

## Antecedentes

En materia de Planeación, los Municipios son el nivel de gobierno con menor índice de avance, ya que, en gran medida, los procesos de aprendizaje son interrumpidos por los cambios de administración, haciendo que la profesionalización de sus servidores públicos se encuentre seriamente comprometida.

En el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, se publicó en la *Gaceta Oficial del Estado Número 237 de Fecha 27 de Noviembre de 2002* una *Metodología para la Elaboración del Programa Operativo Anual*, con miras a establecer los criterios para la elaboración del Programa Operativo Anual de las Dependencias y Entidades, que permitió en su momento, establecer compromisos a cumplir en el año, a través de la planeación estratégica, y con ello alcanzar los objetivos de la Administración Pública, este proceso también fue conocido como *Gestión por Objetivos*.

Con el paso de tiempo, al menos a nivel Estatal, el Programa Operativo Anual se convirtió en el principal instrumento de planeación de la Administración Pública, en virtud de que, en él se establece de manera pormenorizada las acciones y compromisos anuales para dar cumplimiento a los programas sectoriales y/o institucionales, lo que, a su vez se veía reflejado en el cumplimiento de las estrategias contenidas en el Plan Veracruzano de Desarrollo.

A nivel de gobiernos locales el Programa Operativo Anual ha tenido avances y retrocesos, para lo cual se extiende la presente ***Guía Técnica*** como un conjunto de recomendaciones generales ***para la Elaboración del Programa Anual de Trabajo***, derivado de que, a partir de 2006, se empezaron a crear los instrumentos legales necesarios para introducir y establecer obligaciones para evaluar los resultados de los programas sociales y los logros obtenidos por los municipios con recursos federales. Desde entonces, y a la fecha, se ha trabajado intensamente para que el PbR se convierta en una realidad en la Administración Pública. Es por eso por lo que, en la última década, se han realizado esfuerzos por modernizar la administración de los recursos públicos y la evaluación ha ido fortaleciéndose a pasos firmes; hasta llegar a un modelo integral de presupuesto basado en resultados. En ese contexto, hoy día es necesario alinear los objetivos y las metas de los diversos programas con el Plan Municipal de Desarrollo, el cual determina las prioridades en cada período de la Administración. Para complementar esta alineación, se introdujo, además, una metodología única para la elaboración de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): la Metodología del Marco Lógico (MML), la cual se ha impulsado a través de un curso interno y solicitudes para que nuestro Recurso Humano se capacitara a través del Diplomado de PbR de la Secretaría de Hacienda, la cual se recomienda sea de carácter permanente.

## ¿Qué es un Programa Anual de Trabajo? (PAT)

El PAT es una herramienta de planeación que debe ser desarrollada por el titular del área en conjunto con las personas o los grupos directamente involucrados en su ejecución, dentro de las dependencias y entidades de la Administración, en la cual se plasman de forma ordenada y lógica los compromisos de trabajo que serán realizadas durante un año.

### Características generales:

- **Incluye:** objetivos, metas anuales, actividades e indicadores, además de una calendarización de las fechas de inicio y de conclusión previstos para cada actividad.
- **Debe estar alineado** con la consecución de objetivos de mayor alcance, es decir, de mediano y largo plazos.
- Su **principal utilidad** interna reside en que, al conjuntar todas las actividades por desarrollar en un año, permite el seguimiento, organización y, de resultar necesario, el eventual replanteamiento de metas, o la redefinición de alcances, tiempos y participantes.
- **Debe complementarse y vincularse** con otros instrumentos de planeación como cronogramas, programas estratégicos, matrices de riesgos institucionales, etc.
- **Responde explícitamente a varios aspectos:**



○ ¿Qué debe hacerse?	○ Tareas, acciones
○ ¿Cuándo se debe hacer?	○ Tiempo
○ ¿Cómo se debe hacer?	○ Estrategia
○ ¿Quién lo debe hacer?	○ Responsables
○ ¿Con que recursos?	○ Humanos, técnicos, materiales
○ ¿Qué resultados se esperan?	○ Metas
○ ¿Cómo medir los resultados?	○ Indicadores

## Presentación esquemática del Programa Anual de Trabajo (PAT)

Con el fin de contextualizar el trabajo de programación que cada dependencia y entidad de la Administración Municipal, esta deberá plasmar en su PAT, los objetivos, metas y actividades en forma de una matriz. De esta forma se podrá apreciar que: un objetivo debe considerar una meta, y para alcanzar ésta se deben plantear una o más actividades, y así todas las que se estime necesarias y realizables.

