

Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)

JULIO 2012



Puebla
Gobierno Municipal

Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)

Instituto Municipal de Planeación

Número de Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A

Autorizaciones

L.D. Luis Armando Olmos Pineda

Coordinador General

Ing. Francisco Ablanedo Salazar

Jefe de Departamento de Programación

C.P. Santiago Martínez Sánchez


Contralor Municipal

Aprobado el 16 de julio de dos mil doce con fundamento en los artículos 78 y 79 del Reglamento Interior del Instituto Municipal de Planeación; y 9 fracción V del Reglamento Interior de la Contraloría Municipal.


Instituto Municipal
de Planeación




IMPLAN

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

INDICE		Página
I.	Presentación	5
II.	Marco Jurídico	6
III.	Marco Conceptual	8
Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales		
Capítulo 1	Disposiciones Generales	14
Capítulo 2	Análisis Inicial	15
Capítulo 3	Lineamientos para la Formulación de los Programas Operativos Anuales (POA's)	17
Capítulo 4	Requisitos para la entrega de los Programas Operativos Anuales (POA's)	21
	4.1. De identificación	21
	4.2. De contenido	23
	4.2.1 De la Presentación	23
	4.2.2 De la Misión y Visión	24
	4.2.3 Del Gasto	26
	4.2.4 Producto, Indicador y Meta.	29
	4.2.5 Cronograma (Tareas)	31
	4.2.6 Formato para la revisión interna por parte del Departamento de Programación	34
	4.2.6.1 Reporte de observaciones POA	35
	4.2.6.2 Solventación del POA en el SEDEM en base al reporte de observaciones POA	35
	4.3 Responsables de la revisión de los POA	36
	4.3.1 Dependencias y Entidades	36
	4.3.2 Revisión y autorización del Instituto Municipal de Planeación	37
	4.3.3 Revisión y autorización de la Contraloría Municipal	38
	4.3.4 Revisión y autorización de la Tesorería Municipal	38
Capítulo 5	Del Control Programático – Presupuestal.	39
	5.1 Criterios	39
	5.2 Seguimiento del Control Programático – Presupuestal	42
Capítulo 6	Ajustes a la Programación Anual	43
Capítulo 7	Estrategias de Mejora continua del Programa Operativo Anual	44
	7.1 Pasos para diseñar un producto nuevo	44
	7.1.1 Redacción del producto	45
	7.1.2 Ejemplos de redacciones de productos	46
	7.2 Productos de Coparticipación (transversales)	47
	7.3 Indicadores Absolutos y Relativos	47
	7.3.1 Indicadores Absolutos	48
	7.3.2 Indicadores Relativos	48
	7.3.3 Tipología de Indicadores	50
	7.3.4 Identificación de elementos básicos en la construcción de indicadores	52
	7.4 Lista para verificar la calidad de un indicador	53

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

7.5	Parámetros de Semaforización	53
7.6	Información que aporta un indicador de gestión	53
7.7	Rendición de Cuentas y Presupuesto orientado a resultados	54
7.7.1	Análisis de presupuesto orientado a resultados	55
7.7.2	Importancia del Presupuesto Ejercido	58
7.7.3	Identificación de Programas, Planes y Aportaciones del Ramo 36	59
7.7.4	Seguimiento a Planes y Programas	60
7.8	Minuta de Trabajo	60
7.9	Delegación de responsabilidades en el seguimiento de la integración del Programa Operativo Anual	61
7.9.1	Alteración de datos en el SEDEM sin previo aviso	61
7.10	Sistema de sugerencias	61
7.10.1	Estrategia curva de Aprendizaje	61
Capítulo 8	Control del POA durante ejecución	62
IV.	Bibliografía	68
V.	Anexos	69

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

I. Presentación

El Gobierno Municipal a través del Plan Municipal de Desarrollo, se compromete a ofrecer servicios de calidad que satisfagan las necesidades de la población de manera eficaz y oportuna, para lo cual la administración pública en todas sus Dependencias y Entidades deberá establecer sistemas, métodos y técnicas administrativas que permitan el cumplimiento cabal de todas sus atribuciones.

Estos esfuerzos permiten que las decisiones gubernamentales se traduzcan efectivamente en los resultados esperados y que los habitantes del Municipio encuentren en las acciones del Ayuntamiento honestidad, transparencia y equidad en los resultados de sus gestiones.


Los Programas Operativos Anuales (POA's) tienen diversos propósitos:

- Articulan las obras y acciones que se realizarán en el año, encaminadas al cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo;
- Se convierte en el sustento a través del cual se hacen compatibles las decisiones de gasto público con proyectos emanados de demandas y necesidades; con amplio sentido de transparencia, eficacia y rendición de cuentas;
- Permiten identificar errores, atrasos, y desviaciones en los objetivos de cada una de las Dependencias y Entidades municipales, para su corrección; así como evaluar el desempeño de cada una de las áreas que conforman el Gobierno Municipal.
- Permite identificar la atención a planes y programas, así como a otros instrumentos rectores de ámbito nacional o estatal, por ejemplo el SUBSEMUN.

Para cumplir con estos propósitos, el Instituto Municipal de Planeación, a través del Departamento de Programación, elaboró el presente manual para facilitar la integración y el llenado de los formatos que servirán de base para la elaboración de los POA's, las cuales contienen algunas consideraciones generales que habrán de tomarse en cuenta para la realización de proyectos, así mismo, se propone un contenido temático y se describe brevemente la información que habrá de registrarse en cada uno de los puntos contenidos en los formatos de trabajo.

Así mismo el establecimiento de metodologías debidamente documentadas, que definan los lineamientos y directrices de la planeación municipal permitirá ejecutar y dar continuidad a las acciones y proyectos de mediano y largo plazo en las transiciones de las administraciones municipales, generando una optimización de los recursos humanos, financieros y materiales, así como del factor tiempo; representando para la Administración Pública Municipal, una importante área de oportunidad.

Para lograr lo anterior se requiere de la aplicación de técnicas de planeación estratégica, con procesos orientados a la acción y no a la reacción; lo cual, permite determinar los objetivos estratégicos para conseguir una posición de competitividad y de calidad de vida a corto y mediano plazo, es por ello que se realiza el presente manual.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

II. Marco Jurídico

El Municipio Libre, constituye la base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado. Asimismo, se encuentra investido de personalidad jurídica y manejará su patrimonio conforme a la Ley, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla, en sus artículos 102 y 103 establece que cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, tendrá personalidad jurídica, patrimonio propio que los Ayuntamientos manejarán conforme a la Ley, y administrarán libremente su hacienda, la cual se formará de los rendimientos de los bienes que les pertenezcan, así como de las contribuciones y otros ingresos que la Legislatura del Estado establezca a favor de aquéllos.

De igual forma, con fundamento en los artículos 2 y 3 de la Ley Orgánica Municipal, el Municipio Libre es una Entidad de derecho público, base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado de Puebla, integrado por una comunidad establecida en un territorio, con un gobierno de elección popular directa, el cual tiene como propósito satisfacer, en el ámbito de su competencia, las necesidades colectivas de la población que se encuentra asentada en su circunscripción territorial; así como inducir y organizar la participación de los ciudadanos en la promoción del desarrollo integral de sus comunidades.

El Municipio se encuentra investido de personalidad jurídica y de patrimonio propios, su Ayuntamiento administrará libremente su hacienda y no tendrá superior jerárquico. No habrá autoridad intermedia entre el Municipio y el Gobierno del Estado.


Así mismo, los Ayuntamientos, las Juntas Auxiliares y los Órganos de Participación Ciudadana, promoverán y garantizarán el desarrollo integral de las comunidades, de conformidad con lo establecido en el artículo 44 la Ley Orgánica Municipal.

Es necesario el establecimiento de la normatividad necesaria para optimizar el proceso de planeación, fortalecer la coordinación y cooperación entre el Gobierno Municipal con los Gobiernos Federal y Estatal, precisar y actualizar conceptos y cifras; así como para hacer más eficiente el manejo de los recursos.

Las bases legales que sustentan la participación del Municipio en la planeación, así como en los programas municipales y proyectos que se pretendan implementar deberán estar fundamentadas en:

Leyes en el ámbito federal

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; señala en sus artículos 25 y 26 que le corresponde a la federación la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación; organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional, mediante la participación de los diversos sectores sociales.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2


- Ley de Planeación; establece que los aspectos de la Planeación Nacional del Desarrollo que le corresponden a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal se llevarán a cabo, mediante el Sistema Nacional de Planeación Democrática; El Plan Nacional de Desarrollo precisará los objetivos nacionales, estrategia y prioridades del desarrollo integral y sustentable del país contendrá previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determinará los instrumentos y responsables de su ejecución, establecerá los lineamientos de política de carácter global, sectorial y regional; sus previsiones se referirán al conjunto de la actividad económica y social, tomando siempre en cuenta las variables ambientales que se relacionen a éstas y regirá el contenido de los programas que se generen en el sistema nacional de planeación democrática.

Leyes en el ámbito estatal

- Constitución Política del Estado de Puebla; en términos de los artículos 107 y 108, señala que el Estado y los Ayuntamientos tienen el deber de promover el desarrollo económico y social de sus habitantes.
- Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla; esta tiene por objeto llevar a cabo la planeación para el logro de un desarrollo económico, social, político y cultural que beneficie a la sociedad para su desarrollo integral y equilibrado; el titular del Poder Ejecutivo del Estado y los Ayuntamientos, son responsables en el ámbito de su competencia, de llevar a cabo y conducir la Planeación del Desarrollo, fomentando la participación de los sectores económico, social y privado que integran el Estado.

Leyes en el ámbito municipal

- Ley Orgánica Municipal; contiene un capítulo denominado “De la Planeación Democrática del Desarrollo Municipal”, la planeación municipal es obligatoria y debe llevarse a cabo como un medio para hacer más eficaz el desempeño de la responsabilidad de los Ayuntamientos, sus dependencias y sus entidades administrativas, en relación con el desarrollo integral del Municipio, debiendo tender en todo momento a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en las leyes vigentes, así como a servir a los altos intereses de la sociedad, con base en el principio de la participación democrática de la sociedad.
- Decreto de creación del Instituto Municipal de Planeación. El cual se crea como un Organismo Público Descentralizado de la Administración


	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

III. Marco Conceptual


Considerando los valores y principios que regirán el quehacer gubernamental, se define un marco conceptual de referencia para establecer los Ejes rectores, Línea Estratégica, Objetivos Particulares, Estrategias y Líneas de Acción.2.5.2.a

Para los efectos de este manual, se entenderá por:

- **Área responsable de la planeación municipal.** Es la encargada de:
 - Coordinar los procesos de planeación para el desarrollo municipal.
 - Promover la elaboración o en su caso, la actualización de los planes municipales.
 - Definir, coordinar y en su caso ejecutar las estrategias para obtener información y participación de los sectores social, económico, político, académico y de la ciudadanía en general; considerando la conformación de grupos de trabajo y foros de exploración o de participación ciudadana.
 - Vigilar en coordinación con la Contraloría y el Instituto Municipal de Planeación; que las necesidades y propuestas ciudadanas sean tomadas en cuenta en la elaboración de planes y programas municipales.
- **Acción:** Acontecimiento que muestra la ejecución de los propósitos y actividades de la Administración Pública, representa la parte más pequeña de las actividades que se llevan a cabo para realizar o cumplir con los programas municipales o proyectos.
- **Contraloría:** Dependencia del Ayuntamiento, con funciones de control y vigilancia, dotada de autonomía técnica en el ejercicio de sus funciones.
- **Departamento:** Unidad administrativa inferior siguiente a la dirección en la cual recae la responsabilidad de ejecutar las líneas de acción del PMD por medio de los productos, así como las actividades y las tareas específicas que lo conforman
- **Dependencias y Entidades Municipales:** Las secretarías, dependencias y entidades (descentralizados o desconcentrados) pertenecientes a la administración pública municipal.
- **Dirección:** Unidad administrativa inferior siguiente al titular de la secretaría o entidad municipal en la cual recae la responsabilidad de realizar la estrategia.
- **Enfoque de género:** Este enfoque permite analizar y comprender las características que definen a mujeres y hombres de manera específica, así como sus semejanzas y diferencias: “desde esa perspectiva se analizan las posibilidades vitales de unos y otros, el sentido de sus vidas, sus expectativas y oportunidades, las complejas y diversas relaciones sociales que se dan entre ambos géneros; así como los conflictos institucionales y cotidianos que deben encarar, y las múltiples maneras en que lo hacen... detalla las características y los mecanismos del orden patriarcal, y de manera explícita critica sus aspectos más nocivos, opresivos y enajenantes debidos a la organización social estructurada en la inequidad, la injusticia y la jerarquización basada en la diferencia sexual transformada en desigualdad”.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2


- **Estrategia:** Conjunto de líneas de acción que orientan y determinan el “como” y el proceso de desarrollo para alcanzar las metas que se determinen.
- **Eje rector:** Directriz de primer orden que rige las políticas públicas del Municipio.
- **Fecha de inicio:** Fecha en que dará inicio la tarea programada por parte de la dependencia, entidad o unidad administrativa responsable.
- **Fecha de término:** Fecha en que se dará término a la tarea programada por parte de la dependencia, entidad o unidad administrativa responsable.
- **FODA:** Es un sistema de toma de decisiones, el cual analiza las ventajas y desventajas de las mismas desde los siguientes conceptos: **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.**
- **Fórmula del indicador.-** Expresión que indica el procedimiento matemático para la obtención del resultado.
- **Gasto Programático Operativo:** Recurso comprendido entre los capítulos de gasto del 2000 al 9000 (sin considerar el capítulo 1000).
- **Gobierno Municipal:** Gobierno del Municipio de Puebla.
- **Indicador:** Es el instrumento que nos permite medir y evaluar el desempeño del producto. Dicho indicador puede estar definido en valores relativos o absolutos y debe ser especificado en términos de cantidad, calidad y tiempo (incluir grupo social y lugar si es relevante). También se considera como el parámetro de medición que refleja el comportamiento de un proyecto, programa municipal o producto. Y es la base para establecer la meta.
- **Línea de acción:** Es un conjunto de actividades afines y complementarias, que se derivan de programas o líneas de política y que tiene como característica: un responsable, periodo de ejecución, costo estimado y resultado esperado. Las líneas de acción pueden estar encaminadas a resolver un problema o aprovechar una oportunidad de mejora en la acción de gobierno.
- **Manual:** El presente manual para la elaboración de los Programas Operativos Anuales.
- **Medio de verificación:** Son los documentos, reportes, fotografías, actas, convenios, instrumentos o medios que se necesitan para demostrar y sustentar que se alcanzó la meta reportada en cada producto (Ver criterios en Capítulo 6.2 punto 5).

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2


- **Meta:** Cuantificación de los objetivos a alcanzar en un determinado tiempo. Es la expresión cuantitativa de los objetivos a alcanzar, esta debe de responder a la pregunta: “¿Cuánto se pretende conseguir?”. Asimismo para poder registrar las metas y facilitar el seguimiento y la evaluación es necesario que la cuantificación se exprese en unidades de medida, con el objeto de hacer posible la identificación del término susceptible a medir, ya sea el producto o el resultado final; los componentes de una meta son: la descripción, la unidad de medida y el monto o cantidad.
- **Meta del indicador:** Cuantificación del producto deseado, fin u objetivo del producto que se desea alcanzar.
- **Mejora continua:** Mantener una actitud constructiva, señalando las irregularidades y deficiencias que se detecten en el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal, además de recomendar las medidas que estime pertinentes para su prevención y/o corrección.
- **Misión:** Enunciado corto, que establece la razón de existir de una Dependencias o Entidades municipal define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.
 - La Misión tiene congruencia con las atribuciones, estructura y funciones de la dependencia y se desprende de la Misión del Ayuntamiento plasmada en el Plan Municipal de Desarrollo, especifica el rol funcional que el área va a desempeñar en su ámbito de competencia y facultad, e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.
 - Responde a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para qué lo hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, ¿A través de qué lo hacemos?
- **Noticia administrativa:** Informe periódico (mensual), de carácter obligatorio con fundamento en la Ley Orgánica Municipal, relacionado con las actividades relevantes que se desarrollan en las dependencias y entidades municipales, derivado y fundamentado principalmente del Programa Operativo Anual.
- **Objetivo:** Es el propósito que se pretende cumplir, que especifica con claridad qué y para que se proyecta y debe realizar una determinada acción. Establecer objetivos significa predeterminedar que se quiere lograr.

