatal para el diseño, implementación, operación, seguimiento y evaluación del Modelo de PbR-SED del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Zacatecas. Para ello, en estos Lineamientos se establecen claramente las funciones a desarrollar, los tiempos en que se atenderán los procesos de cada etapa del ciclo presupuestario y las atribuciones y obligaciones de las áreas responsables.

Ámbito de aplicación e interpretación

Artículo 2.- Estos Lineamientos son de observancia obligatoria para las Dependencias y Entidades de la Administración Pública del Estado de Zacatecas. La interpretación de los mismos corresponde a la Secretaría de Finanzas (SEFIN), la Coordinación Estatal de Planeación (COEPLA) y la Secretaría de la Función Pública (SFP), en el ámbito de sus respectivas atribuciones.

Definiciones

Artículo 3.- Para efectos de los presentes Lineamientos se entenderá por:

- I. **Actividad o Proyecto:** El 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.
- II. **Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM):** Son los compromisos que asumen los responsables de los Programas presupuestarios para mejorarlos con base en los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas que se hayan identificado en las evaluaciones externas, o en otros informes que valoran su desempeño.
- III. **COEPLA:** La Coordinación Estatal de Planeación.
- IV. **Dependencias:** Secretarías y Coordinaciones que conforman la Administración Pública Centralizada, incluyendo sus órganos desconcentrados, los cuales se encuentran

enumerados en el artículo 25 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Zacatecas.

- V. **Entidades:** Las que integran la Administración Pública Paraestatal, empresas de participación estatal y fideicomisos, las cuales se encuentran enumeradas en el artículo 48 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Zacatecas.
- VI. **Evaluación:** El análisis sistemático y objetivo de los programas presupuestarios y demás intervenciones públicas, que tiene como finalidad determinar y valorar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.
- VII. **Indicador:** La expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad, a través del establecimiento de una relación entre variables. Esta relación, comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Es un insumo necesario para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de la gestión y el desempeño.
- VIII. **Intervención pública:** El proceso de planeación, programación y ejecución de acciones de la administración pública que atienden problemas, necesidades u oportunidades que afectan directa o indirectamente a la sociedad y que cuenta con asignación presupuestal. Una intervención pública puede ser una actividad o proyecto, un programa, un programa presupuestario o un conjunto de programas presupuestarios.
- IX. **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).** La herramienta de planeación estratégica que, con base en la Metodología del Marco Lógico, establece el objetivo de los programas y su alineación con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo; describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad para cumplir con su objetivo, así como las actividades para producirlos; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; y considera los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño de los programas.
- X. **PbR:** Presupuesto basado en Resultados.
- XI. **Programa Anual de Evaluación (PAE):** El documento que determina el tipo de evaluaciones a realizar a los programas presupuestarios del año en cuestión.

- XII. **Plan Estatal de Desarrollo (PED):** El documento rector que sirve como herramienta de planeación para ordenar y alinear las acciones públicas del gobierno en el corto, mediano y largo plazo.
- XIII. **Programa Presupuestario (Pp):** El conjunto de acciones públicas que buscan dar respuestas a compromisos contemplados en planes de desarrollo, programas derivados de los mismos y proyectos prioritarios a fin de resolver problemas públicos. Éstos permiten organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos públicos para el cumplimiento de sus objetivos y metas, como resultado de la aplicación de la Metodología del Marco Lógico.
- XIV. **Programas Presupuestales Prioritarios (Ppp):** Los programas presupuestarios que de acuerdo con la priorización de las demandas sociales reciben un tratamiento más integral con respecto a los demás programas presupuestarios.
- XV. **SED:** El Sistema de Evaluación del Desempeño como el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo la verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión a fin de conocer el impacto social de los programas y proyectos para el correcto funcionamiento del Modelo de PbR.
- XVI. **SEE:** El Sistema Estatal de Evaluación a cargo de la COEPLA.
- XVII. **Seguimiento:** El proceso continuo a través del cual se obtiene información de forma regular sobre los avances y el cumplimiento las metas y objetivos.
- XVIII. **SEFIN:** Secretaría de Finanzas.
- XIX. **SFP:** Secretaría de la Función Pública.

Obligaciones de la SEFIN, COEPLA y SFP

Artículo 4.- Para que el PbR-SED opere de manera adecuada será necesario que la SEFIN, COEPLA y SFP, en el ámbito de sus atribuciones, procuren los siguientes elementos:

- a. Sujetar su actuación, de manera irrestricta, al ciclo presupuestario, es decir, a la planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.
- b. Enfocar los resultados esperados y alcanzados de las políticas públicas y los Programas presupuestarios durante todas las etapas del ciclo presupuestario, con el objeto de entregar

mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público, promover una más adecuada rendición de cuentas y transparencia.

- c. Establecer, de manera obligatoria, los objetivos con base en el Plan Estatal de Desarrollo, y dirigirlos hacia sus resultados.
- d. Encaminar a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, para que se establezcan los objetivos en base Plan Estatal de Desarrollo y en armonía con los Pp.
- e. Vincular las asignaciones y el destino final de los recursos públicos, fortaleciendo los programas prioritarios y estratégicos para lograr los resultados esperados, y tomando en cuenta los indicadores de desempeño.
- f. De manera particular, la SEFIN, con apoyo y orientación de la COEPLA y la SFP, tendrá a su cargo, a través de la Dirección de Presupuesto, las tareas de coordinación directiva del Modelo PbR-SED. Para ello, deberá elaborar un Plan de Implementación y Consolidación del Modelo PbR-SED, el cual servirá como guía para los trabajos de dependencias y entidades, con el objetivo de que dicho modelo opere integralmente en todas las etapas del ciclo presupuestario, con la participación de todas las instituciones estatales involucradas.

Obligaciones para las Dependencias y Entidades

Artículo 5.- Para la operación del Modelo PbR-SED las Dependencias y Entidades deberán atender cada una de las etapas del ciclo presupuestario en los tiempos y bajo la coordinación de las instituciones establecidas en el presente artículo:

- I. **Planeación:** Consiste en la alineación de los Programas Sectoriales y Presupuestarios con el contenido del Plan Estatal de Desarrollo; la planeación orientada a resultados debe ser estratégica, operativa y participativa partiendo de una visión clara de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Las Dependencias y Entidades deberán de realizar sus tareas de planeación bajo la coordinación directiva de la COEPLA, en los siguientes plazos:
 - a. La planeación estratégica se realizará durante los primeros seis meses de cada Administración estatal. Para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo se utilizará la metodología establecida en el Anexo 1 de estos Lineamientos.
 - b. La planeación operativa se realizará cada año durante los meses de enero a abril.

II. Programación: Se refiere a la integración de los programas presupuestarios que elaborarán y tendrán a cargo las dependencias y entidades, así como los recursos necesarios para cumplir sus objetivos, la cual será coordinada por la SEFIN y la COEPLA. El proceso de elaboración o revisión de programas presupuestarios se realizará durante los meses de mayo y junio de cada ejercicio fiscal.

III. Presupuestación: Consiste en la determinación de la distribución y destino de los recursos públicos, considerando para su elaboración, la estimación de los ingresos y las acciones gubernamentales plasmadas en los programas presupuestarios. En esta etapa se establece, a través del Presupuesto de Egresos, quienes ejercen los recursos públicos, en qué se gasta y cómo se gasta, a partir de las diversas clasificaciones del gasto público:

- a. Administrativa
- b. Funcional
- c. Programática
- d. Económica
 - i. Objeto del gasto
 - ii. Tipo de gasto
 - iii. Por fuente de financiamiento
- e. Otras clasificaciones

La SEFIN será responsable de realizar la presupuestación durante los meses de julio, agosto y septiembre; integrará el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Estado, conforme a los lineamientos respectivos; y presentará el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado ante el la Legislatura del Estado en noviembre de cada año.

IV. Ejercicio y control: Es el desembolso de dinero para alcanzar resultados, cuidando que se haga uso eficiente de los recursos públicos. Los ejecutores del gasto definidos en la Ley de Disciplina Financiera, es decir, las dependencias y las entidades son responsables de ejercer los recursos utilizados conforme al calendario y a las acciones determinadas en los programas presupuestarios, respetando las reglas de operación aplicables. La SEFIN, como dependencia globalizadora, ejercerá las atribuciones que le confiere el marco legal para contribuir a que el proceso de ejercicio y control se realice con apego a los principios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, transparencia y rendición

de cuentas. Por su parte, la SFP y los órganos de control interno de cada dependencia y entidad, verificarán que en el ejercicio del gasto se observe lo contenido en las normas en materia financiera haciendo énfasis en los principios antes referidos, la cual se desarrollará durante todo el ejercicio fiscal que corresponda, del mes de enero a diciembre.

- V. **Seguimiento:** Es el registro de información sobre el avance en las metas de los indicadores para su análisis y cumplimiento de objetivos de los programas, mismo que estará a cargo de las dependencias y entidades responsables de los programas presupuestarios, bajo la coordinación de la SFP, la SEFIN y la COEPLA, en el ámbito de sus respectivas atribuciones; dicho proceso se llevará a cabo en los meses de abril, julio, octubre y enero, es decir, durante el mes siguiente a la conclusión de cada trimestre.
- VI. **Evaluación:** Es el proceso de análisis sistemático y objetivo de los programas, con el fin de determinar su pertinencia y logro de objetivos; dicho proceso será coordinado por la COEPLA, en lo que se refiere al Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño; la SFP, en lo concerniente al Plan Anual de Evaluación; y la SEFIN en cuanto a los procesos de evaluación financiera y presupuestal. Las tareas de evaluación se llevarán a cabo del mes de enero a diciembre.
- VII. **Rendición de Cuentas:** Consiste en la publicación de los resultados alcanzados con los recursos públicos asignados y ejercidos, lo que permite identificar y corregir deficiencias. El Ejecutivo del Estado, a través de la SEFIN, consolidará la información aportada por los ejecutores de gasto y la COEPLA, para presentar ante la Legislatura la Cuenta Pública en el mes de abril del año posterior. Por su parte, la COEPLA será responsable de integrar el Informe de Gobierno, con base en la información aportada por las dependencias y entidades. Dicho proceso se realizará durante los meses de junio, julio y agosto de cada año. Asimismo, la SEFIN concentrará la información para la integración de los reportes de avances trimestrales financieros y presupuestales, en los tiempos establecidos por los manuales respectivos.