<b>Objetivo 1</b> Expresión de un aspecto que se quiere lograr y que dará pauta a determinar posteriormente las estrategias medias para su realización".	<b>Meta del Objetivo 1</b> El planteamiento de un desempeño esperado (suele medirse mediante indicadores).	<b>Actividad 1:</b> Descripción de una acción específica que contribuye alcanzar la meta 1.
		<b>Actividad 2 (en su caso)</b> Descripción de una segunda acción específica que contribuye alcanzar la meta 1.
		<b>Actividad n: (en su caso)</b> Descripción de una enésima acción específica que contribuye alcanzar la meta del objetivo 1.

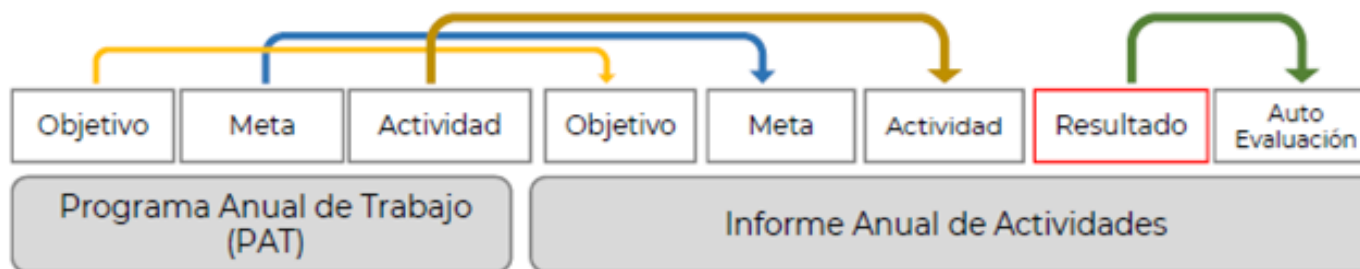
La anterior forma de construir el PAT se sugiere, con el fin de facilitar a cada dependencia y entidad de la Administración Municipal la incorporación de la correspondiente evaluación a lo largo del año, de igual forma, sirve de base para la creación de los Programas Presupuestarios, las Actividades Institucionales, sus correspondientes Matrices de Indicadores y la identificación de acciones de control interno cuya estructura uso y demás no se modifica.

Nota: Se prevé que la elaboración del PAT, según esta estructura, simplificará el posterior proceso de elaboración del Informe Anual de Actividades.

De igual forma se contribuye para que el Programa Presupuestario contenga:

- Justificación de la creación o modificación sustancial del diseño del Pp
- Contribución del Pp a las Metas y planeación orientada a resultados
- Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo
- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)





## Elaboración del PAT

Cada Dependencia y Entidad de la Administración Municipal deberá incorporar elementos adicionales que le permiten tener una guía más precisa y completa del trabajo por desarrollar.

Por ejemplo, las fechas previstas para realizar cada actividad, los responsables de llevarlas a cabo, los documentos que permitirán a un tercero verificar que una actividad en específico se realizó (medios de verificación). También puede incluir los riesgos que haya considerado que puedan impactar en la realización de cada actividad.