Los objetivos deben:


- Enfocar la actividad.
- Estar orientados a resultados.
- Constituir una idea singular.
- Ser factibles.
- Ser medibles a través del establecimiento de metas.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2


- **Participación ciudadana:** Es la intervención y contribución de los actores sociales, económicos y políticos que interactúan en el Municipio. Este proceso es el que otorga legitimidad a la planeación municipal, fortaleciendo y reconociendo la importancia del punto de vista de los actores locales, asegurando con ello su corresponsabilidad en las decisiones tomadas en pro del desarrollo municipal.
- **Planeación estratégica:** Significa fijar objetivos y metas; determinar estrategias y prioridades, asignar recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución; coordinar esfuerzos y finalmente, evaluar los resultados. Es un proceso que mantiene unidas a las Unidades Administrativas de las Dependencias y Entidades municipales traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso de las mismas, con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.
- **Planeación democrática:** Conjunto de actividades encaminadas a articular las demandas sociales a través de un proceso que las identifique, las acepte, las sistematice y las traduzca en decisiones y acciones de gobierno, que permitan la formulación, instrumentación, control y evaluación de los planes, programas municipales y proyectos.
- **Planificar:** Anticipar el curso de acción que ha de tomarse a través de la formulación, instrumentación, control y evaluación de los planes, programas municipales y proyectos. con la finalidad de alcanzar una situación deseada.
- **Plan Municipal de Desarrollo (PMD):** Es el documento rector que elabora cada uno de los Ayuntamientos al inicio de su administración y en el que se precisan: el diagnóstico, los Ejes rectores, Líneas Estratégicas, los objetivos particulares, las estrategias y las líneas de acción, necesarias para el desarrollo municipal. La ley señala que además de contener previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines, determina los instrumentos y responsables de su ejecución; sus previsiones se refieren al conjunto de actividades económicas y sociales y rige el contenido de los programas que se derivan del plan.
- **Plan estratégico:** Es un instrumento de planificación de mediano y largo plazo que, partiendo de la realidad inmediata, mediante la participación, la colaboración y el compromiso de todos los actores interesados, diseña unos objetivos clave que, ejecutados en los plazos previstos, consigan alcanzar las cotas de calidad de vida deseadas por la ciudadanía.
- **Principios:** Aspectos que normarán la administración de las acciones y programas de gobierno deberán estar directamente relacionados con aquellos valores que el (la) Presidente(a) Municipal y su equipo de trabajo consideren importantes y relevantes en el desarrollo de su administración.
- **Producto:** Proyecto o acción a realizarse por la Unidad Administrativa en un periodo determinado, encaminado a cumplir con una meta específica y que contribuye a atender una línea de acción del Plan Municipal de Desarrollo. Es el bien o servicio obtenido, debe indicar de forma clara qué se espera obtener para el cumplimiento de la línea de acción establecida, no se debe confundir con actividades o tareas.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

- **Programa:** Nivel inferior siguiente a las estrategias vertidas en el Plan Municipal de Desarrollo que conduce al desarrollo de las líneas de acción.
- **Programa municipal:** Conjunto de acciones y tareas a las cuales se le asignan recursos humanos, materiales y financieros con el fin de cumplir objetivos que benefician directamente a diferentes sectores de la sociedad. Cumple con las características de ser integral, interdisciplinario, equitativo, estratégico y transversal.
- **Proyecto:** Tarea planeada que tiene un principio y un fin definido y que requiere el empleo de uno o más recursos en cada una de las actividades separadas –pero interrelacionadas e interdependientes– que deben ejecutarse para alcanzar los objetivos y metas por los cuales el trabajo fue instituido; documento que contiene la descripción de los análisis realizados para determinar la viabilidad de una actividad en un período determinado, o de un nuevo servicio, así como la información necesaria para su realización.
- **Programa Operativo Anual (POA):** Instrumento obligatorio programático-presupuestal, que ordena las líneas estratégicas, los objetivos particulares, estrategias, líneas de acción, productos y tareas de las Dependencias y Entidades Municipales; asignación de presupuesto, mismo que sustenta el presupuesto de egresos del Ayuntamiento, productos, metas y cronograma.
- **Recurso ejercido:** Es el importe que se considera como ejercido una vez que la Tesorería Municipal ha confirmado la orden de pago.
- **Responsable:** Cargo del responsable de ejecutar la tarea, pudiendo ser este de cualquier nivel jerárquico (sin nombre).
- **Resultado del indicador.-** Es el porcentaje o cantidad obtenida de la aplicación de la fórmula del indicador.
- **SEDEM.-** Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal.
- **Sistema Único Municipal de Administración (SUMA).-** Sistema por medio del cual la Administración Pública Municipal ha automatizado los procesos administrativos relativos al control presupuestal, contabilidad general, control de costos, cuentas por cobrar y por pagar, activos, compra de bienes y servicios, inventarios y almacenes, recursos humanos y nómina, recaudación y mantenimiento del parque vehicular.
- **Tarea:** Son las actividades definidas cronológicamente que se tienen que realizar para obtener los resultados o metas de los productos programados así como definir los **cargos** responsables de cada una de ellas.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

- **Unidad de medida:** Es la cuantificación de lo que se obtendrá con el producto esperado, y que permitirá dar el seguimiento al avance del indicador; por ejemplo: metros cuadrados, metros lineales, calles pavimentadas, documento, reglamento, manual, entre otros.
- **Visión:** La Visión de progreso, es el escenario deseado a largo plazo por la organización y en su caso por las Entidades que le correspondan y de igual forma que la Misión, se desprende de la Visión del Ayuntamiento plasmada en el Plan Municipal de Desarrollo.
 - La Visión deberá de responder a cuestionamientos como: ¿Hacia dónde queremos ir o cambiar?, ¿Qué queremos obtener?, ¿Qué y cómo queremos resolver la problemática en un horizonte de mediano y largo plazo?
- **Unidades Administrativas:** Las Direcciones, Secretaría Técnica, Coordinación Administrativa, Coordinación Especializada, Departamentos y demás áreas que integran las Dependencias o Entidades de la Administración Pública Municipal.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2


MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS ANUALES

CAPÍTULO 1. DISPOSICIONES GENERALES

- 1.1. El (la) Presidente (a) Municipal al inicio de la gestión designará al área responsable de la planeación municipal y tendrá las facultades y obligaciones, establecidas en su reglamento y demás normatividad aplicable.
- 1.2. El Instituto Municipal de Planeación a través de los Departamento de Programación y Evaluación, tiene dentro de sus atribuciones elaborar la metodología y lineamientos para la realización de los programas operativos anuales, capacitar y difundir el presente manual, dar seguimiento a los avances así como asesorar y retroalimentar a todas y cada una de las Dependencias y Entidades Municipales en la elaboración de dichos programas; a fin de normar las atribuciones conferidas por la Ley, que permitan un ejercicio transparente y una rendición de cuentas clara a la sociedad.
- 1.3. El Instituto Municipal de Planeación debe establecer los lineamientos para medir los resultados de las acciones, planes y programas que las dependencias y entidades municipales formulen en sus Programas Operativos Anuales, con base en los objetivos y metas establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo, incluyendo los convenios suscritos con la Federación y el Estado, con el objeto de orientar la asignación de recursos en materia de gasto de inversión de conformidad con el mismo, permitiendo así mejorar los mecanismos de verificación y evaluación de la gestión pública.
- 1.4. Las Dependencias y Entidades Municipales del Ayuntamiento en su respectivo ámbito, son responsables de elaborar sus propios Programas Operativos Anuales. Los titulares de éstas deberán nombrar un enlace quien será responsable de coordinar e integrar los programas de trabajo de cada una de las unidades administrativas, por ningún motivo se permitirá que un enlace sea enlace de dos o más Dependencias o Entidades. Dicho enlace verificará que el POA se apegue a los lineamientos que en el presente documento se establecen, antes de que se capture la información en el SEDEM.

Dicho enlace deberá cubrir el siguiente perfil:

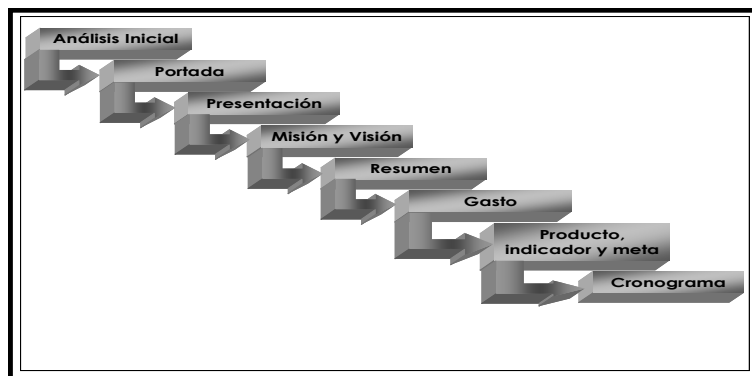
- Conocimiento general de las funciones y procedimientos de la Dependencia o Entidad Municipal.
- Conocimiento y/o experiencia en planeación.
- Comunicación directa con el titular de la Dependencia o Entidad municipal.
- Comunicación estrecha con todas las áreas de la estructura orgánica de la Dependencia o Entidad municipal.
- Tener el respaldo del titular de la Dependencia o Entidad municipal para revisar, proponer y tomar decisiones.
- Contar con el nivel jerárquico o la posición que le permita incidir de manera efectiva en el trabajo de la comisión.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

- Facultad para firmar las minutas de las reuniones de trabajo.
- Liderazgo.

Es responsabilidad del Enlace, transferir a los departamentos y/o unidades administrativas los presentes lineamientos para la generación del POA; así como la información que se derive del mismo. De igual forma los Enlaces SEDEM y Coordinadores Administrativos u homólogos de todas las Dependencias y Entidades municipales, deben coordinarse entre ellos para la integración de los Programas Operativos Anuales, así como apegarse en forma estricta al presente manual.

- 1.5. Para la elaboración de los Programas Operativos Anuales se deberá contar con una estructura lógica-secuencial proponiéndose la siguiente:




Todos los pasos que se definen en la secuencia arriba ilustrada, son enunciativos más no limitativos.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS INICIAL

El análisis inicial permite establecer las prioridades y funciones de cada una de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal.


Esta etapa consiste en un ejercicio de planeación estratégica, en el cual se definen las acciones a realizar durante el año, es necesario que durante el mismo se consideren los siguientes puntos:

- 2.1 Alinear las acciones del POA al Plan Municipal de Desarrollo, mismo que se encuentra alineado al Plan Estatal de Desarrollo y este a su vez al Plan Nacional de Desarrollo, para finalmente incluir los planes regionales o temáticos que los gobiernos federal y estatal consideran de importancia para los municipios. FIM 2.2.3.a y 2.5.2.a
- 2.2 Las Dependencias y Entidades deberán realizar un análisis FODA de la situación actual que presenta el Municipio en materia de sus funciones, estableciendo y respaldando las decisiones sobre las acciones a realizar en el año. Esto se realizará a través de mesas de trabajo, usando la técnica de lluvia de ideas, y con la participación de personal experto en los temas a tratar; una vez

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

realizado el mismo, deberá remitirse una copia rubricada por el titular de la Dependencia o Entidad al Instituto Municipal de Planeación.

- 2.3 Definir si esta acción es parte de las funciones de la Dependencias o Entidades Municipal.
- 2.4 Definir el presupuesto requerido por “Capítulo de Gasto” para la realización de las acciones establecidas en el POA, (tomar como base el catálogo capítulos de gasto por partidas presupuestales). Para efectos de fundamentar el total del Presupuesto de Egresos del Ayuntamiento con el POA, en lo referente al capítulo de gasto 1000 (Servicios Personales-Nómina), se ha definido un producto estándar que cada Dependencia y Entidad Municipal deberá considerar e ingresar al SEDEM con las siguientes características:
 - Descripción del Producto: Servicios Personales de la (dependencia o entidad municipal).
 - Indicador: % de personal que firmó nómina = (No. de personal que firmó la nómina/Total de personal en nómina)*100
 - Meta:100
 - Unidad de Medida: %
- 2.5 Establecer si existen recursos de la Federación o del Estado a través del acceso a programas federales y estatales, aún cuando en el SEDEM sólo se vea reflejado en el apartado presupuestal el recurso municipal. En tal caso, deberá escribirse al final de la redacción del producto entre paréntesis el concepto de programa o fondo, por ejemplo: (SUBSEMUN), (PET –Estatal), etc.
- 2.6 Definir a cada una de las unidades administrativas responsables de la acción o producto. Toda Unidad Administrativa sin excepción (de acuerdo a la estructura orgánica aprobada por Cabildo) deberá realizar su POA.
- 2.7 Establecer los indicadores, metas y unidades de medida, que serán la base para poder evaluar el porcentaje de avance en el producto o la acción. Para esto es necesario consultar los históricos y proyectar las metas y presupuestos con base en ellos.
- 2.8 Cada Dependencia o Entidad municipal deberá contar con un producto estándar en su POA referente al rubro de **“Control de otros gastos de operación <nombre de la Dependencia o Entidad>”**, el cual contendrá presupuestalmente entre otros, el concepto de fondo revolviente, considerado como un recurso que no está directamente vinculado con el resto de sus productos, pero son necesarios en la operatividad administrativa. Este producto dado sus características **no podrá ser mayor al 10% del presupuesto programático** (Capítulo 2000 al 9000); y estará a cargo de la Coordinación Administrativa o Unidad Administrativa homóloga correspondiente.
- 2.9 Al inicio de cada gestión municipal las Dependencias y Entidades deberán incluir dentro de su POA un producto estándar relativo a la **“Actualización de los Manuales de Organización y Procedimientos”** Este producto podrá estar a cargo de la Coordinación Administrativa o Unidad Administrativa homóloga, Secretaría Técnica y/o área jurídica y se medirá en base al número de Unidades Administrativas adscritas directamente al Titular.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2


- 2.10 Definir cuáles serán los medios de verificación para las acciones y productos.
- 2.11 Realizar planteamientos reales y alcanzables que aún así impliquen un reto y den un valor agregado.
- 2.12 Considerar un estimado del tiempo de realización, en caso de que el producto se alcance en un periodo superior a un año, se sugiere utilizar porcentajes parciales o definir fases o etapas de elaboración.
- 2.13 Se elaborarán formatos para cada uno de los temas que formarán parte del POA, con la finalidad de dar homogeneidad a los documentos que presenten cada una de las Dependencias y Entidades Municipales.

CAPÍTULO 3.

LINEAMIENTOS PARA LA FORMULACIÓN DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS ANUALES (POA's)

En el ejercicio de sus atribuciones el Instituto Municipal de Planeación ha establecido los siguientes lineamientos para la formulación de los Programas Operativos Anuales, los cuales contemplan medidas de revisión y evaluación, así como los requisitos mínimos necesarios para describir las acciones comunes que permitan comparar el avance y estado de las Dependencias y Entidades municipales en sus acciones y programas; así como tener en cada ejercicio una rendición de cuentas claras y transparentes derivado de la programación del gasto.

- 3.1 Las características principales que deben contener los POA's son:
 - 3.1.1. Congruencia lógica metodológica con el Plan Municipal de Desarrollo, orientados al cumplimiento de objetivos y no a tareas.
 - 3.1.2. Congruencia lógica metodológica con los planes municipales de largo plazo, como por ejemplos: Plan Estratégico "Puebla 500", Programa Municipal de Desarrollo Urbano Sustentable de Puebla. Plan Estratégico de Turismo, etc.
 - 3.1.3. Congruencia lógica metodológica con los planes y programas generados durante la administración municipal.
 - 3.1.4. Congruencia lógica con los convenios suscritos durante la gestión municipal, entre las Dependencias y Entidades Municipales con la Federación y el Estado.
 - 3.1.5. Ser generador de reportes, así como de la Noticia Administrativa y sustento para los Informes de Gobierno.
 - 3.1.6. Presentar una presupuestación de los proyectos y acciones a realizar por parte de cada una de las Dependencias o Entidades Municipales.
 - 3.1.7. El tiempo de realización de las acciones y para la obtención de productos deberá ser con

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

base en año calendario, se inicia el 1ro de enero y termina el 31 de diciembre (salvo el 1er año de la administración que inicia el 15 de febrero).

- 3.1.8. Establecerá productos, con el fin de dar cumplimiento y atención a las líneas de acción del PMD

Debe existir una congruencia lógica entre el Eje, Línea Estratégica, Objetivo particular, estrategia y línea de acción del PMD con el producto.

Es importante mencionar que al atender una línea de acción del PMD debe ser congruente y lógica la redacción del producto con la misma.

Se han dado casos en donde una Dirección pretende alinear sus productos a una sola línea de acción, lo cual no es válido.

- 3.1.9. Establecerá cronogramas de trabajo para cada tarea o acción en específico y definirá el **cargo** del responsable de cada una.

- 3.1.10. Evaluará y medirá periódicamente las acciones, planes y programas realizados por medio de indicadores estratégicos y operativos.

- 3.1.11. Deberán estar sustentados en las demandas vertidas por diferentes fuentes y mecanismos; así como en el marco jurídico que rige las actividades de cada Dependencia o Entidad Municipal.