Presupuesto basado en Resultados

Artículo 6.- La operación del PbR es responsabilidad de cada una de las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo, conforme al ciclo presupuestario, según les corresponda en el ámbito de sus atribuciones. La coordinación directiva y seguimiento de dicha operación estará a cargo de la SEFIN, a través de la Dirección de Presupuesto, la cual contará, en todo momento, con el apoyo y orientación de la COEPLA y la SFP, en el ámbito de sus respectivas atribuciones. Para todos los efectos pertinentes, el PbR se define como la metodología que incorpora en las decisiones presupuestarias la planeación, programación, el seguimiento y la evaluación, que permite mejorar la calidad del gasto público y promover una adecuada rendición de cuentas al basar su orientación en los resultados planeados y programados susceptibles de ser medibles en sus logros alcanzados y no en los insumos o actividades que se realizan, enfocados a las demandas de la población en la búsqueda del desarrollo económico y social.

Sistema de Evaluación del Desempeño

Artículo 7.- El desarrollo y operación del SED, estará a cargo de la COEPLA, la SEFIN y la SFP, en el ámbito de sus respectivas atribuciones, el cual se define como el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una evaluación objetiva del gasto público y del desempeño de las Políticas Públicas, Programas Presupuestarios, proyectos e intervenciones públicas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos.

Elementos del Sistema Estatal de Evaluación

Artículo 8.- La COEPLA deberá observar los siguientes elementos para cumplir con el propósito del Sistema Estatal de Evaluación:

- a. Objetivos estratégicos del Plan Estatal de Desarrollo (PED), de los programas derivados del mismo y de los programas presupuestarios.
- b. Indicadores estratégicos y de gestión integrados en una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) por programa presupuestario.
- c. Evaluaciones de diversas modalidades a las políticas públicas, los programas presupuestarios y otras intervenciones públicas.

- d. Seguimiento sistemático al cumplimiento de metas y a los aspectos susceptibles de mejora derivados de las evaluaciones.
- e. Información de indicadores económicos y de desarrollo social a nivel estatal y federal.
- f. Información estadística económica, de gobierno y de desarrollo social a nivel estatal y federal.

Capítulo II

De los componentes para la Operación del Modelo PbR-SED

Objetivos y Componentes del PbR-SED

Artículo 9.- Para lograr la implementación y consolidación del Modelo PbR-SED, cada etapa del Ciclo Presupuestario orientado a resultados deberá contener un determinado número de componentes, los cuales se describen a continuación:

- I. **Planeación:** En esta etapa se concreta la visión de desarrollo social, económico y político estatal al vincular los programas presupuestarios con objetivos sectoriales establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo, es decir, se deben identificar los objetivos que los programas en conjunto deben perseguir y lograr.

Componentes:

- a. Plan Estatal de Desarrollo (PED).
- b. Programas derivados del PED (sectoriales, institucionales, regionales y especiales).
- c. Instrumentos de planeación estratégica, operativa y participativa.
- d. Programas presupuestarios, alineados al Plan Estatal de Desarrollo, así como a los programas derivados de éste.
- e. Objetivos estratégicos.
- f. Población potencial.
- g. Población objetivo.

Al realizar la planeación del presupuesto se deben considerar las condiciones económicas del país y del Estado, considerando la estimación de crecimiento del Producto Interno Bruto, con la finalidad de conocer los riesgos del crecimiento económico del Estado.

- II. **Programación:** El objetivo básico de esta etapa es cumplir con los objetivos establecidos en la planeación estatal a través de programas presupuestarios con metas claras y alcanzables, que permitan identificar los bienes y servicios que son entregados a la población, debiendo establecer mecanismos para la recopilación y cruce de información de beneficiarios. En esta etapa se deberán definir los programas presupuestarios que tendrán a cargo las dependencias y entidades y los recursos necesarios para cumplir sus objetivos. Dichos programas deberán elaborarse con base en la MML.

Componentes:

- a. Estructura programática (catálogo de programas presupuestarios).
- b. Programas presupuestarios prioritarios.
- c. Objetivos, metas e indicadores.
- d. Matrices de Indicadores para Resultados.
- e. Ficha Técnica de programas presupuestarios.
- f. Ficha Técnica de Indicadores.
- g. Padrón de Beneficiarios para cada programa presupuestario que entregue subsidios, independientemente del origen de los recursos.
- h. Evaluación costo-beneficio en los proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos públicos.

- III. **Presupuestación:** es el proceso de asignación de recursos públicos, a través de programas presupuestarios, que permite la integración del Presupuesto de Egresos, el cual es el documento más relevante de la política pública del Estado, que contempla el monto, distribución y destino de los recursos públicos de los tres poderes (Ejecutivo, Legislativo y Judicial), organismos autónomos, así como las transferencias a los gobiernos municipales.

Componentes:

- a. Criterios para la elaboración y presentación homogénea de la información financiera de los formatos establecidos por el CONAC.

- b. Presupuestación bajo las clasificaciones administrativa, económica, por objeto del gasto funcional (art. 46 fracción II, inciso b y 47 LGCG)
- c. Asignación del gasto por Programas Presupuestarios, tomando en cuenta los indicadores de resultados.
- d. Estado Analítico de Ingresos.
- e. Estado Analítico del ejercicio del Presupuesto de Egresos, en el que se identifiquen los montos y adecuaciones presupuestarias y los subejercicios por Ramo y/o Programa, en los términos del artículo 46, fracción II, inciso b) de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.
- f. Información presupuestaria de Endeudamiento Neto, clasificada de acuerdo a su origen, en los términos del artículo 46, fracción II, inciso c) de la Ley de Contabilidad Gubernamental.
- g. Información presupuestaria de Endeudamiento Neto, de acuerdo a su destino.
- h. Intereses de la deuda.
- i. Un flujo de los fondos que resume todas las operaciones y los Indicadores de la postura fiscal.
- j. Atención oportuna de reportes de la información presupuestaria. Es obligación de la SEFIN publicar en la página oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas, la siguiente información presupuestaria:
 - i. Estado de situación financiera.
 - ii. Estado de Actividades.
 - iii. Estado de Variación en la Hacienda Pública.
 - iv. Estado de Cambios en la Situación Financiera.
 - v. Informes sobre Pasivos Contingentes.
 - vi. Notas a los Estados Financieros.
 - vii. Estado Analítico del Activo.
 - viii. Estado de Flujos de Efectivo.
 - ix. Estado Analítico de la Deuda y Otros Pasivos.
 - x. Estado Analítico de Ingresos.
 - xi. Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos en Clasificación por Objeto del Gasto.
 - xii. Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos en Clasificación Económica (por Tipo de Gasto).

- xiii. Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos en Clasificación Funcional.
- xiv. Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos en Clasificación Programática.
- xv. Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos en Clasificación Administrativa.
- xvi. Endeudamiento Neto.
- xvii. Intereses de la Deuda.
- xviii. Un flujo de los fondos que resume todas las operaciones y los Indicadores de la postura fiscal.

k. La información presupuestaria presentada en los informes, deberá incluir los siguientes anexos:

- a. Relación de los bienes que componen su patrimonio.
- b. Relación de las cuentas bancarias productivas específicas en donde se depositan los recursos federales transferidos.
- c. Esquemas bursátiles y de coberturas financieras de los entes públicos.

l. La SEFIN utilizará la información del desempeño para la integración del Proyecto de Presupuesto, de conformidad con los principios del PbR-SED.

IV. **Ejercicio y control:** una vez aprobado el Presupuesto de Egresos por la Legislatura del Estado, las Dependencias y Entidades deben ejercer los recursos que les fueron asignados conforme a la normativa aplicable para ello, considerando que a partir del 01 de enero y hasta el 31 de diciembre se ejecutan las acciones que involucran el desembolso de dinero. Derivado de lo anterior el control se refiere a los mecanismos establecidos para asegurar que el ejercicio de los recursos esté orientado al logro de resultados (metas y objetivos) y que éste se realice de manera eficiente.

Componentes:

- a. Autorización del recurso.
- b. Ejecución de recursos y/o programas.
- c. Adecuaciones presupuestales.

- d. Uso de instrumentos de planeación y normativos orientados a la eficiencia del gasto.
- e. Cumplimiento de las reglas de operación de los programas sujetos a las mismas.

V. **Seguimiento:** En esta etapa se deberá generar la información necesaria sobre el avance de las metas de los indicadores y sobre el ejercicio de los recursos asignados a los programas; Asimismo, se deberán evaluar las estrategias y adecuarlas según las circunstancias para contribuir en la toma de decisiones para la asignación o reasignación del gasto. También se deberá implementar el SED para tener un seguimiento puntual del avance de cumplimiento de los objetivos de cada dependencia y entidad, asegurando con ello que el ejercicio de los recursos se realiza de manera efectiva para lograr los objetivos en la etapa de planeación, lo que se traduce en contar con un presupuesto basado en resultados. Para tal efecto, el proceso de seguimiento contará con un sistema de indicadores de desempeño y con un mecanismo institucional para el reporte de alertas y semaforización continua sobre el cumplimiento de metas y objetivos de los Programas Presupuestarios (Anexo 2), el cual deberá incluir parámetros de semaforización, un sistema de reporte de alertas y un protocolo de acciones correctivas. La operación de dicho mecanismo estará a cargo de cada dependencia y entidad responsable de los programas presupuestarios, pero será coordinado y supervisado por la COEPLA. La información que se genere en torno al presupuesto de egresos será sistematizada a través del Sistema Integral de Información para la Planeación (SIPLAN) y del Sistema Integral de Información Financiera (SIIF).

Componentes:

- a. Sistema de indicadores de desempeño.
- b. Monitoreo del ejercicio presupuestario.
 - La COEPLA coordinará y supervisará el buen funcionamiento del mecanismo institucional para el reporte de alertas y semaforización continua sobre el cumplimiento de metas y objetivos de los Programas Presupuestarios.
 - La COEPLA emitirá un informe en el cual se evidenciará el monitoreo que se realizará a la ejecución de los programas y el grado de cumplimiento de sus metas definidas en los indicadores de desempeño y ejercicio del gasto de cada Dependencia y en su

caso Entidad, dicha información servirá para que la SEFIN cuente con los elementos para la reasignación de los recursos.

- La COEPLA notificará a las Dependencias y entidades los criterios para analizar y corregir un desempeño de los Programas presupuestarios.

b. Monitoreo trimestral de resultados.

- Las dependencias y entidades realizarán la captura de información sobre el avance en el cumplimiento de las metas y objetivos de los programas presupuestarios a su cargo en los plazos establecidos en estos lineamientos.
- La SEFIN integrará, al concluir el primer semestre del año, el Avance de Gestión Financiera en su fase programática, el cual se entregará a la Legislatura del Estado.

c. Informe de seguimiento.