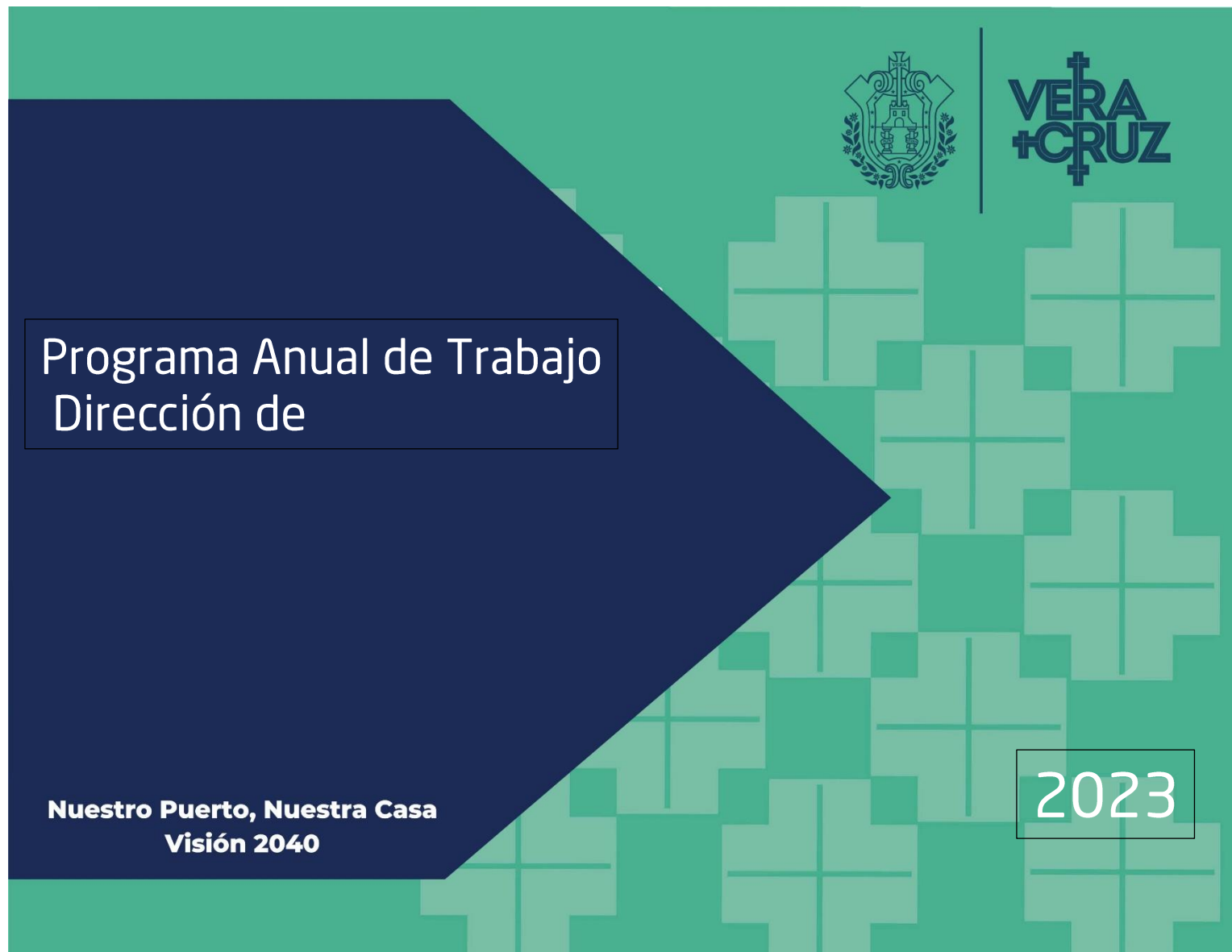
El Programa Anual de Trabajo, conocido coloquialmente como Programa Operativo Anual o como Programa General de Trabajo, es un instrumento de gestión de corto plazo que viabiliza la ejecución de las Actividades Institucionales y las acciones sujetas de control interno, contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y calendarizadas de lo que se debe realizar para alcanzar los objetivos propuestos por la Dependencia o Entidad en el plazo de un año. En este sentido subrayamos que se trata de un plan operativo, el cual debe contener una serie de elementos predeterminados.

A efecto de fortalecer el ejercicio de homogenización de elaboración del PAT y que se facilite el registro de este, sirviendo de base para el desarrollo e implementación del *Sistema de Evaluación del Desempeño del Ayuntamiento de Veracruz*, se propone seguir la estructura que se muestra a continuación.

El Objetivo del presente instrumento, es facilitar la elaboración del Programa Anual de Trabajo de manera metodológica. Por ello se sugiere sustituir la información contenida en el ejemplo, por aquella que corresponda a la Unidad Administrativa.