- 3.1.12. Se deberán orientar hacia resultados y no a procedimientos o volúmenes de actividad; especificando de manera clara los objetivos y metas que cada Dependencias o Entidades Municipal pretende realizar en el año fiscal, considerando los resultados de años anteriores, manteniendo una relación congruente entre presupuesto ejercido y metas alcanzadas.


- 3.1.13. Serán de carácter obligatorio, y deben ser elaborados por cada Dependencia y Entidad Municipal en coordinación con el área responsable de la programación municipal; asimismo incluirán a los organismos auxiliares del sector Municipal, conteniendo las actividades de las direcciones y departamentos que los conforman. 1

- 3.2. Los Departamentos de Evaluación y Programación del Instituto Municipal de Planeación, son responsables de brindar apoyo y asesoría técnica a las Dependencias y Entidades Municipales, para la elaboración de los POA's, cuando éstas así lo requieran.

- 3.3. Los titulares de las Dependencias y Entidades municipales serán los responsables del contenido, elaboración, implementación, observación, solventación y evaluación de dichos programas.

- 3.4. El presente manual estará vigente durante la administración municipal que lo aprueba y/o ratifica y deberá actualizarse en los siguientes casos:


- Cambios en los ordenamientos legales.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

- Modificación en las funciones del Departamento de Programación del Instituto Municipal de Planeación y/o del Departamento de Presupuesto adscrito a la Dirección de Egresos y Control Presupuestal, referentes al tema de los Programas Operativos Anuales.
 - Modificación en los procedimientos del Departamento de Programación del Instituto Municipal de Planeación y/o del Departamento de Presupuesto adscrito a la Dirección de Egresos y Control Presupuestal, referentes al tema de los Programas Operativos Anuales.
 - Modificación en los sistemas (SEDEM) y/o formatos (Control programático – presupuestal en Excel).
- 3.5. En caso de modificación, el mismo deberá presentarse a la Contraloría Municipal para su autorización y registro. De igual forma en cada cambio de Administración se tendrá que revisar y actualizar con base en la estructura del nuevo Plan Municipal de Desarrollo.
- 3.6. Las últimas modificaciones al presente manual deberán registrarse en el documento denominado matriz de “Control y Seguimiento de Manuales” con número de registro REF.494-A/IMP/0412.

Del presupuesto

- 3.7. El presupuesto por Dependencia y Entidad Municipal lo determina y lo da a conocer la Tesorería Municipal. La suma de todos los POA's deberá garantizar el cumplimiento a lo estipulado en el Plan Municipal de Desarrollo y sustentar el total del gasto programático, que sumado con el Capítulo de gasto 1000 conforman el Presupuesto de Egresos del Ayuntamiento, es por ello que todas las Dependencias y Entidades Municipales deben participar en la elaboración del mismo con la aplicación de los presentes lineamientos de forma general, dado que éste será el instrumento rector que justificará su presupuesto anual.
- 3.8. El Comité de Equidad de Género deberá asegurar que existan productos del POA relacionados con éste y que los mismos contengan un presupuesto.
- 3.9. Para el correcto ejercicio del presupuesto de los Programas Operativos Anuales deberá existir una estrecha coordinación entre la Tesorería Municipal, la Secretaría de Administración y Tecnologías de la Información y el Instituto Municipal de Planeación, a fin de que el mismo tenga un impacto importante en cada Dependencia o Entidad municipal, ya que el manejo del presupuesto es de vital importancia para la planeación anual.
- 3.10. El apartado presupuestal resultante de todos los Programas Operativos Anuales debe ser remitido a la Tesorería Municipal para que con base en el análisis de disponibilidad presupuestal puedan abrirse las partidas presupuestales Ejes, Líneas Estratégicas, Objetivos particulares, Estrategias, Líneas de acción y productos aprobados, convirtiéndose junto con el Capítulo de gasto 1000 en el anteproyecto del Presupuesto de Egresos del ejercicio fiscal correspondiente.
- Una vez autorizado el presupuesto de egresos, cualquier modificación deberá solicitarla por escrito el Titular de la Dependencia o Entidad Municipal.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Del sistema

3.11. Con el objeto de facilitar la integración y evaluación de los Programas Operativos Anuales, el Instituto Municipal de Planeación desarrollará y actualizará, un sistema para la captura y evaluación de los POA's, en el cual las Dependencias y Entidades Municipales deberán ingresar toda la información necesaria para la generación de los mismos.

Dicho sistema contará con la capacidad de generar los reportes del gasto, productos y tareas, con un formato preestablecido, lo cual permitirá la homogeneización de los mismos así como de la información de las Dependencias y Entidades municipales.


Del registro de planes y programas a corto plazo



3.12. Los POA's serán registrados por el área responsable de la planeación.

El Departamento de Programación del Instituto Municipal de Planeación enviará al área responsable de la planeación, los datos necesarios para asegurar el registro de los planes y programas lo cuales deberán ser por lo menos:

1. Nombre del plan o programa a corto plazo;
2. Folio y horizonte de planeación (largo, mediano o corto plazo);
3. Formato en el cual se emitió;
4. Fecha de elaboración de registro, vigencia y Dependencia y/o Entidad que lo emitió;
5. Número de registro de la actualización si la hubiere, así como nombre y cargo de la persona que realizó el dicho registro;
6. Objetivo y relación con diferentes planes; y
7. Área responsable de su resguardo.

Esta información es enunciativa y no limitativa y deberá ingresarse a una base de datos que se encuentre ligada a un sistema que permita realizar y generar reportes y actualizaciones por parte de la persona que lo administre. En la siguiente figura se muestra el formato de registro:

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

			
		<small>Dirección de Planeación Estratégica Departamento de Planeación Estratégica</small>	
Ficha de registro de Planes			
		Folio: _____	
Nombre del plan: _____			
Horizonte de planeación		Se emite	
<input type="checkbox"/> Corto Plazo	<input type="checkbox"/> Mediano Plazo	<input type="checkbox"/> Impreso	<input type="checkbox"/> Digital
<input type="checkbox"/> Largo Plazo		<input type="checkbox"/> Ambos	
Fecha de registro: _____		Vigencia: _____	
Emitted por: _____			
<h1 style="color: gray;">Página 1</h1>			
Objetivo: _____			
Otros Planes con los que se relacionan _____			
Área responsable del resguardo _____			
Elaboró Ficha _____			
Notas Importantes: 1.- La emisión de esta ficha deberá comunicarse a los titulares de todas las dependencias y organismos municipales para su consideración en el ámbito de su competencia, así como para dar cumplimiento a los dispuesto en el Código Reglamentario para el Municipio de Puebla. 2.- Para llevar a cabo la revisión de los planes se deberá considerar lo establecido en los manuales correspondientes.			
REF.495/IMP/1011			

CAPÍTULO 4. REQUISITOS PARA LA ENTREGA DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS ANUALES (POA's)


El documento a través de cual se deberá entregar el Programas Operativo Anual se elaborará en letra *Century Gothic* y estará integrado por los siguientes elementos:

4.1 DE IDENTIFICACIÓN

La identificación se refiere a la carátula del documento la cual da a conocer los datos más elementales del mismo como son:

a) Carátula

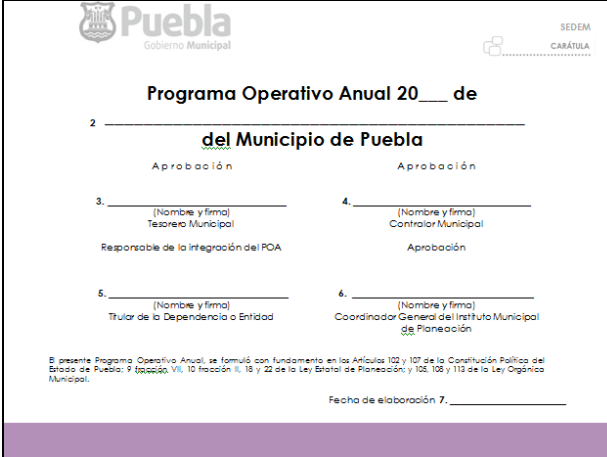
En la carátula se deberá contar con datos que indiquen el periodo para el cual se realiza el POA, la fecha de elaboración o actualización sustituyendo la palabra “elaboración” por “actualización”, (mes y año) y la Dependencia o Entidad municipal responsable de su realización, así como la validación de las dependencias encargadas de la programación, planeación, evaluación, seguimiento, liberación de recursos y su fundamentación jurídica

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Ejemplo

“El presente Programa Operativo Anual, se formula con fundamento en los artículos 107 y 108 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla; y 4, 6, 9, 10, 13, 18 y 22 de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla.


El formato a emplear se ilustra a continuación:



The image shows a form for a 'Programa Operativo Anual' (Annual Operational Program) for the Municipality of Puebla. It includes fields for the year (20__), the name of the municipality, and signatures from the Municipal Treasurer, Municipal Controller, and the Head of the Dependency or Entity. It also includes a signature line for the General Coordinator of the Municipal Institute of Planning and a date field. Logos for 'Puebla Gobierno Municipal' and 'SEDEM CARÁTULA' are present at the top.

La portada deberá elaborarse en mayúscula y minúscula y contendrá las siguientes características:

- 1 *El Año del Programa Operativo Anual en el que se registra, en letra Century Gothic a 24 puntos en negrita.*
- 2 *Nombre de la Dependencia o Entidad municipal responsable de la formulación de los Programas Operativos Anuales en letra Century Gothic a 24 puntos en negrita*
- 3 *Nombre y firma del Tesorero Municipal en letra Century Gothic a 12 puntos*
- 4 *Nombre y firma del Contralor Municipal en letra Century Gothic a 12 puntos*
- 5 *Nombre y firma del Titular de la Dependencia o Entidad municipal que avala el Programa Operativo Anual en letra Century Gothic a 12 puntos*
- 6 *Nombre y firma del Coordinador/a General del Instituto Municipal de Planeación en letra Century Gothic a 12 puntos*
- 7 *Fecha de elaboración o actualización señalando solamente mes y año, en letra Century Gothic a 12 puntos*

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

4.2. DE CONTENIDO

En este apartado se presentan de manera ordenada, los documentos que conforman la entrega de los POA's y se deberá de uniformar la presentación en el orden que se describe a continuación.

Índice

- 2.1. Presentación.
- 2.2. Misión y Visión.
- 2.3. Gasto.
- 2.4. Producto, Indicador y Meta.
- 2.5. Cronograma (tareas).

4.2.1. De la Presentación

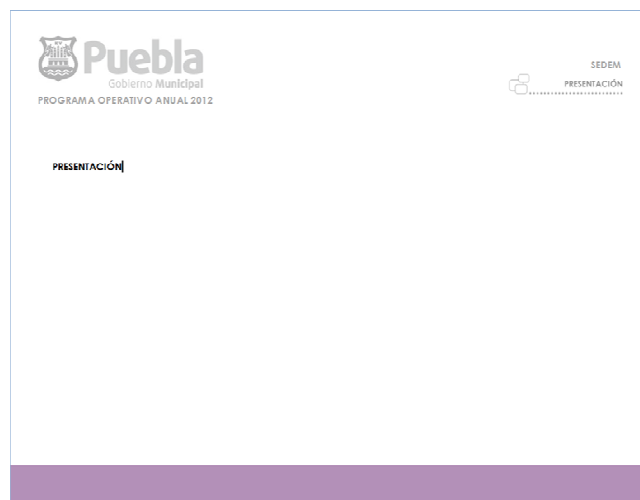
Es aquella que deberá ser planteada por la Dependencia o Entidad Municipal responsable de la elaboración del POA y cuyo objetivo será indicar y justificar brevemente, dentro de este formato, la razón e importancia de la elaboración del mismo


Para cumplir con lo anterior, se hará una descripción breve de la estructura del POA y de las líneas de acción más importantes a desarrollar, además se deberá explicar cómo contribuirá a cumplir los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo y como atenderá las principales demandas ciudadanas.

Asimismo se deberá incluir el nivel, y la forma de cooperar y aprovechar los programas implementados por otros órdenes de gobierno y organismos sociales.

Como se ha mencionado con anterioridad, el tipo de planeación elegido para la elaboración de los POA's es operativa, aunque será necesario incluir criterios de planeación estratégica y bajo estos principios se han establecido los formatos.

La presentación se llevará a cabo con una composición libre, no tiene límite de extensión con un tamaño de letra a 12 puntos, e interlineado 1.5, definiendo en el encabezado el año del POA que se reporta. **(Ver figura)**



	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

4.2.2. De la Misión y Visión

La Misión y la Visión de las Dependencias o Entidades Municipales estará alineada a la Misión y Visión del Ayuntamiento.

Cabe mencionar que la Visión y Misión de cada Dependencia o Entidad Municipal establecidas en el documento de entrega de los POA's deberá ser la aprobada por la Contraloría Municipal.

Los principales componentes de la planeación estratégica son la Misión y la Visión, definiéndose de la siguiente manera:

Misión

La Misión de una organización define quién es, qué hace y cómo lo hace, de tal manera que orienta las actividades que las Dependencias y Entidades municipales deben desarrollar durante los tres años de Gobierno, la declaración de la Misión es fundamental ya que señala la razón de ser en su contexto dirigida hacia el cumplimiento de la Visión.

Para formular la Misión de la Dependencia o Entidad municipal basta tomar en cuenta los criterios básicos señalados a continuación y a manera de respuesta, contestar:


- ¿Cuál es la actividad principal de la Dependencia o Entidad municipal?
- ¿Cuáles son los objetivos generales la Dependencia o Entidad municipal?
- ¿Cuáles son los valores y principios en los que se basa la Dependencia o Entidad municipal para desempeñar sus funciones?

Una vez contestadas estas preguntas se elaborará una oración con las respuestas integrándolas de manera ordenada y coherente, que en este caso, exprese lo que es la Dependencia o Entidad municipal

Ejemplo: **Municipio de Puebla.**

“Ejercer un Gobierno Municipal responsable, democrático, incluyente, transparente y efectivo que oriente sus programas, políticas y acciones hacia la legalidad, el fortalecimiento de la participación ciudadana, la prestación de servicios públicos de calidad, el mejoramiento de la gestión pública y el impulso integral al desarrollo ordenado del Municipio”.

- **¿Cuál es la actividad principal del Ayuntamiento?**
Ejercer un Gobierno Municipal responsable, democrático, incluyente, transparente y efectivo.
- **¿Cuáles son los objetivos generales del Ayuntamiento?**
 - Orientar los programas municipales, políticas y acciones hacia la legalidad.
 - Fortalecer la participación ciudadana.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

- Prestar servicios públicos de calidad.
- Mejorar la gestión pública.
- Impulsar de manera integral el desarrollo ordenado del Municipio.

➤ **¿Cuáles son los valores y principios en los que se basa el Ayuntamiento para desempeñar sus funciones?**

- Responsabilidad
- Democracia
- Transparencia
- Legalidad

Visión

La Visión es el escenario que se desea alcanzar a largo plazo, en este sentido, la elaboración de la Visión de la Dependencia o Entidad municipal implica tomar en cuenta la capacidad creativa y visionaria de todos los miembros de la misma que permita imaginar una posición ideal a futuro beneficiando a la sociedad en su conjunto.

Funciones de la Visión:


- Definir una posición futura ideal.
- Fomentar el compromiso.
- Compartir los objetivos y aspiraciones planteados en la visión del Ayuntamiento.
- Alinear esfuerzos.

Objetivos de la Visión:

- Mantener a la Dependencia o Entidad municipal enfocada y positiva.
- Integrar a las Unidades Administrativas que compartan la Visión.

Criterios de la Visión:

- Una posición futura deseada.
- Los beneficios que esto provocará a la Dependencia o Entidad municipal.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Ejemplo: **Municipio de Puebla.**

“Lograr que el Municipio de Puebla sea reconocido como un municipio de oportunidades y progresista, como un Gobierno cercano a la gente, que atiende, entiende y resuelva la problemática social en un clima de seguridad, orden y respeto; teniendo como prioridad el desarrollo integral y la generación de una mejor calidad de vida para sus habitantes”.

Por lo anterior se recomienda que la Visión de la Dependencia o Entidad municipal sea:

- ✓ Un párrafo corto, iniciando con un verbo infinitivo.
 - ✓ Generadora de motivación y compromiso.
 - ✓ Defina el campo de especialidad y delimite fronteras de responsabilidades.
1. Se deberá describir la razón de existir de la Dependencia o Entidad Municipal, para qué fue creada y cuál es su función básica de cara a la sociedad.
 2. Se describirá la Visión como el escenario deseado a largo plazo de la Dependencia o Entidad Municipal


La visión deberá responder a cuestionamientos como:

- ✓ ¿Hacia dónde queremos ir o cambiar?
- ✓ ¿Qué y cómo queremos resolver la problemática en un horizonte de mediano y largo plazo?