- El informe de seguimiento presentará los avances físico-financieros de las obras y acciones ejecutadas con recursos de los capítulos 4000 y 6000.

d. Monitoreo de indicadores.

- Las dependencias y entidades, bajo la coordinación de la COEPLA, realizarán un seguimiento puntual sobre el cumplimiento de objetivos y metas de sus programas presupuestarios, con base en los indicadores de desempeño de las MIR.

VI. **Evaluación:** consiste en el análisis sistemático y objetivo de los programas, con el fin de determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad. Con la finalidad de que las evaluaciones sean objetivas y que estas sean utilizadas en la mejora de los programas, éstas serán realizadas preferentemente por evaluadores externos calificados, que, en su caso, se designen.

Componentes:

a. Programa Anual de Evaluación.

b. Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

- Se deberán identificar los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas (que en su conjunto son considerados los aspectos susceptibles de mejora). Para ello, la SFP emitirá

y actualizará permanentemente los Lineamientos para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora, los cuales estarán disponibles en el microsítio de PbR-SED.

c. Tipos de Evaluaciones. Bajo la coordinación de la SFP, se fomentará la realización de evaluaciones internas y externas a los programas presupuestarios y políticas públicas. Las modalidades de evaluación que se podrán llevar a cabo son las siguientes:

- DISEÑO: analiza la justificación del programa, su vinculación con la planeación estatal, y la consistencia entre diseño y normatividad aplicable; también revisa la complementariedad con otros programas.
- CONSISTENCIA Y RESULTADOS: analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas, para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados.
- PROCESOS: analiza, mediante trabajo de campo, si lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, y si contribuye al mejoramiento de la gestión.
- IMPACTO: identifica, con metodologías rigurosas, si hubo cambio en los indicadores a nivel de resultados, atribuible a la ejecución del programa.
- ESPECÍFICA: evaluación que se enfoca en aspectos específicos de un programa y que se realizarán mediante trabajo de gabinete y/o de campo.
- ESTRATÉGICA: se aplica a las estrategias de políticas e instituciones de un programa o conjunto de programas.

b. Modelo Sintético de información del Desempeño (MSD).

- Evaluación del desempeño, a fin de conocer el comportamiento de los programas presupuestarios.

c. Criterios para analizar y corregir el incumplimiento en la ejecución de programas presupuestarios (Anexo 3).

- A fin de contar con herramientas objetivas para evaluar el desempeño de los programas presupuestarios, en adición a las evaluaciones internas y externas, el Gobierno del Estado emitirá, por conducto de la COEPLA, Criterios para analizar y corregir el incumplimiento en la ejecución de programas presupuestarios (Anexo 3).

VII. **Rendición de Cuentas:** el objetivo de esta etapa es dar cuenta de los resultados del ejercicio de los recursos públicos a las instancias fiscalizadoras y someter al escrutinio público los resultados de dicho ejercicio.

Componentes:

- a. Dar cuenta de los resultados. (Cuenta Pública, Informe de Gobierno, informes trimestrales, avance de gestión).
- b. Corregir deficiencias.
- c. Fiscalización.

Descripción de los componentes de la planeación

Artículo 9.- Las Dependencias y Entidades deberán cumplir con los componentes de la planeación, bajo la coordinación directiva de la COEPLA, la cual revisará, en el ámbito de su competencia que se cumpla con lo siguiente:

1. El Plan Estatal de Desarrollo (PED) deberá incluir diagnóstico, objetivos, estrategias, líneas de acción, y metas vinculadas a indicadores.
2. Los programas derivados del PED, los cuales podrán ser sectoriales, institucionales, regionales y especiales, deberán incluir diagnóstico, objetivos, estrategias, líneas de acción y metas vinculadas a indicadores.
3. Los Instrumentos de planeación estratégica, operativa y participativa, deberán desarrollarse conforme a la Metodología de Marco Lógico (MML).
4. Los programas presupuestarios deberán estar alineados al Plan Estatal de Desarrollo, así como a los planes sectoriales, priorizando las necesidades que demanda la sociedad.
 - a. Las Dependencias y Entidades deberán vincular los objetivos de los Programas Presupuestarios con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo (PED) lo cual se verá reflejado en su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y en la Ficha Técnica de cada PP.
 - b. Los programas presupuestarios deberán describir los bienes y servicios que entregan.
5. Objetivos Estratégicos.

- a. Las Dependencias y Entidades deberán establecer sus objetivos estratégicos, los cuales estarán alineados con el Plan Estatal de Desarrollo (PED) y/o el Programa Sectorial correspondiente.
6. Población Potencial.
- a. Las Dependencias y Entidades que ejecuten Programas Presupuestarios Prioritarios deberán definir e incluir en la Ficha Técnica de cada Programa la población total o área que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia del programa en cuestión y que, por tanto, pudiera ser elegible para su atención.
7. Población Objetivo.
- a. Las Dependencias y Entidades que ejecuten Programas Presupuestarios Prioritarios deberán definir e incluir en la Ficha Técnica de cada Programa la población o área que el programa tiene programado atender en un periodo dado de tiempo y que cumple con los criterios de elegibilidad, de acuerdo con su normatividad. Ésta puede corresponder a la población potencial total o a una parte de ella.

Descripción de componentes de la programación

Artículo 10.- En relación con los componentes de la etapa de programación cada uno deberá cumplir con lo siguiente:

1. Estructura programática (catálogo de programas presupuestarios):
 - a. La COEPLA, en conjunto con la SEFIN, determinará el catálogo de Programas Presupuestarios, los cuales deberán estar orientados a resultados. La creación o modificación sustantiva de los Programas presupuestarios (Pp) debe estar justificada por un estudio previo.
 - b. Los programas presupuestarios deberán describir los componentes, los bienes o servicios entregados, así como, si llevan un enfoque social o de igualdad de género. Asimismo, deberá recogerse de manera periódica la opinión de la ciudadanía sobre estos servicios y su calidad.
 - c. Dentro de la Estructura Programática se define un nivel más a detalle denominado Actividad o Proyecto, donde las Dependencias y Entidades deberán identificar sus actividades de índole administrativa, sustantiva o de alta dirección.

2. Programas Presupuestarios:

- a. La Estructura Programática será integrada por la SEFIN y la COEPLA, estableciendo en qué casos los programas presupuestarios son prioritarios e institucionales.
- b. Los programas presupuestarios se elaborarán siguiendo la MML. Por esta razón, será necesario que las dependencias y entidades, con el apoyo de la COEPLA y la SEFIN, integren los Árboles de Problemas, los Árboles de Objetivos, la Matriz de Indicadores para Resultados, Estudio Previo y/o Ficha Técnica del PP y la Ficha Técnica de indicadores, lo que, en conjunto, constituye el Expediente Técnico. En el caso de los Programas Presupuestarios Prioritarios (PPP) es obligatorio que las dependencias y entidades cuenten con el Expediente Técnico completo.

3. Objetivos, metas e indicadores:

- a. Los programas presupuestarios deberán incluir objetivos, metas e indicadores, alineados al PED y a los programas derivados del mismo.
- b. Los objetivos, metas e indicadores deberán ser congruentes con las prioridades del desarrollo estatal, las demandas sociales y el marco jurídico estatal.
- c. Los objetivos y metas deberán estar orientados al logro de una situación ideal en el futuro, pero realista y alcanzable, de acuerdo a los recursos y capacidades institucionales disponibles.
- d. Los indicadores de resultados deberán cumplir con los criterios CREMAA, es decir, deberán ser claros, relevantes, económicos, monitoreables, adecuados, y generar información adicional respecto de otros indicadores.

4. Matrices de Indicadores para Resultados:

- a. La construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) se realizará con base en la Metodología de Marco Lógico.
- b. Los indicadores deberán ser CREMAA, es decir: claros, relevantes, económicos, monitoreables, adecuados y que aporten información adicional.
- c. Cada indicador deberá contar con la siguiente información: Nombre del Indicador, Definición del Indicador, Sentido del Indicador (ascendente o descendente), Método de cálculo, Frecuencia de medición, y Unidad de Medida.

- d. Todos los programas presupuestales prioritarios deberán contar invariablemente con Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y con Ficha Técnica de Indicadores, utilizando para ello el formato que se presenta en el (Anexo 4).
5. Estudio Previo o Ficha Técnica de los Programas Presupuestarios:
- a. Los programas presupuestarios deberán contar con un Estudio Previo o Ficha Técnica (Anexo 5) que justifique la creación o modificación sustantiva del programa. Dicho estudio o dicha ficha técnica deberá incluir, cuando menos, los siguientes elementos:
 - a. Nombre del programa presupuestario.
 - b. Clave del programa presupuestario.
 - c. Unidad responsable.
 - d. Identificación o descripción del problema, vinculada al Árbol de Problemas.
 - e. Determinación y justificación de los objetivos de la intervención, vinculada al Árbol de Objetivos.
 - f. Identificación y caracterización de la población potencial.
 - g. Identificación y caracterización de la población objetivo.
 - h. Cuantificación de la población objetivo.
 - i. Componentes, es decir, los bienes y servicios del programa
 - j. Relación con otros programas presupuestarios.
 - k. Referencias al marco jurídico aplicable.
 - l. Vinculación con el PED.
 - m. Fuentes de financiamiento.
 - n. Impacto presupuestario.
6. Ficha Técnica de Indicadores:
- a. Cada programa presupuestario deberá contar con una Ficha Técnica de Indicadores, la cual deberá incluir para cada indicador, la siguiente información: nombre, definición, método de cálculo, sentido del indicador, frecuencia y unidad de medida.
7. Padrón de Beneficiarios:
- a. Para cada programa presupuestario que entregue subsidios, independientemente del origen de los recursos, se deberá integrar y publicar un padrón de beneficiarios.

- b. El Gobierno del Estado de Zacatecas integrará un Padrón Único de Beneficiarios que incluya a los beneficiarios de todos los programas presupuestarios que reciben subsidios, contribuyendo así a fortalecer la eficiencia y transparencia en la asignación de subsidios y a evitar la duplicidad en la entrega de apoyos sociales.
 - c. En adición a lo anterior, el Gobierno del Estado realizará de manera institucional y permanente cruces entre los diferentes padrones de beneficiarios, a fin de evitar duplicidades.
8. Estudios costo – beneficio para proyectos de inversión:
- a. Las dependencias y entidades que ejercen recursos para proyectos de inversión, deberán realizar evaluaciones ex ante para estimar el costo-beneficio en los proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos públicos, de conformidad con la normatividad presupuestal aplicable.