A continuación, se enuncia un caso práctico para su mayor comprensión:

Portada



## ÍNDICE DE CONTENIDO

Presentación -----	
Siglas y Acrónimos-----	
Objetivos -----	
Diagnóstico -----	
Árbol de Problemas-----	
Árbol de Objetivos -----	
Alineación-----	
Contribución de los programas presupuestarios, a los objetivos del PAT-----	
Metas-----	
Calendario de Actividades -----	
Responsables -----	
Matriz de Indicadores para resultados -----	

## Presentación

Se deberá hacer una breve explicación de la naturaleza de la Dependencia y/o Entidad que presenta su PAT.

Ejemplo: **Programa Anual de Trabajo de la Procuraduría Municipal de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes**

El Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), es el único organismo público creado específicamente para atender la asistencia social y dictar la política en la materia. Aunado a esa responsabilidad, asume a través de la Procuraduría Municipal de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes, y del Sistema de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes de Veracruz; así como sus demás áreas, las facultades y atribuciones tendentes a garantizar la protección de la niñez como ente humano que goza de un interés superior en la protección de sus derechos.

El Presente PAT tiene como apoyo el marco normativo que le permite dar seguimiento a la política nacional en materia de asistencia social y actuar en torno a la protección, restitución y defensa de los derechos de la infancia, dar rumbo y orientación a los programas que se realizan para avanzar en torno a esas prioridades, mediante la definición de objetivos, estrategias y acciones que guardan alineación con los dispuestos en el Programa Nacional de Asistencia Social (PONAS) y el Programa Nacional de Prestación de Servicios de Atención Cuidado y Desarrollo Integral Infantil (PNPS).

## Siglas y Acrónimos

Aquí se deberán anotar un listado de las siglas y acrónimos utilizados dentro del PAT

Ejemplo:

**LGPDNNA:** Ley General de Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes.

**MIR:** Matriz de Indicadores para Resultados

**NNA:** Niñas, niños y adolescentes

**NOM:** Norma Oficial Mexicana.

**OSC:** Organización de la Sociedad Civil.

**PMD:** Plan Municipal de Desarrollo.

## Objetivos

En este apartado se deberán especificar los Objetivos a desarrollar por cada área integrante de la Dependencia o Entidad; es decir por cada área operativa o administrativa, con la finalidad de ir midiendo y obteniendo información que sirva para ir perfeccionando las actividades del área de manera objetiva.

Se recomienda que, el propósito del se vincule con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

Ejemplo:

**Objetivo Núm. X: Salvaguardar los derechos de las niñas, niños y adolescentes y coordinar acciones que contribuyan al respeto, protección, atención y ejercicio efectivo de los mismos**

El DIF contribuye al cumplimiento de este objetivo a través acciones que realizan las unidades administrativas a cargo de los siguientes programas presupuestarios (Pp):

Programa Presupuestario	Temática	Unidad Administrativa
Te quiero Creciendo	<b>Protección y Restitución de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes</b>	DIF/Procuraduría Municipal de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes

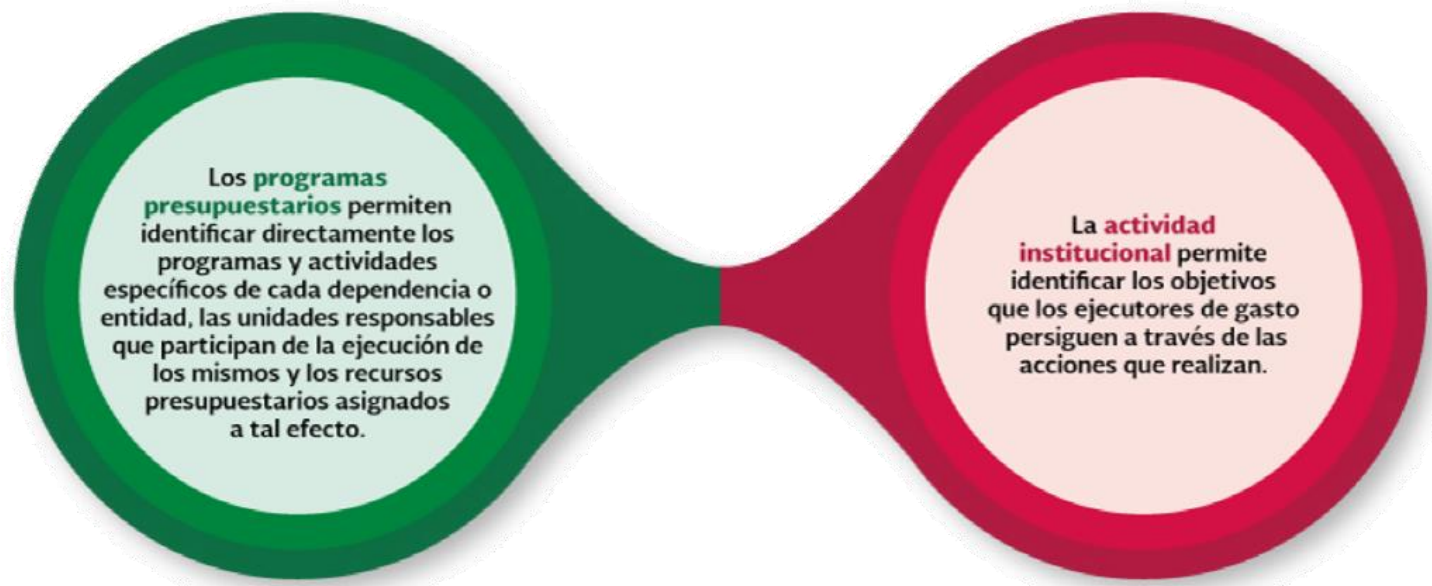


## Diagnóstico

Se deberá elaborar un diagnóstico que contemple:

- I. Identificación y descripción del problema o necesidad que busca resolver o atender, el cual deberá describir:
  - a. Causas, efectos y características del problema o necesidad, estructuradas y argumentadas de manera sólida o consistente de acuerdo con la MML;
  - b. Cuantificación y caracterización de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad;
  - c. Ubicación territorial de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad;
  - d. ¿Periodo o plazo para su actualización?

Nota: Cabe mencionar que aquellas áreas de naturaleza interna caben más en los apartados de Actividades institucionales y Actividades de control interno, por lo que podrán prescindir de un diagnóstico



De manera complementaria se sugiere que el Diagnóstico contenga la determinación y justificación de los objetivos de la intervención, un Árbol de Problemas y Objetivos con la finalidad de observar en el caso de los Programas Presupuestarios que éstos tengan causa justificada y puedan ser evaluados de manera más objetiva.

En ese mismo tenor deberá contener la identificación, cuantificación y caracterización de la población o áreas de enfoque potencial; identificación, cuantificación y caracterización de la población o áreas de enfoque objetivo; Estrategia de cobertura; Relación con otros programas presupuestarios federales o estatales y según su naturaleza los elementos para la integración de un padrón de beneficiarios

Lo anterior deberá realizarse con base en la metodología del Marco Lógico y preferentemente enfocado no solo a cumplir los objetivos de la planeación plasmados en el Plan Municipal de Desarrollo, sino también en contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030: Los Objetivos del Desarrollo Sostenible.



Alineación

En este apartado se deberá alinear el Programa Anual de Trabajo al Plan Municipal de Desarrollo

Ejemplo:

Eje del PMD	Objetivo General	Programa	Objetivo	Estrategia	Líneas de Acción
<b>Desarrollo Social</b>	Contribuir al desarrollo humano sustentable a través de la cobertura y desarrollo de los derechos sociales de cada individuo, a fin de lograr una mayor igualdad de oportunidades, con una visión de inclusión y equidad, fomentando una sociedad feliz, con un entorno saludable	<b>Apoyo Alimentario Municipal</b>	<b>1.1</b>  Contribuir a mejorar el acceso a la alimentación de las familias del Municipio de Veracruz, principalmente a las que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad por falta de acceso a la alimentación e ingreso, considerando como prioritarias a familias que cuenten con integrantes con discapacidad, adultos mayores, madres solteras, jefas de familia, mujeres embarazadas o en lactancia e indígenas, a través de la oferta oportuna de un apoyo alimentario	<b>1.1.1</b> Disminuir el porcentaje de población en situación de carencia alimentaria en el municipio	1.1.1.1. Contribuir a la seguridad alimentaria de las familias veracruzanas, mediante la coordinación institucional para la entrega de apoyos básicos de despensa.  1.1.1.2. Beneficiar principalmente a las familias que tengan integrantes con discapacidad, adultos mayores, madres solteras, jefas de familia, mujeres embarazadas o en lactancia e indígenas, con una despensa