Ver la siguiente figura:

4.2.3 Del Gasto

En este apartado se dará a conocer el total de los recursos financieros que se necesitan para la realización del Programa Operativo Anual, lo cual resulta de la suma automática del gasto corriente y de inversión para cada uno de los productos que se deriven de los objetivos del PMD, ya sea por Departamento, Dirección, Dependencia o Entidad Municipal para ello se deberá capturar en el sistema el presupuesto por CAPÍTULO de gasto para cada producto, en donde el mismo genera un reporte tal y como se ejemplifica a continuación:

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2



Puebla
Gobierno Municipal

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2011




MISIÓN:

Ser.....


VISIÓN:

Ser...

Programa Operativo Anual									
 SEDEM GASTO									
1 Dependencia	Sindicatura Municipal								
2 Dirección	Dirección de Juzgados Calificadores								
3 Departamento	N.A.								
Descripción	GASTO ASIGNADO POR CAPÍTULO								Total de Recursos
	1000	2000	3000	4000	5000	6000	9000		
Recurso Asignado Publicado	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Producto	PARTIDAS PRESUPUESTALES								Total de Recursos
	1000	2000	3000	4000	5000	6000	9000		
Impartir justicia a través de juicios laborales.	\$0.00	\$40,000.00	\$11,540.00	\$21,355.00	\$40,993.31	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$113,888.31
Aprobar convenios laborales fuera de juicio.	\$0.00	\$30,123.51	\$0.00	\$10,695.00	\$40,000.96	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$100,819.47
Difundir el acervo histórico de la Ciudad de Puebla por el Archivo General Municipal a través de visitas guiadas, muestras y exposiciones.	\$0.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$50,000.00
Restaurar los documentos históricos del siglo XV	\$0.00	\$5,000.00	\$15,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$30,000.00
Obtener la segunda distinción internacional de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO), a través del Comité Mexicano Memoria del Mundo (CMMM) para salvaguardar el patrimonio cultural de la Ciudad de Puebla, asegurando la conservación, registro y difusión de los documentos novohispánicos del Archivo	\$0.00	\$10,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$10,000.00
Otorgar el servicio de consulta y/o préstamo de la información del Archivo Histórico, a los diferentes usuarios que lo solicitan.	\$0.00	\$10,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$10,000.00
TOTAL	\$0.00	\$125,123.51	\$46,540.00	\$32,050.00	\$100,994.27	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$304,707.78

A continuación se explica cada uno de los componentes del reporte:


1. **Dependencia:** Nombre de la Dependencia o Entidad Municipal en la cual se realiza la línea de acción.
2. **Dirección:** Nombre de la Dirección encargada de realizar la línea de acción o proyecto
3. **Departamento:** Nombre del Departamento responsable de la línea de acción o proyecto si lo hubiere.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

4. **Producto:** Nombre de cada uno de los productos de la Dependencia o Entidad Municipal.

NOTA: Para el llenado de los puntos 5 al 14 correspondientes a “**PARTIDAS PRESUPUESTALES**” se sugiere usar los catálogos presupuestales como apoyo para conocer los conceptos a los que se refiere cada capítulo.

5. El caso del Capítulo 1000 (Servicios Personales - sueldos y salarios), será la excepción, este se programará en el POA bajo un producto estándar (tal y como se establece en el Capítulo 2, fracción 2.4) y el monto será el definido por la Secretaría de Administración y Tecnologías de la Información se dará a conocer a la Tesorería Municipal para que esta a su vez lo transmita a las Dependencias.
6. Se registrará el monto total de recursos que destinará la Dependencia o Entidad municipal a este capítulo por cada uno de los productos, que incluye los rubros de recursos materiales y suministros (capítulo 2000).
7. Se registrará el monto total de recursos que destinará la Dependencia o Entidad municipal a este capítulo por cada uno de los productos, que incluye los rubros de servicios generales (capítulo 3000).
8. Se registrará el monto total de recursos que destinará la Dependencia o Entidad municipal a este capítulo por cada producto, que incluye los rubros transferencias y subsidios (capítulo 4000).
9. Se registrará el monto total de recursos que destinará la Dependencia o Entidad municipal a este capítulo por cada producto, que incluye los rubros de bienes muebles e inmuebles (capítulo 5000).
10. Se registrará el monto total de recursos que destinará la Dependencia o Entidad municipal a este capítulo por producto, que incluye los rubros de obra pública (capítulo 6000).
11. Se registrará el monto total de recursos que destinará la Dependencia o Entidad municipal a este capítulo por producto, que incluye los rubros de deuda pública (capítulo 9000).
12. Se sumarán los montos de recursos de los capítulos 1000, 2000, 3000, 4000, 5000, 6000 y 9000 por cada uno de los productos.
13. Se mostrará el total de recursos de los capítulos 1000, 2000, 3000, 4000, 5000, 6000 y 9000, por Dependencia o Entidad municipal o Unidad Administrativa.
14. Se mostrará la suma del total de recursos financieros de los productos y de los capítulos por Dependencia o Entidad municipal o Unidad Administrativa.



	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2



Descripción	GASTO ASIGNADO POR CAPÍTULO							Total de Recursos
	1000	2000	3000	4000	5000	6000	9000	
Sin Recurso Asignado								
Total	\$0.00	\$96,982.00	\$495,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$591,982.00


4.2.4 Producto, Indicador y Meta 2.1.1.e, 2.5.3.a y 2.5.3.b

En este apartado se establecerán los indicadores que se deriven de las líneas de acción, a fin de poder medir y evaluar el desempeño que se logre con la realización del Programa Operativo Anual, para ello se deberá capturar en el sistema el formato que se ilustra a continuación:


Programa Operativo Anual						
 						
1	Dependencia Coordinación General de Políticas Públicas e Innovación Gubernamental					
2	Dirección Dirección de Vinculación Interinstitucional					
3	Departamento N.A					
4	Eje Rector 5 Mejores Prácticas Municipales					
5	Línea estratégica 5.6 "Planeación Estratégica Municipal". Impulsar una gestión de calidad, a través de la planeación estratégica municipal estableciendo una relación institucional y diálogo con los diversos actores políticos y sociales, así como el seguimiento y evaluación de los objetivos y metas establecidos.					
6	Objetivo Particular 5.6.4 Favorecer la coordinación interinstitucional para fortalecer las políticas públicas en el Municipio de Puebla.					
7	Estrategia 5.6.4.1 Establecer esquemas de coordinación y vinculación con los diferentes niveles de gobierno, y con instituciones y organismos nacionales e internacionales					
8	Línea de Acción 5.6.4.1.1 Promover y coordinar la relación al interior de las dependencias para el fortalecimiento institucional.					
9	10	11	12	13	14	15
No.	Producto	Indicador del Producto	Meta	Unidad de Medida	Medio de Verificación	Condiciones para Lograr el Producto
13	Colaborar en la coordinación de eventos que organicen las dependencias del H. Ayuntamiento.	% de apoyos otorgados = (Número de apoyos otorgados / Total de apoyos solicitados por las dependencias y entidades del H. Ayuntamiento) x 100	100	%	Reporte, tarjeta informativa, expediente, oficios, invitación, orden del día, bitácora de apoyo interinstitucional, etc.	Que exista coordinación interinstitucional

Instructivo de llenado del formato para señalar el producto, indicador y meta del POA:

1. **Dependencia:** Seleccionar el nombre de la Dependencia o Entidad Municipal en la cual se realiza la línea de acción.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

2. **Dirección:** Seleccionar el nombre de la Dirección encargada de realizar la línea de acción o proyecto.
3. **Departamento:** Seleccionar el nombre del Departamento responsable de la línea de acción o proyecto si lo hubiere.
4. **Eje Rector:** Seleccionar el nombre del eje rector del Plan Municipal de Desarrollo en el cual recae el programa municipal, proyecto o acción. Por ejemplo: Eje 5. **Mejores Prácticas Municipales**
5. **Línea Estratégica:** Seleccionar el nombre de la Línea Estratégica al eje rector en el cual recaen las líneas de acción. Por ejemplo: Línea estratégica 6; **“Planeación Estratégica Municipal”**.
6. **Objetivo Particular:** Seleccionar el Objetivo Particular de la estrategia correspondiente al eje rector en la cual recaen las líneas de acción. Por ejemplo: Objetivo particular 4; **Favorecer la coordinación interinstitucional para fortalecer las políticas públicas en el Municipio de Puebla.**
7. **Estrategia:** Seleccionar la estrategia en la cual recae el proyecto o acción. Por ejemplo: Estrategia 1; Establecer esquemas de coordinación y vinculación con los diferentes niveles de gobierno y con instituciones y organismos nacionales e internacionales.
8. **Línea de Acción:** Seleccionar la línea de acción de la Estrategia; que le corresponde realizar a la Dependencia o Entidad municipal y a las unidades administrativas responsables. Por ejemplo: Línea de acción 1; Promover y coordinar la relación al interior de las dependencias para el fortalecimiento institucional.
9. **Número:** El sistema asignará un número de identificación de los productos de la línea de acción que se llevarán a cabo por la Unidad Administrativa responsable.
10. **Producto:** Se deberá capturar el nombre del producto de la línea de acción. Por ejemplo: Estudios de factibilidad para la instalación de una central de abasto en el sur de la ciudad, Manual para la elaboración e integración de los Programas Operativos Anuales (POA's), Primer Estudio de Priorización y Percepción de los Servicios Públicos Municipales, Creación e Instalación de la Comisión de Innovación y Competitividad, Cartas Compromiso con el Ciudadano de la 1ª etapa, etc.
11. **Indicador del Producto:** Podrá estar definido en valores relativos o absolutos y debe ser especificado en términos de cantidad, calidad y tiempo, (incluir grupo social y lugar si es relevante), al ser el instrumento que permite medir y evaluar el desempeño del producto. Por ejemplo: el número de calles que se relaminarán en la ciudad, cuántos cursos sobre tratamiento de adicciones se impartirán, que porcentaje de solicitudes se espera atender, que porcentaje de solicitudes quedarán resueltas, inmuebles mantenidos, cuántas personas resultarán beneficiadas, cuántos estudios se realizarán, cuantos puentes o vías de comunicación serán creadas.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

12. **Meta:** Se establecerá el fin o resultado esperado cuantificable del producto que se desea alcanzar. Por ejemplo: si el producto se refiere a la relaminación de calles se debe poner el número de calles relaminadas que se espera alcanzar es decir 10; si por otro lado el producto se refiere al aumento de la recaudación se debe considerar el porcentaje que se espera aumentar, por ejemplo el 5% (el signo de % se colocará en la unidad de medida).

13. **Unidad de medida:** Será el concepto de lo que se obtendrá con la meta del producto esperado, y que permitirá dar el seguimiento al avance del indicador, Por ejemplo: metros cuadrados, metros lineales, calles pavimentadas, documento, reglamento, manual, porcentaje, entre otras.

14. **Medio de verificación:** Serán los documentos, reportes, actas, convenios, instrumentos y/o fotografías como elementos complementarios que se necesitan para demostrar que se alcanzó la meta reportada.

Para el ingreso de los medios de verificación en el sistema se deberá atender a lo siguiente:

- Capturarse en las fechas establecidas para la captura de avances.
- Relacionarse con el producto, justificar el avance y comprobar la cantidad o importe reportado.
- Ser concretos y legibles.
- Máximo 3 medios de verificación, por producto.
- Contener: nombre, firma, sello oficial e imagen institucional vigente.


(Ver Anexo 2. Requisitos de los medios de verificación)

15. **Condiciones para lograr el producto:** Se especificarán las condiciones y/o factores externos a la Unidad Administrativa, necesarios para lograr que el producto llegue a buen término. Por ejemplo: aprobación por cabildo, firma de un convenio, voluntad de los ciudadanos, etc.

NOTA IMPORTANTE.- Para ampliar esta información con mayor detalle y ejemplos en lo referente a los productos, indicadores, etc., se sugiere consultar el Capítulo 7 “Estrategias de Mejora Continua del Programa Operativo Anual” del presente manual.

4.2.5 Del cronograma (Tareas)

En este apartado se dará a conocer los tiempos de ejecución del POA, enumerando las tareas o actividades y el tiempo en que se llevarán a cabo por la Unidad Administrativa responsable por cada producto para ello se deberá capturar en el sistema el formato que se ilustra a continuación:

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2




PROGRAMA OPERATIVO ANUAL



1	Dependencia	Secretaría de Gobernación				
2	Dirección	Dirección de Atención Vecinal y Comunitaria				
3	Departamento	Departamento de Atención a Juntas Auxiliares 17				
4	Eje Rector	4. Desarrollo social incluyente.				
5	Línea Estratégica	4.5 Establecer las bases para atender las necesidades de Desarrollo Humano de la población, generando las condiciones para su pleno desarrollo.				
6	Objetivo	4.5.1 Desarrollar una política social que promueva la atención a las principales demandas de los ciudadanos: el rezago en educación y salud, así como la problemática de jóvenes en situación de riesgo.				
7	Estrategia	4.5.1.1 Mejorar las condiciones de Salud a través de programas para ampliar las oportunidades de acceso a servicios de salud, programas de prevención de enfermedades y promoción de la actividad física.				
8	Línea de Acción	3. Fortalecer el Programa de Prevención de enfermedades virales y epidemiológicas.				
9	Producto	1. Suministrar cloro para agua de pozos en las Juntas Auxiliares e Inspectorías.				
10						
	No.	Tarea	11	12	13	14
			Inicio Programado	Término Programado	Responsable	
1	Elaborar el oficio de solicitud a la dependencia correspondiente para gestionar la compra del cloro.	02/01/2012	30/03/2012	Jefe del Depto. de Atención a Juntas Auxiliares		
2	Dar seguimiento al proceso de adquisición del cloro.	02/01/2012	30/03/2012	Jefe del Depto. de Atención a Juntas Auxiliares		
3	Entregar cloro de manera mensual para que sea suministrado a pozos de las Juntas auxiliares e Inspectorías.	02/01/2012	30/03/2012	Jefe del Depto. de Atención a Juntas Auxiliares		
4	Realizar verificación del suministro de cloro en pozos de Juntas Auxiliares e Inspectorías.	02/01/2012	30/03/2012	Jefe del Depto. de Atención a Juntas Auxiliares		
5	Elaborar el oficio de solicitud a la dependencia correspondiente para gestionar la compra del cloro.	02/04/2012	29/06/2012	Jefe del Depto. de Atención a Juntas Auxiliares		
6	Dar seguimiento al proceso de adquisición del cloro.	02/04/2012	29/06/2012	Jefe del Depto. de Atención a Juntas Auxiliares		
7	Entregar cloro de manera mensual para que sea suministrado a pozos de las Juntas auxiliares e Inspectorías.	02/04/2012	29/06/2012	Jefe del Depto. de Atención a Juntas Auxiliares		
8	Realizar verificación del suministro de cloro en pozos de Juntas Auxiliares e Inspectorías.	02/04/2012	29/06/2012	Jefe del Depto. de Atención a Juntas Auxiliares		
9	Elaborar el oficio de solicitud a la dependencia correspondiente para gestionar la compra del cloro.	02/07/2012	28/09/2012	Jefe del Depto. de Atención a Juntas Auxiliares		
10	Dar seguimiento al proceso de adquisición del cloro.	02/07/2012	28/09/2012	Jefe del Depto. de Atención a Juntas Auxiliares		
11	Entregar cloro de manera mensual para que sea suministrado a pozos de las Juntas auxiliares e Inspectorías.	02/07/2012	28/09/2012	Jefe del Depto. de Atención a Juntas Auxiliares		
12	Realizar verificación del suministro de cloro en pozos de Juntas Auxiliares e Inspectorías.	02/07/2012	28/09/2012	Jefe del Depto. de Atención a Juntas Auxiliares		
13	Elaborar el oficio de solicitud a la dependencia correspondiente para gestionar la compra del cloro.	01/10/2012	31/12/2012	Jefe del Depto. de Atención a Juntas Auxiliares		
14	Dar seguimiento al proceso de adquisición del cloro.	01/10/2012	31/12/2012	Jefe del Depto. de Atención a Juntas Auxiliares		
15	Entregar cloro de manera mensual para que sea suministrado a pozos de las Juntas auxiliares e Inspectorías.	01/10/2012	31/12/2012	Jefe del Depto. de Atención a Juntas Auxiliares		
16	Realizar verificación del suministro de cloro en pozos de	01/10/2012	31/12/2012	Jefe del Depto. de Atención a Juntas Auxiliares		

Instructivo de llenado del formato de tareas POA:

- 1. Dependencia:** Seleccionar el nombre de la Dependencia o Entidad municipal en la cual se realiza la línea de acción.
- 2. Dirección:** Seleccionar el nombre de la Dirección encargada de realizar la línea de acción o proyecto.
- 3. Departamento:** Seleccionar el nombre del Departamento responsable de la línea de acción o proyecto si lo hubiere.
- 4. Eje Rector:** Seleccionar el eje rector del Plan Municipal de Desarrollo en el cual recae el programa municipal, proyecto o acción. Por ejemplo: 4. Desarrollo Social Incluyente.
- 5. Línea Estratégica:** Seleccionar la Línea estratégica correspondiente al eje rector en el cual recaen las líneas de acción. Por ejemplo línea estratégica 5. Desarrollo Humano y Educativo: Establecer las bases para atender las necesidades de Desarrollo Humano de la población, generando las condiciones para su pleno desarrollo.