Descripción de componentes de la presupuestación

Artículo 11.- En relación con los componentes de la etapa de presupuestación cada uno deberá cumplir con lo siguiente:

1. Propuesta de asignación del gasto por programa presupuestario.
 - a. En el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado, los recursos serán asignados con base en la información del desempeño de cada programa presupuestario, para llevar a cabo las actividades y producir los bienes y servicios que se han programado, y así cumplir con su propósito de manera eficaz y eficiente.
 - b. El registro de las etapas contables del presupuesto debe reflejar los momentos contables como están establecidos en el artículo 38 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.
 - Aprobado
 - Modificado
 - Comprometido
 - Devengado
 - Ejercido
 - Pagado

- c. En la información presupuestaria presentada en los Informes se cuenta con los anexos siguientes:
- Relación de los bienes que componen su patrimonio.
 - Relación de las cuentas bancarias productivas específicas en donde se depositaron los recursos federales transferidos.
 - Esquemas bursátiles y de coberturas financieras de los entes públicos.

Descripción de componentes del ejercicio y control

Artículo 12.- En relación a los componentes de la etapa de ejercicio y control cada uno deberá cumplir con lo siguiente:

1. Autorización del recurso:
 - a. Para la ejecución de los programas presupuestarios el recurso deberá estar debidamente autorizado por la Legislatura del Estado.
2. Ejecución de recursos y/o programas:
 - a. La ejecución de recursos públicos estará orientada al cumplimiento de los objetivos y metas de los programas presupuestarios, con apego a la normatividad aplicable al ejercicio del gasto.
3. Adecuaciones Presupuestales:
 - a. Movimientos para modificar los montos asignados originalmente en el presupuesto de egresos, con posibles implicaciones en las estructuras programáticas de las dependencias y entidades, estas tienen como objeto hacer los cambios necesarios para lograr las metas y los objetivos plasmados en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y a su vez en el cumplimiento del Plan Estatal del Desarrollo (PED).
4. Instrumentos de planeación y normativos orientados a la eficiencia del gasto:
 - a. Las Dependencias y Entidades deberán apearse a los diferentes instrumentos publicados por las instancias técnicas encargadas de promover la eficiencia del gasto.
 - b. Por estos instrumentos se entiende que pueden ser desde Programas Transversales, hasta Acuerdos de Austeridad o Políticas para el ejercicio del gasto.
5. Cumplimiento de las reglas de operación de los programas sujetos a las mismas.
 - a. En el caso de los programas sujetos a reglas de operación, la ejecución de programas y el ejercicio del gasto, deberán realizarse con estricto apego a dichas reglas.

6. Los programas de auditoría interna deberán estar alineados con los procesos operativos críticos y deberán formularse a través de un análisis sistémico de riesgos. Para la elaboración de dicho análisis sistémico de riesgos, la SFP tomará en cuenta los siguientes elementos:
 - a. Programas presupuestarios con mayor incidencia de observaciones durante los cinco años anteriores, de acuerdo con los resultados de los programas de auditoría de la SFP.
 - b. Programas presupuestarios con mayor incidencia de observaciones durante los cinco años anteriores, de acuerdo con los resultados de los programas de auditoría de la Auditoría Superior de la Federación.
 - c. Programas presupuestarios con mayor incidencia de observaciones durante los cinco años anteriores, de acuerdo con los resultados de los programas de auditoría de la Auditoría Superior del Estado de Zacatecas.
 - d. Programas presupuestarios con mayor asignación de recursos públicos.
 - e. Programas presupuestarios vinculados a procesos críticos de alta vulnerabilidad de acuerdo al Informe de Resultados de la última Cuenta Pública Federal.

Descripción de componentes del seguimiento

Artículo 13.- En relación con los componentes de la etapa de seguimiento cada uno deberá cumplir con lo siguiente:

1. Monitoreo presupuestal y programático:
 - a. Cada Dependencia y Entidad será responsable del seguimiento a los avances en las metas de los indicadores y al ejercicio del gasto para contribuir al logro de objetivos y resultados esperados.
 - b. La Coordinación Estatal de Planeación en conjunto con la Secretaría de Finanzas deberá:
 - i. Implementar un mecanismo de reporte de alerta o semaforización continua sobre el seguimiento de objetivos y metas de los programas presupuestarios (Anexo 2).
 - ii. Definir criterios para analizar y corregir el incumplimiento de la ejecución detectada en los programas presupuestarios a través del seguimiento de indicadores del desempeño y, en su caso, sustentar y/o validar cambios en

los indicadores, para lo cual deberá seguirse el procedimiento establecido en el Anexo 6.

- iii. Establecer el mecanismo para regular la adecuación de metas durante el periodo de ejecución de los programas presupuestarios, de conformidad con el Anexo 7, el cual se aplicará de manera complementaria a lo establecido en la normatividad presupuestal aplicable.
- c. La información generada contribuirá para la rendición de cuentas ante la Legislatura del Estado de Zacatecas, conforme a las disposiciones normativas estatales, y se publicarán de acuerdo con los términos aplicables en materia de transparencia.
- d. El monitoreo del avance físico, financiero y de desempeño de los programas presupuestarios, será un elemento para determinar las acciones y medidas de mejora que se requieran.

Descripción de componentes de la evaluación

Artículo 14.- En relación con los componentes de la etapa de evaluación cada uno deberá cumplir con lo siguiente:

1. Evaluación de políticas, programas y desempeño institucional:
 - a. La Coordinación Estatal de Planeación, en conjunto con la Secretaría de Finanzas, revisarán anualmente los programas presupuestarios estatales, para determinar la pertinencia y logro de objetivos y metas.
 - b. El desarrollo del Programa Anual de Evaluación (PAE), se realizará conforme a las siguientes etapas:
 - i. El Consejo Estatal de Evaluación definirá y aprobará con base a las recomendaciones de sus integrantes, los programas, fondos y tipos de evaluación a realizar en el año del que se trate;
 - ii. Elaboración del Programa Anual de Evaluación por parte de la Secretaría de la Función Pública; y,
 - iii. La Publicación del PAE en las páginas de internet de las Secretarías de la Función Pública, de Finanzas y de la Coordinación Estatal de Planeación conforme a las disposiciones aplicables en la materia. así como en el Periódico Oficial, Órgano del Gobierno del Estado.

- c. Las Dependencias y Entidades deberán publicar a más tardar a los 30 días posteriores a la conclusión de las evaluaciones, los resultados de las mismas e informar sobre las personas que realizaron dichas evaluaciones.
 - d. La Secretaría de la Función Pública en coordinación con la Coordinación Estatal de Planeación deberá publicar la normativa mediante la cual establece la metodología, instrumentos y procesos para el desarrollo de las evaluaciones, los cuales serán denominados Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Zacatecas, mismos que estarán disponibles en el micrositio del PbR-SED.
2. Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las evaluaciones:
- a. La Secretaría de la Función Pública coordinará el monitoreo y la verificación del avance en el cumplimiento de los compromisos asumidos (Aspectos Susceptibles de Mejora) por las Dependencias y Entidades derivados de las recomendaciones de las evaluaciones, utilizando como la principal herramienta para la sistematización del monitoreo y la verificación el micrositio "Si Evalúa" del Sistema Estatal de Evaluación.
 - b. La Secretaría de la Función Pública, generará informes semestrales sobre el cumplimiento y avance de los Aspectos Susceptibles de Mejora de cada Dependencia y/o Entidad los meses, enero y julio de cada año, publicándolos a través del micrositio "Si Evalúa" para que sean de carácter público y la Secretaría de Finanzas los considere como un elemento objetivo para las designaciones Presupuestarias.
 - c. La Secretaría de la Función Pública deberá publicar el mecanismo al que se deberán de apegar las Dependencias y Entidades para dar seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las evaluaciones, con el fin de mejorar el desempeño.
 - d. La COEPLA publicará en la página indyce.zacatecas.gob.mx un acceso directo al micrositio "Si Evalúa".
 - e. La COEPLA debe generar un mecanismo formal de seguimiento e implementación de las recomendaciones de las evaluaciones externas y contará con algún sistema o mecanismo de integración y análisis de la información obtenida en las evaluaciones.

Componentes de la rendición de cuentas

Artículo 15.- En relación con los componentes de la etapa de rendición de cuentas cada uno deberá cumplir con lo siguiente:

1. Informes de Resultados:

- a. La Secretaría de Finanzas se encargará de integrar informes que incluyan los resultados de los programas y se entreguen a otras áreas del Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y/o se publiquen para conocimiento de la ciudadanía.
- b. También deberá publicar en Internet cada uno de los programas derivados del Plan Estatal de Desarrollo.

2. Cuenta Pública:

- a. La Secretaría de Finanzas incluirá dentro del informe del cierre del ejercicio fiscal el cumplimiento de las metas consideradas en los indicadores de los principales programas del presupuesto.

La generación periódica de los estados y la información financiera en materia presupuestaria de la entidad se desagrega, como mínimo, en los que hace referencia el artículo 46 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental:

- Estado Analítico de Ingresos.
- Estado Analítico del ejercicio del Presupuesto de Egresos.
- Endeudamiento Neto.
- Intereses de la deuda.
- Un flujo de los fondos que resume todas las operaciones y los Indicadores de la postura fiscal.

La entidad contará con un sistema electrónico (e-compras) con fines transaccionales e informativos para que la ciudadanía pueda dar seguimiento a todos los procesos de contratación.

Las bases de datos abiertos que se publican con la información financiera y presupuestaria deberán incluir diccionarios de datos que expliquen cada variable, mejor conocidos como metadatos.

Capítulo III

De la difusión y actualización del Modelo PbR-SED

Artículo 16.- La Secretaría de Finanzas dará a conocer a las Dependencias y Entidades, a través del portal de internet del PbR-SED, los instrumentos normativos que detallan el funcionamiento y operación del Modelo PbR-SED. Las actualizaciones, modificaciones o reformas que se realicen serán comunicadas a las Dependencias y Entidades a través del portal mencionado.

Capítulo IV

De la capacitación y mantenimiento del Modelo PbR-SED

Capacitación del Modelo

Artículo 17.- La Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Zacatecas en su artículo 43, fracción XXV establece que la Coordinación Estatal de Planeación deberá instrumentar y ejecutar programas de capacitación para los servidores públicos del Estado y municipios en materia de planeación, programación financiera, seguimiento y evaluación. Cuando se trate de la capacitación en materia de PbR-SED, la Dirección de Presupuesto de la SEFIN participará conjuntamente con la COEPLA en las tareas de coordinación directiva del proceso de capacitación, el cual debe incluir:

1. Elaborar el Programa Anual de Capacitación en PbR-SED.
2. Detectar las necesidades de capacitación entre las dependencias y entidades.
3. Promover la realización de cursos, seminarios y talleres.
4. Suscribir convenios de colaboración con la COEPLA, el Instituto de Selección y Capacitación de Personal (INSELCAP) y otras instituciones públicas y privadas.