Contribución de los programas presupuestarios, a los objetivos del PAT

En este apartado *se recomienda* intervenga la Tesorería Municipal, con la finalidad de que se tenga certeza de en qué casos si habrá recursos para realizar las actividades de las áreas y en qué casos no, con la finalidad de no generar “Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores” y compromisos que no se puedan cumplir afectando la eficiencia y eficacia de la dependencia o entidad Municipal y por ende el resultado de su evaluación al final de cada ejercicio presupuestal.

Ejemplo:

Líneas de Acción	Programa Presupuestario
	<b>Creciendo por un Bienestar Social</b>
Contribuir a la seguridad alimentaria de las familias veracruzanas, mediante la coordinación institucional para la entrega de apoyos básicos de despensa.	✓
Beneficiar principalmente a las familias que tengan integrantes con discapacidad, adultos mayores, madres solteras, jefas de familia, mujeres embarazadas o en lactancia e indígenas, con una despensa	

## Metas

En este apartado se deberán especificar todas las acciones reportadas por el área en vinculación con las líneas de acción a las que da respuesta en el cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo; es decir las actividades que venían reportando a través del Sistema de Planeación y Evaluación del Ayuntamiento de Veracruz (SIPEAVER), el cual es conocido coloquialmente como Programa Operativo Anual (POA).

Ejemplo:

<b>1.1.1.1. Contribuir a la seguridad alimentaria de las familias veracruzanas, mediante la coordinación institucional para la entrega de apoyos básicos de despensa.</b>		
Descripción de la Actividad	Unidad de Medida	Meta Cuantitativa Anual
Contribuir a la seguridad alimentaria de las familias veracruzanas, mediante la coordinación institucional para la entrega de apoyos básicos de despensa.	Despensas	280,000

<b>Otras Actividades</b>		
Descripción de la Actividad	Unidad de Medida	Meta Cuantitativa Anual
Beneficiar principalmente a las familias que tengan integrantes con discapacidad, adultos mayores, madres solteras, jefas de familia, mujeres embarazadas o en lactancia e indígenas, con una despensa	Apoyos	1,400

Calendario de Actividades

Aquí se deberá de enlistar las actividades propuestas a manera de cronograma durante la temporalidad del año en que se dará dicha actividad junto con la cantidad de veces en que se repite la acción:

Ejemplo:

Actividades		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
1	Contribuir a la seguridad alimentaria de las familias veracruzanas, mediante la coordinación institucional para la entrega de apoyos básicos de despensa.					40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	280,000
2	Beneficiar principalmente a las familias que tengan integrantes con discapacidad, adultos mayores, madres solteras, jefas de familia, mujeres embarazadas o en lactancia e indígenas, con una despensa					200	200	200	200	200	200	200	200	1,400

Responsables

Se deberán designar los responsables de las actividades previamente enlistadas, con la finalidad de que cada área interna de la dependencia y entidad tenga claro lo que va hacer y cuando lo tiene que hacer,

Ejemplo:

Actividades		Responsables
1	Contribuir a la seguridad alimentaria de las familias veracruzanas, mediante la coordinación institucional para la entrega de apoyos básicos de despensa.	Nombre del Puesto y de la persona a quien se le encomienda dicha actividad
2	Beneficiar principalmente a las familias que tengan integrantes con discapacidad, adultos mayores, madres solteras, jefas de familia, mujeres embarazadas o en lactancia e indígenas, con una despensa	Nombre del Puesto y de la persona a quien se le encomienda dicha actividad