	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

6. **Objetivo Particular:** Seleccionar el Objetivo Particular de la estrategia correspondiente al eje rector en la cual recaen las líneas de acción. Por ejemplo Objetivo particular 1: Desarrollar una política social que promueva la atención a las principales demandas de los ciudadanos: el rezago en educación y salud, así como la problemática de jóvenes en situación de riesgo.
7. **Estrategia:** Seleccionar la estrategia en la cual recae el proyecto o acción. Por ejemplo Estrategia 6: Ofrecer opciones para el desarrollo pleno de los adultos mayores promoviendo que sean productivos, que tengan vida saludable y que tengan acceso a una vida comunitaria.
8. **Línea de Acción:** Se deberá seleccionar la línea de acción de la estrategia que le corresponde realizar a la Dependencia y Unidad Administrativa responsable. Por ejemplo Línea de acción 1: Implementar programas dirigidos a adultos mayores relacionados con el desarrollo de actividades que los mantengan sanos y activos.
9. **Producto:** Se deberá seleccionar el producto de acuerdo a la definición del mismo.
10. **Número consecutivo de las tareas:** El sistema asignará el número consecutivo de las tareas que se llevarán a cabo por la Unidad Administrativa responsable del programa y/o de la línea de acción.
11. **Tareas:** Se deberán capturar las tareas o actividades sustantivas que se realizarán para alcanzar el producto planteado; enlistándose en orden cronológico ascendente. Debe tenerse cuidado de que haya relación entre las actividades y las metas establecidas. No es necesario poner todo el procedimiento en una sola tarea. Por ejemplo: Análisis del marco Jurídico; análisis de impacto social, económico y político; revisión y aprobación; así como el dictamen para aprobación por Cabildo.

De acuerdo a la naturaleza del producto y su programación, cuando el indicador es de tipo absoluto se deberán establecer metas parciales en las tareas para lograr la meta total programada del producto, esto es con la finalidad de obtener los resultados esperados.

Existen casos en los que no son válidas las tareas siendo entre otros los siguientes:

- La tarea es igual a la redacción del producto.
- En una sola tarea se concentra el proceso para llegar al resultado, lo cual no permite identificar en que parte del proceso no hay avances.
- Una sola tarea programada de manera trimestral no explica el proceso para llegar al resultado, por lo que no se admitirá una tarea que contenga todo un proceso, cada parte o etapa del proceso se deberá contar como una tarea independiente.
- Tareas mayores a 90 días, ya que éstas no permiten medir los avances oportunamente y tomar medidas correctivas o preventivas para el siguiente periodo. Preferentemente se sugiere que coincidan con los periodos de evaluación.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

12. **Inicio Programado:** Se deberá seleccionar la fecha de inicio programada para realizar la tarea por parte del responsable. Por ejemplo: 15/02/2011.



13. **Término Programado:** Se deberá seleccionar la fecha programada para terminar la tarea por parte del responsable. Por ejemplo: 15/05/2011.


14. **Responsables:** Se deberá capturar **solo** el cargo(s) de los responsables de ejecutar la tarea. Por ejemplo: Jefe de Departamento de Asuntos Jurídicos.

Para facilitar el llenado de los formatos mencionados a en este capítulo, se contará con un sistema para la captura y evaluación de los Programas Operativos Anuales. Además el Departamento de Programación del Instituto Municipal de Planeación será el área responsable de capacitar a cada uno de los enlaces de las Dependencias y Entidades Municipales en el manejo de dicho sistema.

4.2.6 Formato para la revisión interna por parte del Departamento de Programación.

El formato general de revisión del contenido de los POA's será el siguiente:

		 Departamento de Programación							
<i>Diagnóstico de los Programas Operativos Anuales</i>									
Año programático:									
N°	Dependencia y/o Entidad Municipal	Portada	Carátula	Misión y Visión	Presentación	Gasto	Productos	Tareas	Observaciones
REF.494-A/IMP/0412									

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

4.2.6.1 Reporte de observaciones POA

Durante la integración del POA el Departamento de Programación y el Departamento de Evaluación, realizarán revisiones conjuntas con el fin de mejorar dicho programa.

Una vez efectuada la revisión se emitirá un reporte de observaciones POA, cuya finalidad es informar a la Dependencia o Entidad municipal sobre las mismas, así como aquellas que no cumplen con los lineamientos establecidos en el presente manual.


En caso de que la Dependencia o Entidad municipal no atienda las observaciones realizadas, el Departamento de Programación enviará por oficio a la Contraloría Municipal un reporte de observaciones señalando a detalle las situaciones fuera de su alcance que se detectaron en las revisiones efectuadas junto con el Departamento de Evaluación, de manera que a criterio de la misma se tomen las acciones correspondientes. **(Ver formato del anexo 5)**

4.2.6.2. Solventación del POA en el SEDEM en base al reporte de observaciones POA

El proceso de solventación de las observaciones detectadas en el POA, se atenderán a través del SEDEM conforme a los siguientes pasos:

1. Una vez emitidas las observaciones y/o mejoras al POA el Departamento de Programación realizará reuniones de trabajo con los Enlaces SEDEM y las Unidades Administrativas de la Dependencia y/o Entidad municipal, para explicar las mismas y establecer fecha para su solventación y captura en el SEDEM.
2. Una vez explicadas las observaciones y/o mejoras y establecida la fecha para su solventación se firmara minuta de trabajo por parte de los Departamentos de Programación y Evaluación así como la Dependencia o Entidad municipal involucrada
3. La Dependencia o Entidad municipal, realiza la captura en el SEDEM de las solventación de las observaciones y/o mejoras en la fecha establecida.
4. El Departamento de Programación verifica en el SEDEM que se hayan solventado todas las observaciones y/o mejoras, en caso de no ser atendidas, emite un nuevo reporte, se establece nueva fecha para su captura y comunica a la Dependencia y/o Entidad municipal.
5. La Dependencia o Entidad municipal, realiza nuevamente la captura en el SEDEM de las observaciones y/o mejoras no solventadas en la fecha establecida.
6. El Departamento de Programación ya atendidas todas las observaciones y/o mejoras libera el POA para su impresión y entrega al Coordinador/a General del Instituto Municipal de Planeación, tal y como se establece en el presente manual.

Terminada la revisión de los POA's de cada una de las Dependencias y Entidades municipales, los enlaces de las mismas deberán integrar su carpeta del POA, que deberá contener:

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

- Carátula. Debidamente llenada y firmada.
- Presentación. Debidamente llenada.
- Misión y Visión. Debidamente llenada.
- Reporte de Gasto de la Dependencia o Entidad municipal. Descripción del producto y el capítulo de gasto.
- Reporte de productos. Organizados por Dirección, Departamento y alineación. Seguido cada producto por las hojas de sus tareas.
- Tareas. Ordenadas posteriores a sus productos.

Se entregará y enviará en forma impresa y digital (CD) al Instituto Municipal de Planeación a más tardar a los 3 días hábiles siguientes de haber sido otorgado el visto bueno por parte del mismo para su impresión.

El formato impreso deberá de entregarse **en carpeta blanca tamaño carta de tres argollas** en la cual todas las hojas deberán estar rubricadas por el titular de la Dependencia o Entidad municipal y/o por los titulares de las Unidades Administrativas correspondientes. El formato de Portada de la carpeta deberá colocarse en el compartimiento frontal de la misma (Véase anexo 1).

El orden de la carpeta será: carátula; presentación; misión y visión; reporte de gasto; separadores por dirección; los productos deberán estar seguidos por sus tareas y estos en base a la dirección, departamento y/o unidad administrativa, finalmente al interior de cada departamento se deberá ordenar por alineación.

4.3. Responsables de la revisión de los POA

La responsabilidad de revisar los POA estará a cargo de las siguientes instancias quienes deberán de actuar conforme al siguiente orden cronológico:

Primero.- Enlace SEDEM de la Dependencia o Entidad.

Segundo.- El Instituto Municipal de Planeación, a través de los Departamentos de Programación y Evaluación.


Tercero.- Contraloría Municipal a través de la Subcontraloría de Desarrollo Administrativo Seguimiento y Control.

Cuarto.- Tesorería Municipal a través de la Dirección de Egresos y Control Presupuestal.

Dichas instancias a fin de reducir y efficientar el proceso de integración de los POA's deberán revisar:

4.3.1 Dependencias y Entidades.

El Enlace del SEDEM, verificará antes de remitir la Carpeta del POA al Instituto Municipal de Planeación, que se encuentre integrada de acuerdo a los lineamientos siguientes:


	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

1. **Carátula.**- Que contenga los datos correctos de la Dependencia o Entidad, nombres del Tesorero Municipal, Contralor Municipal, Titular de la Dependencia o Entidad y Coordinador/a General del Instituto Municipal del Planeación y la fecha de la elaboración (sólo mes y año).
2. **Presentación.**- Debido a que ésta se redacta en formato libre, verificará que por lo menos describa de forma breve la estrategia que se pretende en el año en que se programa, en pro del cumplimiento al Plan Municipal de Desarrollo vigente.
3. **Misión y Visión.**- Que sean las aprobadas por la Contraloría Municipal.
4. **Reporte de Gasto.**- Que describa el presupuesto total de los productos y por capítulo de gasto y que sea igual al monto del presupuesto aprobado por la Tesorería Municipal.
5. **Reportes de programación de productos y tareas.** Que las hojas de reportes de productos estén organizadas por Dirección, Departamento y líneas de acción, seguidas por las hojas de sus tareas. Además verificará que todas las Unidades Administrativas tengan por lo menos un producto y que los periodos programados en las tareas no excedan de tres meses a fin de que sean iguales a los registrados en el Sistema.
6. **Ortografía.** Que no existan faltas de ortografía en todo el documento.
7. **Rúbricas.** Que el Titular de la Dependencia o Entidad firme en el espacio que le corresponde en la carátula y que los titulares de las Unidades Administrativas rubriquen cada una de las hojas que le correspondan de la carpeta del Programa Operativo Anual, antes de remitir la misma al Instituto Municipal de Planeación.

4.3.2 Revisión y autorización del Instituto Municipal de Planeación

El personal del Departamento de Programación adscrito al Instituto Municipal de Planeación, verificará en un término de 6 días hábiles, las carpetas de los POA's de las Dependencias y Entidades que tengan hasta 50 productos y en 10 días hábiles las que tengan más de 50 productos, a fin de que cumplan con los siguientes puntos:

1. **Carátula.** Que el formato haya sido llenado con los datos correctos y que el Titular de la Dependencia o Entidad municipal firmó en el espacio correspondiente.
2. **Presentación.** Que se encuentre rubricada
3. **Misión y Visión.** Que se encuentre rubricada.
4. **Reporte de Gasto.** Que el reporte impreso y el registrado en el SEDEM corresponda al presupuesto aprobado previamente por la Tesorería Municipal.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

5. **Alineación.** Que las alineaciones de los reportes impresos tanto de productos como de las tareas coincidan con lo registrado en el SEDEM.
6. **Reportes de productos y tareas.** Que los reportes impresos de productos y tareas tengan el formato de programación y que la descripción del producto, meta, unidad de medida, medio de verificación y condiciones para lograr el producto sean los mismos que los registrados en el SEDEM.

Asimismo verificará que los reportes de programación especifiquen el nombre del departamento que tendrá a cargo el cumplimiento de los productos y tareas.
7. **Rúbricas.** Que todas las hojas de los reportes estén rubricadas por los titulares de las Unidades Administrativas responsables de realizar los productos. Que el Coordinador/a General del Instituto Municipal de Planeación firme la carátula en el espacio que le corresponda, antes de remitir la carpeta de los POA's a la Contraloría Municipal.


4.3.3 Revisión y autorización de la Contraloría Municipal

La Contraloría Municipal a través de la Subcontraloría de Desarrollo Administrativo Seguimiento y Control verificará en un término de 3 días hábiles, las carpetas de los POA's de las Dependencias y Entidades que tengan hasta 50 productos y en 5 días hábiles las que tengan más de 50 productos, a fin de que cumplan con los siguientes puntos:

1. **Carátula.** Que el formato contenga las firmas del Titular de la Dependencia o Entidad municipal, del Coordinador/a General del Instituto Municipal de Planeación.
2. **Presentación.** Que se encuentre rubricada
3. **Misión y Visión.** Que sea la autorizada por la Contraloría Municipal y que se encuentre rubricada.
4. **Reportes de productos y tareas.** Que todas las Unidades Administrativas aprobadas en la estructura orgánica municipal de cada una de las Dependencias y Entidades municipales cuenten con al menos un producto, a fin de que presenten los reportes impresos de los mismos y las tareas que les correspondan de acuerdo a sus funciones y procedimientos y así mismos revisará que los medios de verificación fundamenten el cumplimiento de dichos productos.
5. **Rúbricas.** Que todas las hojas de los reportes estén rubricadas por los Directores y/o Jefes de Departamento u homólogos responsables de los productos.
6. Que el Contralor Municipal firme la carátula en el espacio que le corresponda, antes de remitir la carpeta que contiene el POA al Instituto Municipal de Planeación.

4.3.4 Revisión y autorización de la Tesorería Municipal

La Tesorería Municipal a través de la Dirección de Egresos y Control Presupuestal verificará en un término máximo de 3 días hábiles, las carpetas de los POA's de las Dependencias y Entidades, a fin de que cumplan con los siguientes puntos:

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

1. **Carátula.** Que el formato tenga las firmas del Titular de la Dependencia o Entidad municipal, la del Coordinador/a General del Instituto Municipal de Planeación y la del Contralor Municipal.
2. **Reporte de Gasto.** Que el reporte sea igual al presupuesto aprobado previamente por la Tesorería Municipal.
3. **Rúbricas.** Que el Tesorero Municipal firme la carátula en el espacio que le corresponde antes de remitir la carpeta al Instituto Municipal de Planeación.

Si derivado de las revisiones antes señaladas existieren observaciones, la Dependencia o Entidad municipal deberá atender las mismas, en un término no mayor a 4 días hábiles a partir del día en que se les notifiquen.

CAPÍTULO 5 DEL CONTROL PROGRAMÁTICO – PRESUPUESTAL

En este apartado se pretende dar a conocer el el procedimiento de seguimiento presupuestal de los POA's paralelo a la asignación de recursos por parte de la Tesorería Municipal.


Una vez definido y autorizado el presupuesto de cada producto en el POA de cada Dependencia o Entidad municipal, toda solicitud de recurso deberá indicar la alineación del mismo, la cual está directamente vinculada con el PMD.

5.1 Criterios

Las Coordinaciones Administrativas o áreas homólogas son las responsables de dar seguimiento presupuestal a todos los productos del POA de las Dependencias o Entidades Municipales. Los Jefes de Departamento y Directores deberán proporcionar la información en tiempo y forma a su Coordinación Administrativa; estas deben coordinarse con el Enlace SEDEM de la misma Dependencia o Entidad tal a fin de facilitar la validación y aprobación de los productos así como su asignación presupuestal. Para lo anterior, toda solicitud presupuestal dirigida a la Coordinación Administrativa adicionalmente a la información requerida por la Tesorería deberá especificar invariablemente lo siguiente:

1. Alineación del producto con el PMD con Eje, Línea Estratégica, Objetivo Particular, Estrategia, seguido de un guión el No. de Producto (Ej. 5.1.3.9.4-27).
2. Descripción del producto.
3. Capítulo(s) de gasto de los que se requiere presupuesto.

Los Coordinadores Administrativos habrán de homologar la aplicación de un control interno que permita informar en tiempo y forma, los avances de los POA's, con base a la autorización programática presupuestal y al ejercicio del mismo. Para lo cual, el Departamento de Programación emitirá el formato de observancia obligatoria para los Coordinadores Administrativos.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Tal y como se estableció en el Capítulo 2, cada Dependencia o Entidad municipal deberá contar con un producto estándar en su POA referente al rubro de “Control de otros gastos de operación de la <Dependencia o Entidad>” y la información capturada en el SEDEM deberá ser la misma que la reportada en el control programático presupuestal (Excel).

Para efectos de los controles establecidos en el presente manual, se desarrollará un módulo específico en el SEDEM, en donde los enlaces oficiales serán los Coordinadores Administrativos de las Dependencias y Entidades municipales a quienes se les proporcionará una clave de acceso al mismo, con el fin de coordinar la captura de los avances presupuestales.