En estas tareas también podrá participar el Instituto de Selección y Capacitación de Personal del Estado de Zacatecas, en el ámbito de sus atribuciones.

El Programa Anual de Capacitación en PbR-SED establecerá claramente las atribuciones de la Unidad Responsable de la Capacitación en PbR-SED; los mecanismos para detectar las necesidades de capacitación en la materia; los temas prioritarios de capacitación que se han identificado con base en el Diagnóstico de Avances del PbR-SED; y el perfil que deben reunir los capacitadores internos y externos.

Necesidades para la Capacitación del Modelo

Artículo 18.- La COEPLA y la Dirección de Presupuesto de la SEFIN y, en su caso, el INSELCAP, aplicarán un mecanismo de detección de necesidades de capacitación en Dependencias y Entidades, a partir del cual se hará la selección de temas y contenidos que conformarán el programa anual de capacitación en PbR-SED. Dicho mecanismo estará integrado en el Programa Anual de Capacitación.

Es de suma importancia que las Dependencia y Entidades participen de forma activa en el mecanismo para estar en posibilidades de proveer programas de capacitación que brinden a los servidores públicos, de todos los niveles, las capacidades teóricas, técnicas y analíticas que les permitan utilizar instrumentos metodológicos en materia de diseño, seguimiento y evaluación de programas presupuestarios con la finalidad de mejorar la calidad del gasto público.

TRANSITORIOS

Único. Los presentes lineamientos entrarán en vigor el día 12 de marzo de 2019.

En la ciudad de Zacatecas, zacatecas, a 11 de marzo de 2019

El Secretario de Finanzas del Gobierno del Estado de Zacatecas



M. en F. Jorge Miranda Castro

ANEXO 1

Metodología para la Elaboración del Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Zacatecas

La presente metodología tiene el propósito de servir como guía para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Zacatecas, con base en un modelo de planeación estratégica y participativa, apoyado en la Metodología de marco Lógico (MML).

I. Visión estratégica del Plan

La elaboración del Plan Estatal de Desarrollo (PED) es un asunto estratégico y no una tarea administrativa. Ofrece una oportunidad para:

- Convocar a la sociedad a participar en la elaboración del PED.
- Responder a las demandas sociales y expectativas de la gente.
- Fijar el rumbo con visión de futuro.
- Generar certidumbre sobre la capacidad de sociedad y gobierno para resolver los problemas sociales.
- Definir, mediante la planeación estratégica y participativa, las prioridades, objetivos, estrategias y líneas de acción del quehacer gubernamental.

II. Atributos

Independientemente de su estructura, el Plan debe ofrecer, al menos, los siguientes atributos:

- **Fiel a las propuestas y compromisos asumidos con la sociedad.** Construido a partir de la consulta ciudadana.
 - **Integral.** Que ataque las causas de los problemas y no sólo sus efectos.
 - **Objetivo.** Fundamentado en información veraz, precisa y confiable.
 - **Didáctico.** Organizado en forma sencilla e ilustrativa para facilitar su comprensión.
- 

- **Estratégico.** Elaborado con base en la MML.
- **Accesible.** Redactado en un lenguaje claro y sencillo.
- **Consistente.** Articulado, con base en un mensaje rector, un orden lógico y una estructura homogénea.
- **Congruente.** Estrechamente vinculado con la realidad estatal.
- **Incluyente.** Que incorpore las necesidades y aspiraciones de la sociedad abierta del Zacatecas actual.
- **Persuasivo.** Elaborado para posicionar ideas, generar adhesiones y motivar a la acción, en torno a las propuestas y estrategias en él contenidas.
- **Apegado a derecho.** Congruente con el marco jurídico y normativo aplicable.
- **Positivo.** Redactado en forma afirmativa, que trasmita un mensaje alentador a fin de sembrar esperanza y optimismo.
- **Visualmente atractivo.** Diseñado con apoyo de imágenes y colores, y con una tipografía agradable a la vista.
- **Innovador.** Novedoso y fresco, tanto en su contenido, como en su diseño.

III. Referencias y tareas básicas

A fin de elaborar un Plan que por su calidad se coloque a la vanguardia nacional, se aprovecharán las siguientes referencias:

- Documentos generados durante la campaña electoral y la consulta ciudadana.
- Planes Estatales de Desarrollo de las entidades federativas, como referencias.
- Información oficial relativa al estado de Zacatecas, en particular la generada por el INEGI.
- Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos de la Federación.
- Publicaciones internacionales en materia de gobierno y políticas públicas (OCDE, ONU, BID, BM, etc.).
- Publicaciones y estudios elaborados por las instituciones educativas más prestigiadas de Zacatecas y del País.

A partir de estos documentos, la tarea consiste en:

- **Definir un mensaje rector.**
- **Establecer una metodología de trabajo que incluya:**
 - Convocatoria pública.
 - Taller de planeación estratégica.
 - Estructura temática.
 - Mecánica para los foros de consulta ciudadana y otras vías de participación social.
 - Sistema de evaluación de avances.
- **Articular las propuestas y compromisos** de campaña, a fin de lograr un documento didáctico, consistente y ordenado.
- **Desarrollar las estrategias** y líneas de acción para **“aterrizar”** las ideas generales (establecer los cómo).
- Proponer un **formato atractivo, práctico e innovador.**

IV. Diagnóstico integral

Es el punto de partida para el diseño de las políticas públicas. En el inicio de la exposición de cada uno de los temas se sugiere incluir el diagnóstico integral, el cual podría incluir:

- a) Análisis cuantitativo de las principales variables:
 - Evolución histórica reciente del tema en cuestión.
 - Proyección de tendencias.
 - Comparativo con otras entidades (Municipal, Estatal, Nacional, Internacional).

- b) Análisis cualitativo:
 - Identificación de los principales problemas / retos.
 - Causas de los principales problemas / retos.
 - Consecuencias.
 - Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

- c) Secuencia sugerida:
 - Enlistar y describir las principales fortalezas.
 - Profundizar en la descripción de las fortalezas más importantes.

- Enlistar y describir los principales retos.
- Identificar principales problemas / debilidades.
- Anotar retos (problemas / debilidades) en perspectiva, evolución histórica / tendencias / comparativos.
- Describir causas de los problemas.
- Profundizar las causas más importantes.
- Desglosar por subtemas.

d) Criterios para la redacción

- Acotar el diagnóstico estrictamente al tema o subtema solicitado.
- Se considera conveniente ir de lo general a lo particular.
- Descartar el uso de la primera persona del singular y del plural (Soy, somos, etc.).
- Para la redacción de Estrategias y Líneas de Acción se recomienda utilizar verbos en infinitivo (Promover, impulsar, diseñar, etc.).

V. Objetivos

Una vez que se cuenta con el diagnóstico integral del tema respectivo, se sugiere proceder al análisis y evaluación de las opciones para superar los problemas en él descritos y a la selección de los objetivos generales que trazarán el curso de acción. En este sentido, es conveniente ligar la definición de cada uno de los objetivos generales a cada uno de los subtemas. La pretensión con este desarrollo es dejar claro que para encarar cada problema específico se establece un objetivo. Esta tarea que consiste en definir "los qué" se ha integrado en el Anexo 1, en el cual se presentan los objetivos de cada gran tema como subtemas.

VI. Estrategias

En tanto que el diagnóstico define los problemas y los objetivos generales enuncian qué hacer para superarlos, las estrategias definen cómo hacerlo. Por ello, para cada objetivo general pueden generarse una ó varias estrategias. Para efectos de la Administración Pública, una estrategia determinada refleja una política específica con relación al tema en cuestión. Las estrategias establecen entonces cómo alcanzar el objetivo en cuestión y reflejan una política determinada, pero

no describen acciones específicas ni aspectos operativos. Es recomendable que en la redacción de las estrategias se utilice una redacción breve y concisa y que éstas se articulen en un orden lógico.

VII. Líneas de Acción

Establecen y constituyen los elementos operativos que, articuladas en conjunto, dan cuerpo a cada estrategia. De esta forma, las líneas de acción dan lugar a programas y/o proyectos específicos que permiten poner en práctica una determinada estrategia. Las líneas de acción deben estar ligadas a metas cuantificables, a indicadores de desempeño claramente definidos y medibles. Para su redacción es recomendable conjugar los verbos en infinitivo.

VIII. Consideraciones generales

- Los documentos que se elaboren deberán recoger el contenido del Programa de Gobierno presentado durante la campaña electoral, así como los compromisos establecidos por el Gobernador en sus principales discursos.
- Se sugiere utilizar, para la integración de la información, los formatos elaborados por la Oficina Ejecutiva de la Gubernatura y presentar dicha información en archivos electrónicos.

IX. Comparativo de Planes

Comparativo de Planes de Gobierno (Forma)

Elementos	Planes Tradicionales	Planes Modernos
Extensión	Se privilegia la cantidad sobre la calidad (más de 200 páginas)	Se privilegia la calidad sobre la cantidad (alrededor de 100 páginas)
Redacción	Lenguaje rebuscado, abundante en términos técnicos orientado a especialistas	Lenguaje claro y directo orientado al ciudadano común
Formato	Diseño limitado al uso de textos	Diseño innovador con alto impacto visual y uso de archivos electrónicos

Comparativo de Planes de Gobierno (Contenido)

Elementos	Planes Tradicionales	Planes Modernos
Visión, misión y valores	No los incluye	Los incluye explícitamente
Mensaje rector	Múltiples mensajes no necesariamente articulados	Un mensaje rector en torno al cual se articula el contenido de todo el Plan
Estructura	Compleja con inconsistencias en la clasificación de temas	Homogénea, simple y didáctica; cada tema se clasifica en el lugar que le corresponde
Contenido	Centrado en "los qué", privilegiando diagnósticos; objetivos, estrategias y líneas de acción desarticuladas	Centrado en "los cómo"; objetivos, estrategias y líneas de acción debidamente articuladas

Comparativo de Planes Estatales de Desarrollo (Proceso)