## Matriz de Indicadores para resultados

Datos del Programa													
Programa Presupuestario	Apoyo Alimentario Municipal		Unidad responsable		Dirección de Desarrollo Social y Humano						Enfoque Transversal	Igualdad de Género Derechos Humanos	
Alineación													
Nombre del eje:		Desarrollo Social											
Objetivo:		Contribuir al desarrollo humano sustentable a través de la cobertura y desarrollo de los derechos sociales de cada individuo, a fin de lograr una mayor igualdad de oportunidades, con una visión de inclusión y equidad, fomentando una sociedad feliz, con un entorno saludable											
Plan Estatal de Desarrollo	Bienestar Social, Política y Gobierno			Programa Sectorial (Cuando aplique)						Objetivos de Desarrollo Sostenible Vinculado			
Plan Nacional de Desarrollo	Política Social, Política y Gobierno, Economía			Programa Sectorial (Cuando aplique)						2.1 y 2.2			
Clasificación Funcional													
Finalidad		Función		Subfunción								Actividad Institucional	
Resultados													
Nivel	RESUMEN NARRATIVO	Nombre del Indicador	INDICADORES								MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	
			Método de cálculo	Tipo	Dimensión	Sentido	Frecuencia	Resultado	Línea Base	Meta			
FIN	Contribuir a la disminución del porcentaje de población en situación de carencia alimentaria	Porcentaje de la población con carencia en seguridad alimentaria	(Total de personas con carencia de acceso a la alimentación nutritiva y de calidad / total de personas a nivel municipal) * 100	Estratégico	Eficacia	Descendente	Cada 5 años	15.1	15.1%	5%	Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social (CONEVAL)	Las condiciones económicas y sociales hacen que la población tenga mejores ingresos	
Propósito	Contribuir a mejorar el acceso a la alimentación de las familias del Municipio de Veracruz, principalmente a las que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad por falta de acceso a la alimentación e ingreso, considerando como prioritarias a familias que cuenten con integrantes con discapacidad, adultos mayores, madres solteras, jefas de familia, mujeres embarazadas o en lactancia e indígenas, a través de la oferta oportuna de un apoyo alimentario	Variación de Personas con carencia alimentaria	Total de personas con carencia alimentaria en año actual – total de personas con carencia alimentaria en el año anterior	Estratégico	Eficacia	Descendente	Cada 5 años	86,801	84,801	30,362	Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social (CONEVAL)	Las condiciones económicas y sociales hacen que la población tenga mejores ingresos	
Componente	Programa de Apoyo Alimentario Municipal	Programa de Apoyo Alimentario Municipal	Programa de Apoyo Alimentario Municipal Implementado	Gestión	Eficiencia	Constante	Anual	1	1	1	Acta de cabildo de aprobación del Programa de Apoyo Alimentario Municipal	Existe suficiencia presupuestaria para la aprobación y ampliación del programa	
ACTIVIDADES	Beneficiar a las familias en situación de carencia alimentaria	Familias con Apoyo Alimentario Municipal	Total de Familias con Apoyo Alimentario Municipal Beneficiadas	Gestión	Eficiencia	Ascendente	Mensual	36,750	36,750	40,000	Padrón de beneficiarios Sistema de seguimiento de entrega de apoyos	Las familias se registran en tiempo y forma dentro del programa de apoyo alimentario	

Nota: Todo lo expuesto en la presente Matriz de Indicadores para resultados debe ir alineado a lo plasmado dentro del presupuesto solicitado el año anterior para el presente ejercicio. La presente matriz es solo como ejemplo y deberá elaborarse la correspondiente en función de las atribuciones y actividades de cada Dependencia o Entidad de la Administración Pública Municipal La Línea base se toma a partir del dato del año anterior.

La Matriz de Indicadores se debe realizar recordando que, para cada uno de los Componentes de la MIR vigente se toma como referencia una o un grupo de Actividades, las cuales responden a lo establecido en el Diagnóstico focalizándose en las causas establecidas en los árboles de problemas, reiterando que la naturaleza de cada área dictaminará que será Programa Presupuestario, Actividad Institucional o Acciones de Control Interno y dependiendo su naturaleza se aplicará la MIR.