Los reportes que se generarán a través del SEDEM tendrán como objetivo conocer el total del gasto corriente y de inversión para cada uno de los productos que se deriven de los objetivos del PMD, ya sea por Departamento, Dirección, Dependencia o Entidad municipal; así como dar seguimiento al comportamiento presupuestal por mes.

En tanto queda liberado el módulo en el SEDEM los controles programáticos presupuestales serán registrados en archivos de Excel con base en el Anexo 3.

Para el Capítulo 1000: La Dependencia u Entidad Municipal **no registrará el monto de recursos que destinará a este capítulo en cada producto**, se establecerá el total de los recursos asignados a la misma en un total centralizado definiéndose un producto estándar, para tal fin. Dependiendo de las funciones y atribuciones de la misma será la alineación que les corresponda.


El control presupuestal será de observancia estricta por lo que se cuidará no solo el importe de los límites autorizados, sino al objeto mismo del egreso.

El empleo de recursos financieros a objetivos distintos a su autorización, constituye una desviación del gasto que habrá de evitarse, ya que la base de la presupuestación radica en la evaluación histórica del ejercicio presupuestal; salvo en los casos que sean debidamente justificados por la autoridad competente. Con la participación de los órganos de control, facilitará la generación de información financiera y programática necesaria para el control y la fiscalización que por mandato de Ley se deben aplicar.


Al homologar los sistemas de contabilidad gubernamental y las estructuras programáticas, se busca una armonización de la información derivada de dichos sistemas, de tal manera que permitan por un lado la formulación de las cuentas públicas con estructuras y criterios afines, y por otro, que dicha información pueda ser comparada al interior y al exterior del Ayuntamiento.

Para el seguimiento mensual se emitirá un reporte en base al formato que se muestra en el Anexo 3 y cuyo instructivo de llenado es el siguiente:

1. **Dependencia:** Se mostrará el nombre de la Dependencia o Entidad Municipal en la cual se realiza la línea de acción.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

2. **Dirección:** Se mostrará el nombre de la Dirección o Área equivalente en la estructura orgánica aprobada
3. **Alineación:** Se mostrará la alineación de cada producto en el Plan Municipal de Desarrollo en base a la alineación en el SEDEM. Este apartado se desglosa de la siguiente forma:
 - **Primera posición:** número del Eje Rector del Plan Municipal de Desarrollo en el cual recae el Producto.
 - **Segunda posición:** número de la Línea estratégica del Eje Rector en la cual recae el Producto.
 - **Tercera posición:** número del Objetivo particular de la línea estratégica en el cual recae el Producto.
 - **Cuarta posición:** número de la Estrategia del objetivo particular en la cual recae el Producto.
 - **Quinta Posición:** número de la Línea de Acción de la Estrategia que le corresponde realizar a las dependencias y unidades administrativas responsables.
 - **Sexta posición:** número consecutivo del Producto (asignado por el SEDEM) de la Línea de Acción que se llevarán a cabo por la unidad administrativa responsable.
4. **Producto:** Se muestra el nombre de cada uno de los Productos definidos en los POA's.
 - ❖ **Concepto:** será el integrado por seis rubros:
5. **Presupuesto POA:** Presupuesto autorizado y asignado para cada producto.
6. **Ampliación:** Recursos extraordinarios de fuente externa, previa autorización por escrito por parte de la Tesorería Municipal.
7. **Reducción:** Se refiere a la reducción del presupuesto previa autorización por escrito por parte de la Tesorería Municipal.
8. **Traspaso interno + y - :** Serán las transferencias al interior de las Dependencias o Entidades municipales, entre productos, en donde, si los productos pertenecen a la misma Dirección y/o Línea de Acción del PMD, la transferencia la podrá realizar directamente el Coordinador Administrativo de las mismas, de lo contrario tendrá que solicitar autorización a la Tesorería Municipal mediante oficio indicando el movimiento presupuestal.
9. **Traspaso externo + y - :** Serán las transferencias de recursos entre Dependencias y/o Entidades municipales y deberán soportarse documentalmente.
10. **Presup. Modificado:** Serán el resultado de aplicar las ampliaciones, reducciones, traspasos internos y externos
11. **Gasto programado en POA por Capítulo:** A excepción del Presupuesto POA, se capturará el importe de los recursos financieros por producto autorizado, y presupuestado en el SEDEM según el concepto que aplique.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

- 12. Total de Recursos:** Se sumarán los montos de recursos de los capítulos 2000, 3000, 4000, 5000, 6000 y 9000 por cada uno de los productos.
- 13. Mes:** Se señalará el mes consecutivo a reportar.
- 14. Control Presupuestal por producto:** Se desglosará el presupuesto ejercido por capítulo de gasto.
- ❖ **Estatus:** será el integrado por:
- 15. Ejercido:** El importe del gasto real aplicado deberá corresponder al importe del “Reporte del Sistema SUMA denominado “Reporte de Egresos Posiciones Presupuestales” que se considera sumando las columnas de “Pagado” y Facturado”
- 16. Saldo acumulado:** resulta de la suma de los saldos de los recursos pendientes por ejercer mensualmente.
- 17. Programado anual:** Se señalará el presupuesto original autorizado.
- 18. Programado modif:** Será igual al numeral 10 de Presup. Modificado.
- 19. Ejercido acumulado:** resulta de la suma de los importes ejercidos mensualmente.
- 20. Saldo disponible acumulado:** importe de la suma de los saldos pendientes de ejercer mensuales, indicará al final del periodo si el comportamiento presupuestal asignado fue suficiente y planeado estratégicamente.
- 21. % ejercido & prog.:** Indica el porcentaje del recurso ejercido respecto del presupuesto programado inicialmente en el POA.


NOTA: El **Control presupuestal ejercido por producto** se llevará en forma mensual, y deberá ser cotejado con el reporte de posiciones presupuestales que emita la Tesorería Municipal a cada Dependencia o Entidad municipal.

En caso de que las Dependencias o Entidades municipales requieran realizar ajustes presupuestales ante la Tesorería Municipal, estos deberán ser presentados a la misma por medio de una tabla comparativa mostrando los detalles de la situación actual y la situación propuesta a fin de que se validen mismos que serán notificados a la Contraloría Municipal.

En el caso del producto estándar “Servicios Personales” mencionado en el Capítulo 2, a efectos del seguimiento en el archivo de Excel **no se considerará dicho producto** dado que la responsabilidad del ejercicio de este recurso es a través de la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Administración y Tecnologías de la Información.

5.2 Seguimiento del Control Programático-Presupuestal.

La Coordinación Administrativa de cada Dependencia o Entidad, será la responsable de validar mensualmente las cifras capturadas tanto en el Sistema Contable Gubernamental como en el SEDEM, en caso de ser

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

necesario solicitarán a la Dirección de Egresos y Control Presupuestal de la Tesorería Municipal, un reporte mensual para realizar la validación.

Las Coordinaciones Administrativas u homologas serán las responsables de validar la información del ejercicio presupuestal con los reportes del sistema de la Tesorería, para posteriormente remitir mensualmente la información programática presupuestal ejercida al Departamento de Programación, del Instituto Municipal de Planeación.

Las Coordinaciones Administrativas de las Dependencias deberán entregar la información antes referida en un plazo no mayor a los primeros 8 días hábiles siguientes del mes a reportar y las entidades municipales en 12 días hábiles (**Ver Anexo No.3**)

Asimismo la Tesorería enviará a la Coordinación General del Instituto Municipal de Planeación la información presupuestal por Dependencia o Entidad y Línea de Acción del Plan Municipal de Desarrollo. Una vez revisada y validada la información por, el Departamento de Programación, éste emitirá un reporte trimestral en términos de los avances en las metas y presupuesto ejercido, al Coordinador/a General de dicho Instituto.

En los casos en los que se detecten discrepancia en las cifras, el Departamento de Programación informará al respecto, a la Tesorería y a las Dependencias o Entidades municipales correspondiente para su solventación.


Por otra parte, el seguimiento programático-presupuestal será medido en términos de los siguientes criterios:

- 1.- Aplicación del presente manual;
- 2.- Nivel de involucramiento del Coordinador/a Administrativo u homólogo y Enlace SEDEM;
- 2.- Puntualidad en la entrega de la información;
- 3.- Veracidad y confiabilidad de la información reportada; y
- 4.- Eficiencia en el ejercicio del presupuesto, por producto y/o Unidad Administrativa.

CAPÍTULO 6 AJUSTES A LA PROGRAMACIÓN ANUAL

En este apartado se dará a conocer el procedimiento para llevar a cabo los ajustes y correcciones necesarios a los POA's por parte de las Dependencias y Entidades municipales.

En caso de que las Dependencias o Entidades municipales requieran realizar ajustes a los Programas Operativos Anuales, estos deberán ser debidamente justificados por el Titular de las mismas y validados por el Departamento de Programación y el Departamento de Evaluación del Instituto Municipal de Planeación, así mismo se deberán enviar por oficio, con copia a la Contraloría Municipal y Tesorería Municipal para su

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

conocimiento, anexando una tabla donde se muestren los detalles de la situación actual del producto y/o tareas y la situación propuesta (dice y debe decir) así como la justificación para cada caso.

Una vez que se han validado los ajustes por parte de las Unidades Administrativas correspondientes, deberán señalar día y hora para que las Dependencias o Entidades municipales tengan acceso al Sistema de captura de POA's y realicen los cambios y ajustes procedentes.

Finalmente las Dependencias o Entidades municipales deberán enviar la versión final de los ajustes realizados en el POA al Instituto Municipal de Planeación, para su integración y resguardo de los archivos físicos, marcando copia de conocimiento a la Contraloría Municipal.

Durante el primer año de la gestión municipal, los ajustes se podrán realizar–en los meses de agosto y septiembre, durante los años siguientes y hasta el término de la gestión, los cambios y ajustes se deberán realizar durante los dos primeros meses del año al que se refiera el POA.

En cuanto a las modificaciones presupuestales se estará a lo dispuesto en el presente manual y normatividad aplicable para efecto de que sean validados por el Departamento de Programación del Instituto Municipal de Planeación y la Tesorería Municipal.

Al término de cada año se deberá realizar un análisis de la atención y cumplimiento de las líneas de acción del Plan Municipal de Desarrollo conforme a lo establecido en los Programas Operativos Anuales. REFI

CAPÍTULO 7 ESTRATEGIAS DE MEJORA CONTINUA DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL


En este apartado se pretende dar una explicación más detallada de cada componente del POA, mostrando con ejemplos la forma correcta de integrar la información.

7.1. Pasos para diseñar un producto nuevo.

En base al Plan Municipal de Desarrollo que se integra por Ejes, Líneas Estratégicas, Objetivos Particulares, Estrategias y de las Líneas de acción emanan los productos.

Los productos son los componentes principales de los POA's de cada Dependencia o Entidad municipal; los cuales estarán integrados por:

- a) Un indicador,
Es el instrumento que nos permite medir y evaluar el desempeño del producto.
- b) Una meta programada,
Es la expresión cuantitativa de los objetivos a alcanzar
- c) Una meta realizada.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Cuantificación del avance real en un periodo determinado.

d) Unidad de medida del indicador.

Es la unidad cuantificable a la que refiere la meta; por ejemplo.- centímetros cuadrados, participantes, personas, convenios, entre otros.

Cada unidad de medida debe contener:

- Conceptos medibles.
- Contar con tipo de valor absoluto, relativo.
- Contener expresiones aritméticas.

e) Medios de verificación.

Son los documentos, reportes, actas, convenios o instrumentos oficiales que se necesitan para demostrar que se alcanzó la meta reportada.

f) Condicionantes para lograr un producto.

Son especificaciones de factores internos o externos a la Unidad Administrativa necesarias para lograr que el producto de la línea de acción llegue a la meta programada.

g) Presupuesto.

Es el que rige las suficiencias presupuestales autorizadas por la Tesorería Municipal a través del Sistema SUMA (SAP).

h) Tareas.

Son las actividades que se tienen que realizar para obtener los resultados o metas de los productos programados.

Cada tarea deberá contar:


- Cronograma de actividades.
- Deberá realizarse en un periodo máximo de tres meses. En caso de ser la misma actividad durante todo el año se deberá programar en periodos trimestrales.
- Uno o varios responsables (cargo) para su realización.
- La última tarea enunciada deberá contener el término de la meta programada del indicador.

Asimismo en las tareas no se podrá:

- Incluir como responsables cargos externos a la Unidad Administrativa, a la Dependencia o Entidad municipal.
- No se admitirá una tarea que contenga todo un proceso, cada parte o etapa del proceso se deberá contar como una tarea independiente.

7.1.1 Redacción del producto.

- Deberá representar por lo general un objetivo operativo, recomendando la siguiente sintaxis:

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Verbo	¿Qué?	Mediante	Finalidad del producto. ¿Para qué?

- Deberá ser coherente con la línea de acción del Plan Municipal de Desarrollo.
- Deberá contener un verbo en infinitivo.
- Deberá redactarse en lenguaje incluyente (Proigualdad).
- El producto debe establecer la finalidad del por qué.
- En cada producto se deberá definir su alcance.

Por ejemplo. Realizar la construcción de Centros Integrales para la atención de víctimas de la delincuencia. (SUBSEMUN)

7.1.2 Ejemplos de redacciones de productos.

Caso 1.- Incongruencia presupuestal y de meta programada de un producto nuevo.


Año	Producto	Indicador	Meta Programada	Unidad de medida	Presupuesto	\$ Costo por unidad C/U
2011	Firmar convenios de colaboración con las universidades, para que estudiantes realicen sus prácticas profesionales en el Ayuntamiento	Número de convenios firmados	2	Convenios	\$300,000	\$ 150,000

Solución caso 1	
Condiciones	Alternativas de solución
Es excesivo el presupuesto \$300,000 para la firma de 2 convenios. No procede	1.- Disminuir el presupuesto. ➤ Ajuste final al presupuesto (veracidad) para firmar solo 2 convenios. 2.- Ajuste de meta programada. (Elevar, mantener o disminuir) con presupuesto veraz.

Caso 2.- Proyección de meta programada inadecuada de un producto nuevo.

Año	Producto	Indicador	Meta Programada	Unidad de medida	Presupuesto	\$ Costo por cada jornada
2011	Realizar jornadas de prevención de la violencia mediante pláticas en colonias y Unidades Habitacionales	Número de personas beneficiadas con 10 jornadas	200	personas	\$500,000	\$ 50,000

Solución caso 2

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Condiciones	Alternativas de solución
La meta programada del año de 2011 de 200 personas, es muy baja para 10 jornadas. No procede.	1.- Determinar la veracidad del costo por jornada. Ejemplo: \$500,000/10 jornadas = \$50,000 Posteriormente defina la proyección de personas por jornada. Ejemplo: Cada jornada beneficia a 200 personas. > Ajuste final de la meta programada para 10 jornadas.

Solución caso 2	
La meta programada del año de 2011 de 200 personas, es muy baja para 10 jornadas. No procede.	200 personas X 10 jornadas = 2,000 personas. Se ajustaría la meta programada 2011 a 2,000 personas.

7.2. Productos de Coparticipación (transversales).

Para aquellos productos de "COPARTICIPACIÓN" entre 2 o más de Dependencias y/o Entidades municipales, se deberán tener en cuenta:

- La procedencia de los recursos de origen que puede ser: Federal, Estatal, Municipal, o Iniciativa Privada.
- Intervención de 2 a más Dependencias o Entidades municipales desde la gestión del recurso hasta la ejecución, y el alcance de metas.
- Debe de identificarse a una de las Dependencias o Entidades municipales, como Líder o Coordinador/a del Proyecto o Producto.


Metodología:

- Cada Dependencia o Entidad municipal deberá reflejar en su POA solamente las acciones que le correspondan de acuerdo a sus atribuciones y funciones, sin embargo en caso de que sea necesaria la participación de alguna (as) Dependencia (as) o Entidad (es) municipal (es), se deberá informar por oficio a la(s) misma (s) y propiciar reuniones de coordinación para garantizar el resultado esperado.
- El Departamento de Programación del Instituto Municipal de Planeación deberá asesorar a las Dependencias y Entidades municipales en el proceso de elaboración de productos.
- Los Enlaces SEDEM de cada Dependencia o Entidad municipal involucrada y en su caso los Coordinadores Administrativos u homólogos deberán participar en la elaboración de productos.