Elementos	Planes Tradicionales	Planes Modernos
Participación ciudadana	Nula o limitada; se realiza como mero trámite; se distingue por la simulación	Ejercicio auténtico y sistematizado; fortalece la legitimación ciudadana
Coordinación	Cada equipo trabaja en forma aislada, con metodologías diversas; el Plan es la suma de "parches"	Todos los equipos trabajan con una metodología común y debidamente articulados
Alineación institucional	No existe correspondencia entre el Plan, la APE y el presupuesto estatal	Alineación explícita entre Plan, APE y presupuesto, con apego al marco legal

X. Elementos preliminares de contenido (orientaciones flexibles):

- **Presentación**
 - Mensaje institucional
 - Valores
 - Visión
 - Misión
- **Contenido:**
 - Ejes transversales
 - Ejes rectores
 - Objetivos
 - Estrategias
 - Líneas de acción
 - Indicadores
 - Metas vinculadas a indicadores
 - Alineación con el PND y la Agenda 2030
 - Mecanismos de seguimiento, evaluación y actualización

XI. Consideraciones sobre el formato

- **Extensión.** Se sugiere un documento breve y conciso de alrededor de 100 -150 paginas.
 - **Uso de Imágenes.** Es recomendable acompañar los textos con imágenes representativas de los temas.
 - **Versión para Internet.** Sería conveniente elaborar una versión para Internet que, además, pueda distribuirse en CD's.
 - **Logotipo y colores institucionales.** Es deseable que la edición del Plan sea consistente con la identidad gráfica institucional.
 - **Cronograma**
- 

MECANISMO INSTITUCIONAL PARA EL REPORTE DE ALERTAS Y SEMAFORIZACIÓN CONTINUA SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

Antecedentes

La evaluación y seguimiento sobre el cumplimiento de metas y objetivos de los Programas Presupuestarios representa un factor crítico para la operación eficaz del Presupuesto basado en Resultados - Sistema de Evaluación del Desempeño del Gobierno del Estado de Zacatecas (PbR-SED). Para ello es necesario contar con un mecanismo institucional para el reporte de alertas y semaforización continua sobre el cumplimiento de metas y objetivos de los Programas Presupuestarios. Dicho mecanismo aplica para los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Zacatecas; por esta razón, las dependencias y entidades deberán observar el presente sistema de semaforización y reporte.

Elementos del mecanismo

Tomando en consideración los elementos fundamentales del Modelo de PbR-SED, las dependencias y entidades deben atender las siguientes instrucciones como parte del presente mecanismo:

Línea base

Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para ser evaluado y darle seguimiento continuo. El registro del valor de la línea base y del año al que corresponde esa medición, es de carácter obligatorio para todos los indicadores. En caso de que el indicador sea de nueva creación y no pueda establecerse la línea base (por no existir antecedente en este caso), se tomará como línea base el primer resultado alcanzado en el ejercicio fiscal en curso (anual) con el que se cuente. Antes de ello, el campo correspondiente a línea base se cubrirá con la notación: No Disponible (ND).

Meta

Una meta representa el valor esperado que es el límite o nivel máximo de logro y constituye el nivel de desempeño esperado. Las metas deben ser: cuantificables, estar directamente relacionadas con el objetivo; estar orientadas a mejorar en forma significativa los resultados e impactos del desempeño institucional; ser realistas en relación con los plazos y los recursos humanos, materiales y financieros disponibles. Para la definición de metas, las dependencias y entidades deberán observar lo siguiente: 1) en las diferentes metas que se definen (anual, bienal, quinquenal, sexenal, etc.) debe seleccionarse solamente una opción del tipo de valor (absoluto o relativo); invariablemente dicho valor debe expresarse en términos de la unidad de medida del indicador, cuidando la consistencia con el método de cálculo (fórmula) y nombre del indicador; 2) deberá cuidarse también la congruencia entre el valor registrado entre la meta anual relativa y/o absoluta del año en curso y la meta calendarizada al último periodo del año en curso; en ambos casos la meta debe coincidir, tanto en la meta absoluta, como en la relativa, en su numerador y su denominador; 3) las metas del ciclo presupuestario en curso (calendarios) deberán registrarse de manera acumulada durante el año, con relación a los valores de la meta anual. En caso de indicadores cuyo método de cálculo resulta en un porcentaje, el denominador deberá tener preferentemente el mismo valor al de la meta anual.

Indicador ascendente o descendente

Con base en la Matriz de Indicadores para Resultados, cada indicador puede tener un sentido ascendente o descendente. El sentido del indicador se refiere a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo. De ahí que las dependencias y entidades deberán cuidar lo siguiente:

- Cuando el sentido es ascendente, la meta siempre será mayor o igual que la línea base. Si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo. Son ejemplos de indicadores con sentido ascendente: población atendida con un servicio, la población beneficiada con la entrega de bienes públicos, la productividad agropecuaria, el índice de competitividad.

- Cuando el sentido es descendente, la meta siempre será menor o igual que la línea base. Si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo. Ejemplos de indicadores con sentido descendente son la población en pobreza, la población que padece marginación y el índice de mortalidad.

Resultado

El resultado es el valor obtenido, para un periodo determinado, como consecuencia de la ejecución de un programa presupuestario y del ejercicio de los recursos públicos asignados al mismo. Cuando dicho resultado se contrasta con la meta respectiva, es posible medir el grado de cumplimiento de los programas. Tanto los resultados como las metas deben estar vinculados a los indicadores de desempeño.

Parámetros de semaforización

A fin de realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de metas y objetivos, es necesario establecer parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el esperado o no.

Los parámetros de semaforización operarán conforme a lo que se establece a continuación:

A fin de estandarizar los parámetros de semaforización, independientemente del tipo de valor de la meta (absoluto o relativo) y de la unidad de medida (índice, porcentaje, razón, tasa de variación, etc.) que se utilicen en la MIR respectiva, para cada indicador se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{PACM} = \frac{(\text{Resultado} - \text{Línea base})}{(\text{Meta} - \text{Línea Base})} \times (100)$$

Donde: PACM es el Porcentaje de Avance en el Cumplimiento de la Meta.

Consecuentemente, para el Modelo PbR-SED del Gobierno del Estado de Zacatecas, los rangos de los parámetros de semaforización serán los siguientes:

- Aceptable (verde): Cuando al final del periodo de evaluación el indicador se encuentre en un nivel superior al 80 por ciento y hasta el 100 por ciento del valor establecido como meta. Esto es que el valor absoluto del PCAM es superior a 80 y hasta 100.
- Con riesgo (amarillo): Cuando al final del periodo de evaluación el indicador se encuentre en un nivel entre 71 y 80 por ciento del valor establecido como meta. Esto es que el valor absoluto del PCAM se ubique en un nivel entre 71 y hasta 80.
- Crítico (rojo): Cuando al final del periodo de evaluación el indicador se encuentre en 70 por ciento o menos del valor establecido como meta. Esto es que el valor absoluto del PCAM se ubique en 70 o menos.
- Arriba de la meta (gris): Cuando al final del periodo de evaluación el indicador se encuentre en un nivel entre 101 y 120.
- Fallo de planeación (rojo): En caso de indicadores operativos, cuando al final del periodo de evaluación el indicador se encuentra por encima del 120 por ciento del valor establecido como meta, se identifica que hay un error grave de planeación y también se considera negativo. Esto ocurrirá cuando el PACM alcance un valor superior a 120.

Reporte de alertas

Es responsabilidad de cada dependencia y entidad del Gobierno del Estado de Zacatecas mantener actualizado el sistema de semaforización, en congruencia con la frecuencia que corresponda a cada uno de los indicadores. Los parámetros de semaforización deben aplicarse invariablemente dentro de los 30 días siguientes a la conclusión del periodo de frecuencia de cada indicador, a fin de poder integrar el reporte de alertas. Por tanto, dicho reporte podrá operar sobre una base mensual, trimestral, semestral y anual. Se integrará un reporte de alertas por Programa Presupuestario, a fin de facilitar la interpretación del mismo.

El reporte de alertas por Programa Presupuestario consistirá en la incorporación de una columna, al final de cada Matriz de Indicadores para Resultados, en la que se identificará el color del semáforo que corresponda, conforme a los parámetros de semaforización establecidos en este mecanismo.

Acciones correctivas

El presente mecanismo obliga a las dependencias y entidades del Gobierno del Estado de Zacatecas responsables de Programas Presupuestarios a tomar acciones correctivas, con base en los resultados que arrojen el sistema de semaforización y el reporte de alertas. Por tal motivo, si el semáforo está en verde se invita a las dependencias a continuar el programa como se estaba realizando en términos generales, haciendo sólo cambios menores por detalles que se hayan observado durante la ejecución del programa hasta ese momento, en caso de ser necesarios.

Si el semáforo está en rojo se debe revisar en qué casos no se lograron cumplir las metas en virtud de que no se materializaron los supuestos externos establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados. Si este es el caso, se deberá elaborar una justificación para explicar por qué no se registró el supuesto en cuestión; también se analizará si es necesario ajustar las metas, en función de la factibilidad de los supuestos para el siguiente periodo.

Cuando se han cumplido los supuestos, entonces corresponde investigar cuáles son los factores críticos que impidieron el cumplimiento de la meta a fin de resolverlos. En caso de que los factores críticos resulten ser estructurales, deben ajustarse las metas.

Si el semáforo está en amarillo, se sigue el mismo procedimiento, una vez que se han atendido los indicadores con metas en rojo.

Cuando la meta no se cumple porque el valor alcanzado por el indicador superó las expectativas por un gran margen se debe concluir que este falló, no por deficiencias en la operación del programa, sino por fallas en la planeación. En este caso, deben modificarse las metas.

Los rangos establecidos en este mecanismo estarán vigentes por un periodo de tres años, a partir de su comunicación oficial a las dependencias y entidades. Cumplido dicho periodo, los responsables del Modelo PbR-SED del Gobierno del estado de Zacatecas deberán realizar la valoración correspondiente para ratificar o, en su caso, ajustar los rangos establecidos en los parámetros de semaforización.

ANEXO 3

CRITERIOS PARA ANALIZAR Y CORREGIR EL INCUMPLIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

El presente documento normativo fija los criterios que las dependencias y entidades del Gobierno del Estado de Zacatecas deberán atender para el análisis y corrección del incumplimiento en la ejecución de Programas Presupuestarios (PP), en congruencia con el Modelo de Presupuesto basado en Resultados - Sistema de Evaluación del Desempeño.

Glosario

ACTIVIDAD: Se refiere al nivel operativo básico de la planeación estratégica que permite agrupar un conjunto de operaciones, acciones o procesos que realizan las Unidades Responsables de una institución para dar cumplimiento a las metas y objetivos de un Programa Presupuestario.

COMPONENTE: Son los bienes y servicios que genera un Programa Presupuestario para contribuir al logro del propósito del mismo.