7.3. Indicadores Absolutos y Relativos.

Las características generales de un indicador absoluto y un indicador relativo son:

Definición del valor del indicador	Características Generales	Meta programada.	Unidad de medida.
Absoluto	Informan siempre de una	Magnitud concreta	Unidad concreta

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

	magnitud y unidad concreta		
Relativo	Relación numérica que señala un grado de cumplimiento a partir de la relación entre un resultado obtenido y un resultado esperado. Se refieren a la combinación de un indicador absoluto y otro valor de referencia	Del 1% al 100%	%

7.3.1. Indicadores Absolutos

Se usarán indicadores absolutos cuando se sepa el universo a atender. Estos indicadores informan siempre de una magnitud y unidad concreta por lo que se recomienda la siguiente sintaxis:


Número de	Adecuar la unidad de medida (plural)	Adecuación de acuerdo al alcance del producto y tareas (Tiempo pasado)
Número de	cursos	realizados en tiempo y forma
Número de	operativos	realizados en tiempo y forma
Número de	personas beneficiadas	con 5 cursos realizados
Número de	consultas	de comunicación humana y física otorgadas

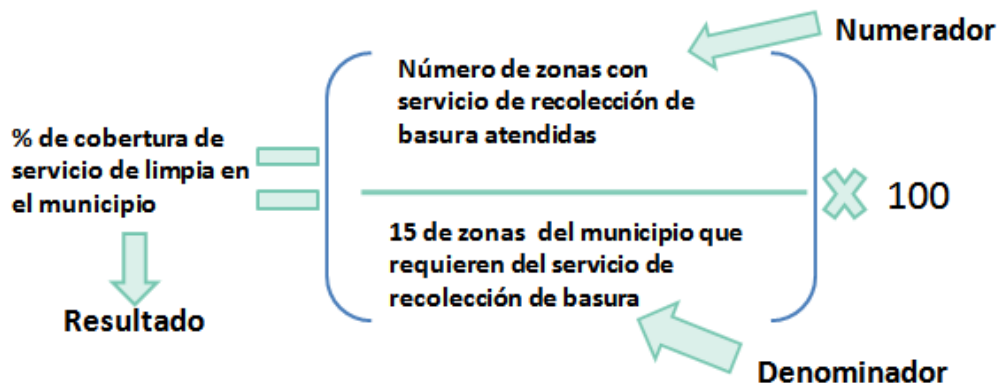
Ejemplos adicionales de indicadores absolutos:

- ✓ Número de computadoras adquiridas.
- ✓ Número de cursos impartidos.
- ✓ Número de auditorías internas realizadas.
- ✓ Número de aulas construidas.

7.3.2 Indicadores Relativos

Estos indicadores se refieren a la combinación de un indicador absoluto y otro valor de referencia.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2




En la siguiente tabla se muestran ejemplos de indicadores relativos, para su fácil comprensión a cada ejemplo se agrega el objetivo del indicador (definir lo que se pretende medir)

Ejemplo 1	Descripción	Objetivo del indicador
Fórmula del indicador	% de población beneficiada con el servicio de alumbrado público=(población beneficiada con el servicio de alumbrado público/población total del municipio)*100	El indicador señala el porcentaje de la población que es beneficiaria del servicio de alumbrado público.

Ejemplo 1	Descripción	Objetivo del indicador
Numerador	Población beneficiada con el servicio de alumbrado público. Alumbrado público.	
Denominador	Población total del Municipio.	
Resultado	% de población beneficiada con el servicio de alumbrado público.	

Ejemplo 2	Descripción	Objetivo del indicador
Fórmula del indicador.	% de recaudación por servicios de rastro = (Ingresos obtenidos por la prestación de servicios de rastro/ egresos ejercidos por prestación de servicios de rastro)*100	El indicador muestra el nivel económico de autosuficiencia del Rastro Municipal.
Numerador	Ingresos obtenidos por la prestación de servicios de rastro.	
Denominador	Egresos ejercidos por prestación de servicios de rastro	
Resultado	% de recaudación por servicios de rastro.	

Ejemplo 3	Descripción	Objetivo del indicador
Fórmula	% de obras que no están terminadas = (Número de obras que no están terminadas/número total de obras autorizadas)*100	El indicador señala la proporción de obras sin terminar
Numerador	Número de obras que no están terminadas	
Denominador	Número total de obras autorizadas.	
Resultado	% de obras que no están terminadas	

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Ejemplo 4	Descripción	Objetivo del indicador
Fórmula	% de auxilio prestado a los ciudadanos derivado de peticiones realizadas por llamadas telefónicas = (Número de llamadas atendidas/ Total de llamadas recibidas)*100	El indicador muestra la capacidad de respuesta del municipio ante la demanda de la población con respecto a la solicitud de apoyo derivada de alguna necesidad que requiera del auxilio de personal de Seguridad Pública
Numerador	Número de llamadas atendidas	
Denominador	Total de llamadas recibidas	
Resultado	% de auxilio prestado a los ciudadanos derivado de peticiones realizadas por llamadas telefónicas	

Ejemplo 5	Descripción	Objetivo del indicador
Fórmula	% de cumplimiento en el programa de campañas de salud = (Número de campañas de salud realizadas/ 12 campañas de salud programadas)*100	El indicador muestra el cumplimiento del programa de campañas de salud para prevenir enfermedades en beneficio de la población.
Numerador:	Número de campañas de salud realizadas	
Denominador:	12 campañas de salud programadas	
Resultado	% de cumplimiento en el programa de campañas de salud.	

¿Para qué sirve un indicador?


- ✓ Identificar, medir y evaluar el impacto que tienen las acciones emprendidas por la administración pública.
- ✓ Identificar áreas de oportunidad que permitan una mejora continua en la gestión municipal.
- ✓ Transparentar las actuaciones de las Dependencias y Entidades municipales en temas específicos así como en la rendición de cuentas.
- ✓ Contribuir al fortalecimiento institucional en materia de medición y evaluación del desempeño.
- ✓ Para la toma de decisiones.
- ✓ Permite saber si las actuaciones de las Dependencias y Entidades municipales están dirigidas a atender los objetivos planteados en el PMD
- ✓ Como instrumento de seguimiento y evaluación.
- ✓ Aporta elementos para la planeación de años subsecuentes.

7.3.3. Tipología de Indicadores:

En el SEDEM se adoptó la tipología de indicadores establecida por la Asociación Internacional de Administradores y Gerentes de Ciudades (ICMA).

Los indicadores de desempeño municipal podrán ser de tres tipos:

Institucionales: Deberán ser todos aquellos indicadores que midan planes, programas, acciones de gobierno, productos, bienes o servicios que por mandato de ley la administración municipal está obligada a desempeñar, realizar o brindar.


	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Gobierno: Deberán ser todos aquellos indicadores que midan planes, programas, acciones de gobierno, productos, bienes o servicios que la administración municipal en turno ha implementado, sin estar sujetos a un mandato legal para desempeñar, realizar o brindar.

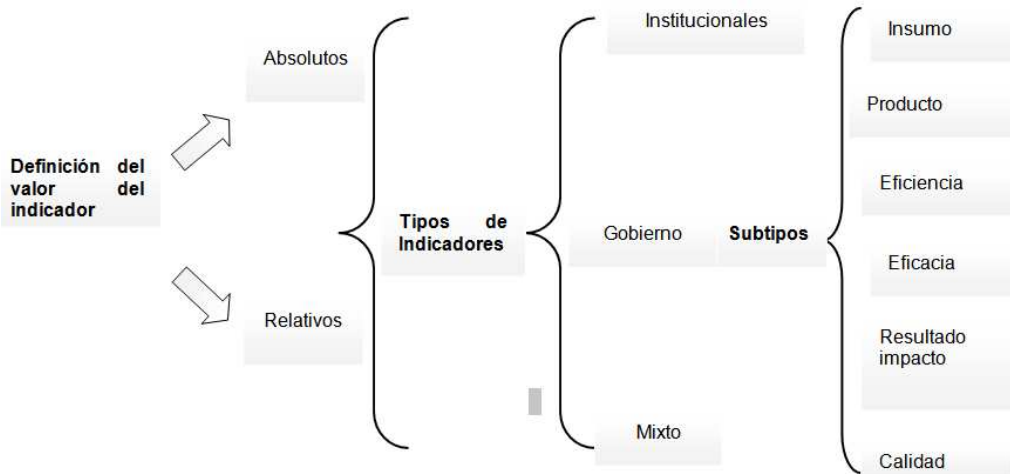
Mixto: Deberán ser todos aquellos indicadores que midan planes, programas, acciones de gobierno, productos, bienes o servicios que desempeñe, realice o brinde la administración municipal sin estar sujeta a mandato legal alguno pero que estén arraigadas por la costumbre y a la vez la ciudadanía los exija.

Los indicadores de desempeño municipal se dividen en seis subtipos:

- **Insumo.** Es el que cuantifica los recursos tanto físicos como humanos y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios.
Ejemplo: Número de personal
- **Producto.** Es el resultado de una actividad desarrollada con insumos provistos que, por sí solo, no refleja el logro de los objetivos.
Ejemplos:
 - Número de viviendas construidas.
 - Averiguaciones previas iniciadas.
 - Créditos otorgados a PYMES.
 - Vacunas aplicadas.
 - Índice de satisfacción de usuarios de un bien o servicio público.
 - Tiempo de espera (para recibir un servicio)
- **Eficiencia:** Se refiere a la productividad de los recursos utilizados para producir un determinado bien o servicio.
Ejemplo: Monto invertido en obra pública en determinado tiempo
- **Eficacia.** Indica el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.
Ejemplo: Porcentaje de la población que recibe servicios médicos
- **Resultado o impacto:** Se refieren al resultado final o efectos de una acción o programa implementado, generalmente relacionado con la mejora en la calidad de vida o condiciones de la población objetivo.
Ejemplos:
 - Porcentaje de disminución del índice de inseguridad.
 - Índice de Desarrollo humano (IDH)
 - Producto Interno Bruto (PIB)
 - Esperanza de vida
 - Mortalidad infantil.
 - Deserción escolar.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

- **Calidad.** Mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer a los usuarios
Ejemplo: Índice de percepción ciudadana sobre un tema en particular




Se deberá procurar un balance entre los diferentes tipos y subtipos de indicadores, de los cuales al menos el 20% de los indicadores registrados en el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal deberán medir resultado o impacto.

7.3.4. Identificación de elementos básicos en la construcción de indicadores.

Nombre del indicador: Se deberá capturar el nombre completo del indicador, el cual debe dar una idea precisa de lo que se va a medir, recomendándose lo siguiente:

- Deberá expresar la denominación precisa con la que se distingue, y no repetir el objetivo.
- Debe ser claro, concreto y entendible, y no presentarse como definición.
- No debe contener el método de cálculo, pero debe ser consistente en el mismo.
- No debe reflejar una acción; ni incluir verbos en infinitivo
- Deberá contener verbos en pasado; y sustantivos en plural

A continuación se presentan en la siguiente figura ejemplos de nombres de indicadores

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Noción o relación aritmética	Complemento
Porcentaje	de reducción de la deuda pública
Promedio	de atención a denuncias ciudadanas
Tasa	de ahorro presupuestario
Índice	de competitividad en inversión pública

7.4. Lista para verificar la calidad de un indicador

Para verificar la calidad en la construcción de un indicador, se deberá responder de manera afirmativa a 5 preguntas a fin de tener la certeza de que se construyó un indicador de calidad.

Indicador	Preguntas para verificar la calidad	¿Sí?	¿No?
1.- Está orientado a medir resultados.	¿Está definido claramente el propósito, estado esperado, o logro a ser medido?		
2.- Está bien construido	¿La fórmula está bien construida?		
4.- Se puede lograr	¿Se puede lograr?		
5.- Se puede medir.	¿Su proceso puede ser medido u observado?		

7.5. Parámetros de SemafORIZACIÓN.

Para el seguimiento y evaluación correcta de los indicadores, se establecen criterios o parámetros de semaforización para identificar si se están cumpliendo o no, siendo estos los siguientes:

- ✓ Satisfactorio
- ✓ Preventivo
- ✓ No satisfactorio


7.6. Información que aporta un indicador de gestión.

La información que aporta un indicador de gestión es la siguiente:

Línea base.- Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento. El registro del valor de la línea base y del año al que corresponde esa medición, es básico para todos los indicadores principalmente cuando el indicador es de nueva creación y se proyecta la línea base como punto de partida.

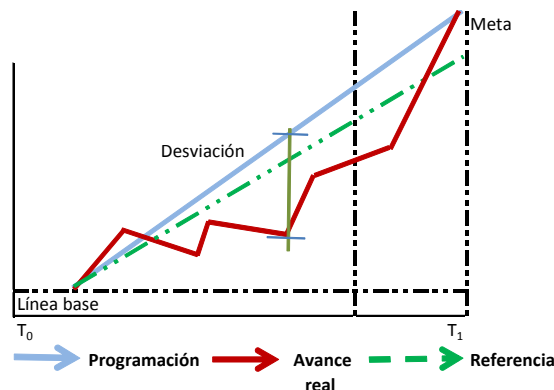
Comportamiento (dirección y ritmo). Se refiere al sentido y comportamiento real del desempeño que tiene el indicador respecto al tiempo, determinando las desviaciones.

Desviaciones que implican tomar decisiones.- Permite comparar los avances reales y el comportamiento programado, mostrando la magnitud de las desviaciones, para su pronta atención.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Necesidad de implementar planes de contingencia. En caso de que el comportamiento del indicador no sea el esperado se deberán de realizar acciones como el plan de contingencia para la toma de decisiones correctivas.

En la siguiente grafica se muestra de manera general la información que aporta un indicador de gestión.




Dónde se

7.7. Rendición de Cuentas y Presupuesto orientado a resultados

La programación es un proceso de toma de decisiones, **orientado a resultados y al impacto** de la ejecución y de la aplicación de los recursos asignados.

El presupuesto basado en resultados incorpora, entre otros aspectos, elementos programáticos que permiten el control y evaluación del desempeño de la gestión pública, procurando una mayor eficiencia en el ejercicio del gasto y la programación, la siguiente figura muestra un panorama general del presupuesto orientado a resultados y rendición de cuentas.



	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Para lograr lo anterior el Departamento de Programación del Instituto Municipal de Planeación realiza un análisis de presupuesto orientado a resultados, considerando el presupuesto, la meta programada y los avances así como el comportamiento histórico para cada producto.



A continuación se explica el análisis de presupuesto orientado a resultados con diversos casos, cuyas condiciones propuestas son para ejemplificar como se maneja el tema.

7.7.1. Análisis de presupuesto orientado a resultados.

Es la relación congruente entre presupuesto ejercido, presupuesto programado, metas programadas y metas reales, considerando el comportamiento histórico por producto.


Los factores para su análisis son:

Año	Producto	Indicador	Meta Programada	Meta Real	Unidad de Medida	Presupuesto del producto	Presupuesto Ejercido	Costo por Unidad C/U

Es importante que para dar seguimiento a los factores se conserve el indicador, unidad de medida y la redacción del producto para dar un seguimiento anual a este último.

A continuación se muestran una serie de casos más comunes con alternativas de solución, con la finalidad de que se tenga una guía para atender el presupuesto basado en resultados.

Caso 1.- Ajuste de meta programada conservando el mismo presupuesto


	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Año	Producto	Indicador	Meta Programada	Meta Real	Unidad de medida	Presupuesto del producto	Presupuesto Ejercido	Costo por unidad C/U
2010	Implementar servicios de asesoría legal en Unidades Habitacionales del municipio de Puebla	Número de servicios de asesoría legal en las Unidades Habitacionales	500	900	Asesorías	\$80,000	\$80,000	\$88.88
2011	Continuar con los servicios de asesoría legal en las Unidades Habitacionales del municipio de Puebla.	Número de servicios de asesoría legal en las Unidades Habitacionales	500		Asesorías	\$80,000		\$160

Solución caso 1	
Comentarios	Alternativas de solución
<p>En el 2010 se programaron 500 asesorías y se realizaron 900 (un 80% más) y se ejercieron \$80,000.</p> <p>En el 2011 se presupuesta \$80,000 con la misma meta de 500. NO PROCEDE.</p>	<p>1.- Ajustar la meta programada 2011 a 900 asesorías, considerando que se programo la misma cantidad de presupuesto que el año anterior.</p>

Caso 2.- Se tiene presupuesto para incrementar la meta:

Año	Producto	Indicador	Meta Programada	Meta Real	Unidad de medida	Presupuesto del producto	Presupuesto Ejercido	Costo por unidad C/U
2010	Adquirir vehículos para verificar acciones de cumplimiento normativo de la Subdirección de Protección al Ambiente	Número de vehículos adquiridos	10	10	Vehículos	\$900,000	\$ 900,000	\$ 90,000
2011	Continuar con la adquisición de vehículos para verificar acciones de cumplimiento normativo de la Subdirección de Protección al Ambiente	Número de vehículos adquiridos	10		Vehículos	\$1,500,000		\$ 150,000


	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Solución caso 2	
Comentarios	Alternativas de solución
<p>En el 2010 se ejerce \$ 900,000 para adquirir 10 vehículos.</p> <p>En 2011 se presupuesta \$1, 500,000 un 66.66% más que el año anterior para adquirir la misma meta de 10 vehículos. No procede</p> <p>En entrevista se detecta que se van a adquirir vehículos con características semejantes al año anterior.</p>	<p>1.- Aplicar una regla de 3 para ajustar meta programada.</p> <p>Año 2010 \$900,000 Ejercido en el año ---10 vehículos adquiridos Año 2011 \$1,500,00 Presupuesto -----X X = 16.666 vehículos</p> <p>Como alternativa se sugiere adecuar la meta programada 2011 a 16 automóviles para mantener presupuesto de \$1,500,000</p> <p>2.- Si desea conservar la meta programada del año 2011 de 10 vehículos Presupuesto (2011) = Ejercido 2010 + incrementos anuales = \$ 900,000 + incrementos anuales</p> <p>Disminuir el presupuesto del 2011 de \$1, 500,000 a \$900,000 aproximadamente para conservar la meta programada de 10 vehículos.</p> <p>3.- Se sugiere también adecuar de manera mixta, tanto en presupuesto, como en meta programada</p>

Caso 3.- Incremento de metas por eficiencia operativa, con ajuste de presupuesto.