CRITERIOS CREMAA: Se refiere a las cualidades que deberán observar los indicadores de desempeño, conforma a lo siguiente:

- a. Claridad. Que sea preciso y de fácil interpretación.
- b. Relevancia. Que dimensione lo importante del logro del objetivo.
- c. Economía. Que provenga de información disponible a un costo razonable.
- d. Monitoreable. Que sea verificable por terceros.
- e. Adecuado. Que aporte una base confiable para evaluar el desempeño.
- f. Aportación marginal. Que aporte información adicional a lo que ya se tiene.

FIN: Se refiere a la categoría de mayor jerarquía en la planeación estratégica que refleja la razón de ser de un Programa Presupuestario, así como para fijar el impacto social del mismo.

INDICADOR: Expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad, a través del establecimiento de una relación entre variables. Esta relación, comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Para el Modelo de PbR – SED, los indicadores son elementos necesarios para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de la gestión y el desempeño.

META: Valor cuantitativo esperado asociado a un objetivo específico del Programa Presupuestario, aplicable a los diferentes niveles o jerarquías de la planeación, conforme a la Metodología de marco Lógico. Cada meta contará con un indicador de desempeño que cumpla con los criterios CREMAA.

MIR (Matriz Indicadores para Resultados): Es la herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos de un programa y su alineación con aquellos de la planeación estatal y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos; e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

PROGRAMA PRESUPUESTARIO (PP): Es la categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos a los ejecutores del gasto público para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

PROPÓSITO: Es el resultado esperado de un Programa Presupuestario, cuya realización contribuye al fin del mismo.

VALOR OBSERVADO: Es el resultado obtenido como producto de la ejecución de un Programa Presupuestario.

Criterios para el análisis y corrección de incumplimientos

Las dependencias y entidades del Gobierno del Estado de Zacatecas deberán observar los siguientes criterios para el análisis y, en su caso, corrección del incumplimiento en la ejecución de Programas Presupuestarios:

Cuando, como resultado de la operación del Mecanismo institucional para el reporte de alertas y semaforización continua sobre el cumplimiento de metas y objetivos de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Zacatecas, se detecten resultados (valores observados) que, al contrastarse con las respectivas metas u objetivos, incurren en la categoría de "crítico" (rojo), conforme al parámetro de semaforización, las dependencias y entidades responsables del PP en cuestión deberán atender los siguientes criterios:

1. Incumplimiento de metas debido a fallas o deficiencias en relación con los insumos.

Cuando se detecta que el PP falla como resultado de la insuficiencia de recursos humanos, materiales o financieros que afectan la ejecución de un Programa Presupuestario se declara un incumplimiento de metas por insumos. En este caso, la acción correctiva consiste en rehacer la redacción del objetivo, ajustar la meta y/o mejorar la alineación de acciones, a nivel de ACTIVIDAD del PP y reflejarlo en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) respectiva.

2. Incumplimiento de metas debido a fallas o deficiencias en relación con el proceso.

Cuando se detecta que el PP falla como producto de problemas o deficiencias en las actividades o procesos, ya sea porque éstos están mal diseñados o porque son ejecutados deficientemente, de manera que no logran generar los bienes y servicios del programa, a pesar de contar con suficiencia de recursos humanos, materiales y financieros, se declara un incumplimiento de metas por actividades o procesos. En este caso, la acción correctiva

consiste en rehacer la redacción del objetivo, ajustar la meta o mejorar la alineación entre la ACTIVIDAD (Acciones) y el COMPONENTE (Bienes y servicios) del PP y reflejarlo en la MIR respectiva.

3. Incumplimiento de metas debido a fallas o deficiencias en relación con resultados.

Cuando, a pesar de que el programa logra generar los bienes y servicios comprometidos, no consigue los resultados esperados, se declara un incumplimiento de metas por resultados. Esta situación puede ser reflejo de problemas de diseño o de alineación del PP en cuestión. . En este caso, la acción correctiva consiste en rehacer la redacción del objetivo, ajustar la meta o mejorar la alineación entre el COMPONENTE (Bienes y servicios) y el PROPÓSITO (Resultados) del PP y reflejarlo en la MIR respectiva.

4. Incumplimiento de metas debido a fallas o deficiencias en relación con el impacto social del PP.

Cuando en un Programa Presupuestario se genera los resultados esperados, pero no se consigue el impacto esperado (aquel que se declara en el resumen narrativo de objetivos a nivel FIN en la Matriz de Indicadores para Resultados respectiva, se declara un incumplimiento de metas por impacto. En este caso, la acción correctiva consiste en rehacer la redacción del objetivo, ajustar la meta o mejorar la alineación entre el PROPÓSITO (Resultados) y el FIN (Impactos) del PP y reflejarlo en la MIR respectiva.

ANEXO 4
Ficha Técnica de Indicadores



Coordinación Estatal de Planeación
 Dirección de Planeación

SIPLAN

Tipo de indicador _____

Dimensión _____

Programa presupuestario _____

Eje del PED _____

Objetivo del PED _____

Descripción (definición)		
Dependencia		
Método de cálculo		
Periodicidad (frecuencia)	Sentido	
Unidad de medida	Meta	Línea base

Medios de Verificación:

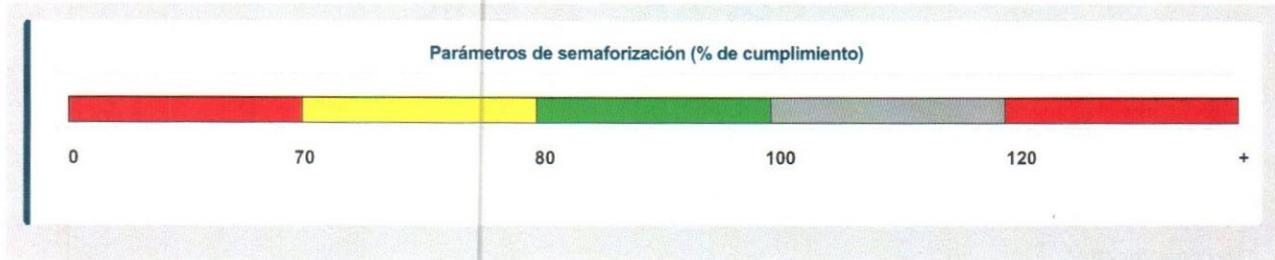
Supuestos:

Tabla de resultados	
Periodo	

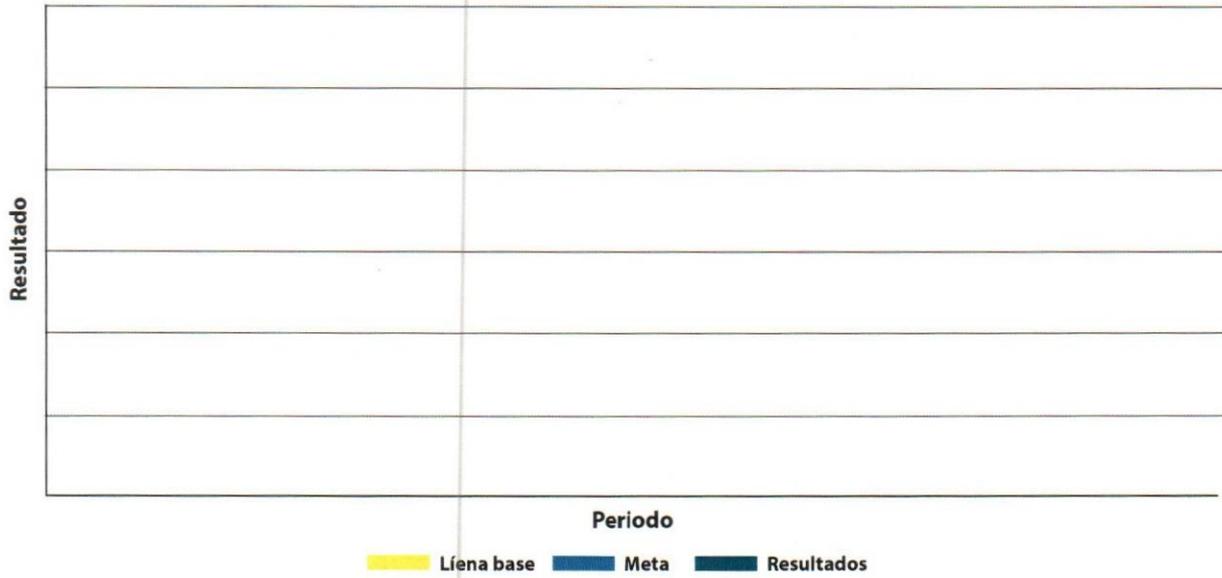
Característica de Indicadores (cumple o no cumple)					
Claridad	Relevancia	Economía	Monitoreable	Adecuado	Aporte Marginal
FORMULACIÓN DEL INDICADOR DE FACIL COMPRESION	DETERMINA EL PORCENTAJE DEL AVANCE PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO	LA INFORMACION SE ENCUENTRA DISPONIBLE A UN COSTO RAZONABLE	Justificación ES POSIBLE COMPROBAR EL INDICADOR DE MANERA INDEPENDIENTE	CON EL AVANCE DEL INFORME REALIZADO SE UNA BASE PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO	APORTA INFORMACION DISTINTA A OTROS INDICADORES

ANEXO 4

Ficha Técnica de Indicadores



Gráfica de resultados



ANEXO 5 (FICHA TECNICA DE PP)

Programa presupuestario	Clave	Nombre del programa

Población potencial	Cuantificación
Población objetivo	Cuantificación

	Alineación al PND	Eje estratégico	Alineación con el PED
Metas			
Objetivos		Objetivos	
Estrategias		Estrategias	

Alineación con Programa Sectorial	
Programa	
Objetivo / Prioridad	
Estrategia	
Sitio web de consulta	

Unidad Responsable



Objetivo general

Componentes

C1

C2

C3

C4

C5

C6

C7

C8

C9

Sitio web de MIR:

Marco jurídico aplicable

DIAGNÓSTICO:

A. Justificación del programa / Identificación del problema que se trata de solucionar:

B. Sitio web de árboles de problemas y de objetivos:

C. Causas del problema

D. Consecuencias del problema

1

1

2

2

3

3

4

4

Programas presupuestarios relacionados:

Fuentes de Financiamiento

Impacto presupuestario:

ANEXO 6

METODOLOGÍA PARA SUSTENTAR Y/O VALIDAR CAMBIOS EN LA DEFINICIÓN DE INDICADORES DE RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

Los indicadores de desempeño representan un elemento indispensable para la adecuada operación del Modelo de Presupuesto basado en Resultados – Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED). Estos permiten medir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos de una manera objetiva, sistemática y consistente.

Sin embargo, la dinámica propia de la planeación, ejecución y evaluación de los Programas Presupuestarios (PP) exige que la definición de indicadores de resultados sea un proceso abierto y flexible. Existen diversas razones justificadas que obligan a modificar los instrumentos de medición de metas y objetivos. Ello requiere, a su vez, una metodología que regule, de manera transparente, objetiva y consistente, el procedimiento que deben seguir las dependencias y entidades a cargo de los Programas Presupuestarios para sustentar y/o validar cambios en la definición de indicadores de resultados de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de Zacatecas.

Glosario

1. **Dependencias:** Las instancias gubernamentales así definidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Zacatecas.
2. **Entidades:** Los organismos descentralizados, empresas de participación estatal mayoritaria, sociedades y asociaciones civiles asimiladas a dichas empresas en los términos de la normatividad aplicable.
3. **Evaluación:** El análisis sistemático y objetivo de los programas presupuestarios y demás intervenciones públicas, que tiene como finalidad determinar y valorar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.

4. **Indicador:** La expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad, a través del establecimiento de una relación entre variables. Esta relación, comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Es un insumo necesario para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de la gestión y el desempeño.

5. **Indicador CREMAA:** Indicadores que cumplen con los criterios de Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreabilidad, Adecuación y Aportación Marginal, conforme a la siguiente definición:
 - a. Claridad. Que sea preciso y de fácil interpretación.
 - b. Relevancia. Que dimensione lo importante del logro del objetivo.
 - c. Economía. Que provenga de información disponible a un costo razonable.
 - d. Monitoreable. Que sea verificable por terceros.
 - e. Adecuado. Que aporte una base confiable para evaluar el desempeño.
 - f. Aportación marginal. Que aporte información adicional a lo que ya se tiene.

6. **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).** La herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos de una intervención pública y su alineación con aquellos de la planeación estatal y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios que entrega a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos; e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

7. **Meta:** Expresión cuantitativa que sirve para establecer el nivel máximo de logro de un objetivo específico, así como para medir el nivel de desempeño esperado.

8. **Programa Presupuestario (PP):** Es la categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos a los ejecutores del gasto público para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

9. **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED):** Conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo la verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión a fin de conocer el impacto social de los programas y proyectos para el correcto funcionamiento del Modelo de PbR.

De la Metodología

Las dependencias y entidades responsables de los Programas Presupuestarios están obligadas a seguir los pasos establecidos en la presente Metodología, pudiendo contar, en todo momento, con el apoyo técnico y asesoría de la Coordinación Estatal de Planeación (COEPLA), la Secretaría de Finanzas y la Secretaría de la Función Pública. La sustentación y/o validación de indicadores de resultados es un proceso permanente y dinámico que deberá realizarse, conforme a la siguiente

M E T O D O L O G Í A

1. Indicadores CREMAA. El proceso de sustentación y/o validación de indicadores de resultados inicia con la verificación de que cada indicador dentro de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) cumple con los criterios CREMAA, en los términos descritos en el Glosario de esta metodología.
2. Si alguno de los indicadores (a nivel FIN, PROPÓSITO, COMPONENTE o ACTIVIDAD) de un Programa Presupuestario no cumple con alguno de los criterios CREMAA, la dependencia o entidad responsable de dicho programa sustentará el cambio en la definición del indicador de que se trate, haciendo explícita la o las razones de la inconsistencia de tal indicador con el o los criterios CREMAA. Según sea el caso. Consecuentemente, en este escenario, la dependencia o entidad de que se trate generará un indicador nuevo, que cumpla satisfactoriamente con los criterios CREMAA, antes referidos.

3. Un indicador que cumple con los criterios CREMAA podrá ser modificado cuando la dependencia o entidad responsable del Programa Presupuestario de que se trate, documenta fehacientemente alguno de los siguientes casos:
 - a. Como resultado de alguna evaluación interna o externa al programa presupuestario respectivo, se formula la recomendación de modificar el indicador.
 - b. El indicador puede ser sustituido por un nuevo indicador que también es CREMAA, pero resulta más claro, relevante, económico, monitoreable, adecuado o aporta mayor información marginal que el anterior.
 - c. Cuando es necesario modificar el diseño del Programa Presupuestario de tal manera que resulta obligado cambiar algunos de sus indicadores.

ANEXO 7

CRITERIOS FORMALES PARA REGULAR LA ADECUACIÓN DE METAS DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS DE GASTO PROGRAMABLE DURANTE EL EJERCICIO DEL GASTO PÚBLICO

De conformidad con la normatividad que regula el proceso de ejercicio del gasto público del Gobierno del Estado de Zacatecas, existen diferentes etapas o momentos presupuestales. Ello puede impactar el contenido, alcance e impacto de los Programas Presupuestarios de Gasto programable, lo que, a su vez, puede obligar a la adecuación de metas de dichos programas.

A fin de regular, de manera sistemática, consistente y transparente el proceso de adecuación de metas de los Programas Presupuestarios de Gasto Programable durante el ejercicio del Gasto Público, a cargo de las dependencias y entidades del Gobierno del Estado de Zacatecas, se emiten los presentes

CRITERIOS FORMALES PARA REGULAR LA ADECUACIÓN DE METAS

Glosario

COEPLA: Coordinación estatal de Planeación del Gobierno del estado de Zacatecas.

Etapas presupuestales: Momentos contables del egreso referidos como gasto aprobado, modificado, comprometido, devengado, ejercido y pagado. Cada etapa se refiere al proceso administrativo que se lleva a cabo para realizar un gasto, el cual forma parte de los registros en el sistema de contabilidad gubernamental del estado.

Gasto aprobado: asignaciones presupuestarias anuales autorizadas por el Congreso del Estado de Zacatecas.

Gasto modificado: asignación presupuestaria que resulta de incorporar las adecuaciones presupuestarias al presupuesto aprobado.

Gasto comprometido: asignación de gasto derivado de compromisos adquiridos por autoridad competente o instrumento jurídico procedente que tiene efectos en el gasto anual.

Gasto devengado: obligación de pago en favor de terceros por bienes, servicios u obras contratadas y ejecutadas.

Gasto ejercido: emisión de una cuenta por liquidar certificada o documento equivalente autorizado mediante los procedimientos legalmente establecidos.

Gasto pagado: cancelación total o parcial de obligaciones de pago, que se materializa a través del desembolso de efectivo o cualquier otro medio legal de pago.

Gasto Programable: partidas de gasto público directamente relacionadas con la provisión de bienes y/o servicios a la población, las cuales se ejercen mediante programas presupuestarios del Gobierno del Estado de Zacatecas.

Meta: Expresión cuantitativa que sirve para establecer el nivel máximo de logro de un objetivo específico, así como para medir el nivel de desempeño esperado.

MIR: Matriz de Indicadores para Resultados. Es la herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos de un programa y su alineación con aquellos de la planeación estatal y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los

indicadores; describe los bienes y servicios a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos; e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

PbR: Presupuesto basado en Resultados.

Programa Presupuestario: es el conjunto de acciones públicas que buscan dar respuestas a compromisos contemplados en el Plan Estatal de Desarrollo, a fin de resolver problemas públicos. Estas acciones permiten organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos públicos para el cumplimiento de sus objetivos y metas, como resultado de la aplicación de la Metodología del Marco Lógico.

SED: (Sistema de Evaluación del Desempeño) es el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo la verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión a fin de conocer el impacto social de los programas y proyectos para el correcto funcionamiento del Modelo de PbR.

SEFIN: Secretaría de Finanzas del Gobierno del estado de Zacatecas.

SFP: Secretaría de la Función Pública del Gobierno del estado de Zacatecas.

Ámbito de aplicación

Los presentes Criterios Formales son de aplicación general para los Programas Presupuestarios de Gasto Público Programable durante el ejercicio del gasto público. La adecuación de metas antes referida deberá realizarse observando los presentes Criterios Formales y cuidando su congruencia con el Modelo de Presupuesto basado en Resultados - Sistema de Evaluación del Desempeño del Gobierno del Estado de zacatecas.

Obligación de integrar las MIR

Las dependencias y entidades responsables de los PP de Gasto Programable, deberán integrar las Matrices de Indicadores para Resultados, fijando, de manera sistemática, consistente y transparente, las metas e indicadores para cada nivel de la planeación estratégica (FIN, PROPÓSITO, COMPONENTE y ACTIVIDAD), observando los lineamientos de operación del Presupuesto basado en Resultados – sistema de Evaluación del Desempeño.

Criterios

La adecuación de metas de los indicadores contenidos en la MIR de Programas Presupuestarios de Gasto Programable, procederá conforme a los siguientes criterios:

1. Las dependencias y entidades podrán adecuar las metas de sus PP cuando existen diferencias entre el gasto aprobado y el gasto modificado.
2. Las dependencias y entidades podrán adecuar sus metas de los PP cuando no se materializan los supuestos externos de la MIR.
3. Las dependencias y entidades podrán adecuar sus metas de los PP cuando durante el ejercicio presupuestal se susciten contingencias naturales, ambientales o de otra índole que afecten directamente el desarrollo de PP.
4. Las dependencias y entidades podrán adecuar sus metas de los PP cuando con base en la Metodología para sustentar y/o validar cambios en la definición de indicadores de resultados de los programas presupuestarios, dichos indicadores sean modificados.
5. Las dependencias y entidades podrán adecuar sus metas de los PP cuando como resultado de una disminución en los ingresos públicos, la Secretaría de Finanzas comunique formalmente a las dependencias y entidades los ajustes a las asignaciones presupuestarias.
6. Las dependencias y entidades a cargo de los PP presentarán a la COEPLA la propuesta de adecuación de metas, acompañada de la justificación respectiva.

7. La COEPLA emitirá un dictamen para autorizar o rechazar dicha propuesta de adecuación de metas.
8. Las dependencias y entidades deberán presentar sus propuestas de adecuación de metas durante los 30 días posteriores al cierre trimestral.
9. La COEPLA emitirá el dictamen de aprobación o rechazo de la propuesta en un plazo no mayor a 30 días posteriores a la fecha en que recibió la propuesta respectiva.
10. Los casos no previstos en estos Criterios Formales serán resueltos por la COEPLA, la SEFIN y la SFP, en el ámbito de sus respectivas atribuciones, como instancias responsables de promover y coordinar el Presupuesto basado en Resultados - Sistema de Evaluación del Desempeño, con apego a la normatividad aplicable.