Año	Producto	Indicador	Meta Programada	Meta Real	Unidad de medida	Presupuesto del producto	Presupuesto Ejercido	\$ Costo por unidad C/U
Enero a Junio 2010	Continuar realizando operativos de seguridad pública mediante el uso de helicópteros	Número de operativos realizados por helicópteros	140	150	Operativos	\$1,500,000	\$650,000	\$4333.33
2011	Realizar operativos de seguridad pública mediante el uso de helicópteros	Número de operativos realizados por helicópteros	140		Operativos	\$1,500,00		

Solución caso 3	
Comentarios	Alternativas de solución
<p>De enero a junio de 2010 ya rebaso la meta programada por 10 operativos, y se detecta que este producto se realiza en todo el año. (Faltan 6 meses de avances)</p> <p>En 2011 no procede la misma meta de 140 operativos, si ya rebaso en 2010 la meta programada,</p> <p>Ajustar el presupuesto del año 2011 considerando el ajuste de la meta programada</p>	<p>1.- Se sugiere aplicar una regla de 3 para ajustar meta programada.</p> <p>Calculo Enero junio 2010 150 operativos-----6 meses Año 2011 X operativos-----12 meses X = 300 operativos</p> <p>Se ajusta la meta programada de año 2011 a 300 operativos.</p> <p>➤ Posteriormente se realiza un ajuste al presupuesto 2011 con una regla de 3. De enero a Junio de 2010 se ejerce \$ 650,000 para lograr 150 operativos ¿Para 300 operativos cuanto se ejercerá?</p> <p>Calculo Ene. Jun. 2010 \$650,000 ejercido ----150 operativos 2011 X --- 300 operativos X = \$1,300,000 + incremento anual</p>

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

	3.- Se sugiere también adecuar de manera mixta, tanto en presupuesto, como en meta programada
--	---

Caso 2.- Ajuste del presupuesto de acuerdo al presupuesto ejercido del año anterior. (Déficit)
Ejemplo:


Año	Producto	Indicador	Meta programada	Meta real	Unidad de medida	Presupuesto del producto	Ejercido	Costo por Unidad C/U
2010	Implementar el programa internacional "Educación para Resistir el Uso de Drogas" mediante pláticas en las escuelas para identificar alternativas positivas contra su consumo	Número de personas beneficiadas con pláticas	5000	6000	Personas	\$200,000	\$500,000	\$100
2011	Continuar con el programa internacional " Educación para Resistir el uso de Drogas " mediante pláticas en las escuelas para identificar alternativas positivas contra su consumo	Número de personas beneficiadas con pláticas	6000		Personas	\$200,000		\$33.33

Condiciones	Alternativas de solución caso 2												
<p>En el 2010 se ejerció \$500,000 para lograr beneficiar a 6000 personas, con presupuesto de \$200,000</p> <p>En el año 2011 No procede programar la misma meta programada de 6000 personas (disminuir la meta programada)</p>	<p>1.- Si no hay recurso para ajustar al ejercido del año anterior, disminuir la meta programada 2011, con una regla de 3.</p> <table style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>Año 2010</td> <td>Ejercido</td> <td>Meta real</td> </tr> <tr> <td></td> <td>\$500,000</td> <td>6000 personas</td> </tr> <tr> <td>Año 2011</td> <td>Presupuesto - ----</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td>\$200,000</td> <td>X = 2400 personas</td> </tr> </table> <p>Para esta alternativa si no existe presupuesto de \$500,000 para mantener la meta del año 2010, ajustar a 2400 personas.</p>	Año 2010	Ejercido	Meta real		\$500,000	6000 personas	Año 2011	Presupuesto - ----	X		\$200,000	X = 2400 personas
Año 2010	Ejercido	Meta real											
	\$500,000	6000 personas											
Año 2011	Presupuesto - ----	X											
	\$200,000	X = 2400 personas											

Condiciones	Alternativas de solución caso 2
<p>En el 2010 se ejerció \$500,000 para lograr beneficiar a 6000 personas, con presupuesto de \$200,000</p> <p>En el año 2011 No procede programar la misma meta programada de 6000 personas (disminuir la meta programada)</p>	<p>2.- Ajustar el presupuesto en base al ejercido del año anterior para lograr la meta real del año 2010. Ajuste del presupuesto 2011 = Ejercido 2010 + incremento anual. =\$500,000 + incremento anual</p> <p>3.- Se sugiere también adecuar de manera mixta, tanto en presupuesto, como en meta programada</p>

7.7.3. Identificación de Programas, Planes y Aportaciones del Ramo 36.

Para tener un control en productos específicos y lograr la vinculación que atienda a algún Plan o Programa adicional al Plan Municipal de Desarrollo, así como las aportaciones del Ramo Administrativo 36 (SUBSEMUN), se debe de complementar al final de la redacción del producto con un identificador.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Algunos ejemplos de identificadores utilizados para programas, planes y aportaciones del Ramo Administrativo 36 (SUBSEMUN) se muestran en la siguiente tabla.

Nombre del Programa, Plan y Aportaciones del ramo 36	Identificador
Programa Municipal para la igualdad entre mujeres y hombres	(PROIGUALDAD)
Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Puebla	(PLANDETUR)
Subsidio para la Seguridad Pública Municipal	(SUBSEMUN)
Plan Estratégico Puebla 500	(Plan 500)

Asimismo otro identificador de planes y programas es la Agenda desde lo Local que se estructura en cuatro cuadrantes: 1) Desarrollo institucional para el buen gobierno; 2) Desarrollo económico sostenible; 3) Desarrollo social incluyente; y 4) Desarrollo ambiental sustentable.

7.7.4. Seguimiento a Planes y Programas.

Es importante darle seguimiento a determinados Planes o Programas autorizados en la Administración municipal llevando un control de líneas de acción atendidas, siendo responsables de esto el Departamento de Programación, el área encargada de la planeación en el Municipio y la Contraloría Municipal respectivamente.

Cada Dependencia o Entidad municipal será responsable de llevar un control interno de las Líneas de Acción señaladas en el PMD.

Para los casos en que un producto atienda a más de 2 Líneas de Acción el titular de la Dependencia y/o Entidad deberá notificarlo por escrito al Coordinador/a General del Instituto Municipal de Planeación con atención al Departamento de Programación y a la Contraloría Municipal para que se proceda al registro correspondiente.


7.8. Minutas de Trabajo

La importancia de la minuta de trabajo radica en dar cumplimiento a lo establecido en los artículos 9 fracción VII y 10 fracción II de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla; y 105 y 108 de la Ley Orgánica Municipal.

En la minuta de trabajo se establecerá el compromiso del día y hora de entrega, para solventar las observaciones de los productos en el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal de tal forma que se dé cumplimiento a lo establecido en los presentes lineamientos.

El incumplimiento de los acuerdos establecidos en las minutas de trabajo deberá ser notificado al titular de la Dependencia o Entidad municipal con copia a la Contraloría Municipal.

La estructura de la Minuta de trabajo se describe en el Anexo 4.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

7.9. Delegación de responsabilidades en el seguimiento de la Integración del Programa Operativo Anual.

Será responsabilidad del Departamento de Evaluación el manejo, operación y seguimiento del SEDEM en conjunto con los enlaces definidos por los titulares de las Dependencias y Entidades municipales

Los enlaces de las Dependencias y Entidades municipales no podrán dar la clave de acceso al SEDEM a personas ajenas a la Unidad Administrativa encargada de realizar el POA, a fin de evitar lo siguiente:

7.9.1. Alteración de datos en el SEDEM sin previo aviso.

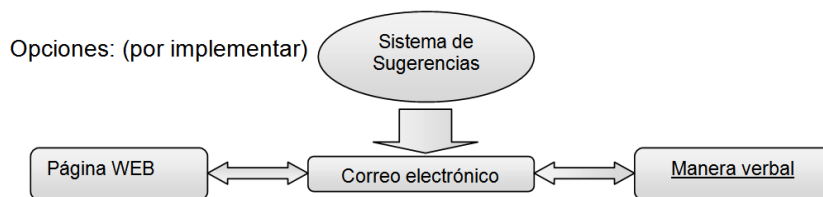
Durante la revisión por parte del Departamento de Programación, se emite un anexo de observaciones, las cuales se deberán de solventar en el SEDEM.

Si durante el proceso de solventación de observaciones se alteran datos como disminuir metas, modificar indicadores, redacción del producto etc. sin previo aviso el Departamento de Programación y/o al Departamento de Evaluación, estos, elaborarán oficio con copia a la Contraloría Municipal solicitando la aclaración a la Dependencia o Entidad municipal.

7.10. Sistema de sugerencias.

Para cumplir con los objetivos del SEDEM, es necesaria la retroalimentación de información con los enlaces a fin de detectar más fácilmente áreas de oportunidad.


Por lo anterior se ha implementado un Buzón de Mejora Continua, con la finalidad de fortalecer la Planeación a corto, mediano y largo plazo, con las aportaciones que se envíen.



7.10.1. Estrategia curva de Aprendizaje.

Al iniciar la gestión municipal se buscará mejorar la curva de aprendizaje para la integración del Programa Operativo Anual (POA), a través de las siguientes acciones:

- Capacitación a las Unidades Administrativas, así como a los Enlaces SEDEM.
- El contenido de la capacitación será:
 - ✓ Teórica – Práctica.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

- ✓ Exámenes para evaluar el aprendizaje y el desempeño de los Enlaces SEDEM y Coordinadores Administrativos.
 - ✓ Aprendizaje significativo con base en casos prácticos.
- El diagnóstico de los exámenes aplicados, así como de la asistencia a la capacitación, serán enviados a los Titulares de las Dependencias o Entidades municipales para su conocimiento.
 - Se brindará asesoría personalizada en caso de que las Dependencias o Entidades Municipales lo soliciten.

CAPÍTULO 8 CONTROL DEL POA DURANTE SU EJECUCIÓN.

Una vez integrado el POA cualquier modificación deberá ser valorada por el Instituto Municipal de Planeación a fin de que la misma pueda proceder, y en caso, deberá ser informada a la Contraloría Municipal y a la Tesorería Municipal, para su registro y notificación al Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Puebla, así como para su actualización en el sistema SUMA de la Tesorería Municipal, ya que se genera una clave de identificación que se asigna a las Unidades Administrativas y a las Líneas de Acción del PMD.

Son tres tipos de movimientos en los productos:

- Alta.
- Baja.
- Modificaciones


Alta de productos extemporáneos en el SEDEM.

1.- El titular de la Dependencia o Entidad municipal deberá notificar al Tesorero, a la Dirección de Egresos y Control Presupuestal (Tesorería) y al Instituto Municipal de Planeación, la solicitud para agregar un nuevo producto argumentando la importancia de ser incorporado al POA.

2.- El titular de la Dependencia o Entidad municipal deberá esperar la respuesta que dé la Tesorería, el Departamento de Programación y el Departamento de Evaluación del Instituto Municipal de Planeación a fin de verificar si se aprueba o no la incorporación de un nuevo producto.

3.- Si es aceptada la incorporación de un nuevo producto en el SEDEM, se deberá cargar el producto con presupuesto \$0 (cero) en el mismo; en el caso de que requiera recurso, este se agregará en una hoja en el control programático presupuestal y se le dará suficiencia a través de una ampliación, traspaso externo o interno.

4.- La incorporación del nuevo producto al SEDEM deberá ser revisada por parte de los Departamentos de Programación y Evaluación del Instituto Municipal de Planeación.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

5.- La Dependencia o Entidad municipal deberá solventar las mejoras y/o observaciones del nuevo producto, emitidas por los Departamentos de Programación y Evaluación.

Baja de productos en el Sistema SEDEM al inicio de una administración.

Para dar de baja un producto(s) al inicio de la administración la Dependencia o Entidad municipal deberá:

1. Verificar que el producto no esté publicado en el periódico oficial del Estado de Puebla.
2. Validar que el producto no tenga presupuesto ejercido.
3. Verificar si no se ha realizado ninguna evaluación por parte del Departamento de Evaluación del Instituto Municipal de Planeación.
4. Verificar que las Unidades Administrativas no se quedan sin productos.

De cumplir con los pasos anteriores, se deberá notificar a través de oficio fundado y motivado, firmado por el titular de la Dependencia o Entidad municipal a la Tesorería Municipal, a la Contraloría Municipal y a la Coordinación General del Instituto Municipal de Planeación la baja el producto para el trámite correspondiente.


Los Departamentos de Programación y Evaluación del Instituto Municipal de Planeación se coordinarán para que se dé, de baja el producto.

Baja de productos en el Sistema SEDEM.

Para dar de baja un producto se deben cumplir los siguientes pasos.

- 1.- Verificar que el producto no esté publicado en el periódico oficial del Estado de Puebla.
- 2.- Verificar que el producto no tenga presupuesto ejercido.
- 3.- Verificar que no quede desatendida una línea de acción en el PMD.
- 4.- Verificar que las Unidades Administrativas no se queden sin productos.
- 5.- Verificar si no se ha realizado ninguna evaluación por parte del Departamento de Evaluación del Instituto Municipal de Planeación
- 6.- Verificar que el producto, no aporte datos relevantes para el siguiente informe de Gobierno.

De cumplir con los pasos anteriores, se deberá notificar a través de oficio fundado y motivado, firmado por el titular de la Dependencia o Entidad municipal a la Tesorería y a la Coordinación General del Instituto Municipal de Planeación la baja el producto para el trámite correspondiente.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Los Departamentos de Programación y Evaluación del Instituto Municipal de Planeación se coordinarán para que se dé, de baja el producto.

Modificaciones en redacción del producto

Las modificaciones a las que se refiere este apartado serán sobre los siguientes conceptos:

Producto, indicador, tareas, unidad de medida, meta programada, condiciones para lograr el producto y medios de verificación.

Dichas modificaciones podrán realizarse siempre y cuando no se haya realizado ninguna evaluación; la excepción será cuando la Tesorería Municipal realice cambios presupuestales que impliquen modificar también los conceptos antes señalados.

En caso de que el producto esté publicado en el periódico oficial del Estado de Puebla se atenderá lo siguiente:

- Se podrá agregar redacción después de la terminación de la descripción del producto, en otras condiciones no se permitirá.


En caso de que el producto no esté publicado en el periódico oficial del Estado de Puebla y se pretendan realizar modificación en redacción se deberán considerar los siguientes puntos:

1. Se podrá cambiar redacción, sin embargo debe de tener la esencia de la redacción inicial.
2. Debe conservar la línea de acción del PMD
3. Se deberá verificar si la modificación en redacción implica cambios en metas, tareas, unidad de medida, etc.
4. Si la modificación es aceptada, deberá ser validada por parte del Departamento de Programación y el Departamento de Evaluación del Instituto Municipal de Planeación.

Modificación en metas programadas por notificación de la Dependencia o Entidad Municipal.

La posibilidad de modificación de metas será antes de que el Departamento de Evaluación del Instituto Municipal de Planeación haya realizado alguna evaluación del ejercicio en cuestión para lo cual se deberán considerar los siguientes puntos:

1. Se deberá notificar a los Departamentos de Programación y Evaluación del Instituto Municipal de Planeación, del ajuste de metas programadas junto con su justificación correspondiente.
 - Incrementar meta programada.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

- Disminuir meta programada.
2. Los Departamentos de Programación y Evaluación del Instituto Municipal de Planeación revisarán y analizarán el ajuste de metas programadas propuestas.

En caso de que no se justifique el ajuste de metas, el Departamento de Programación del Instituto Municipal de Planeación notificará la resolución en base a un análisis de metas.

3. Si procede el ajuste de metas propuesto, se autorizarán los cambios en el SEDEM.

Modificación en metas e indicadores programados por notificación del Instituto Municipal de Planeación.

Durante la revisión de los POA's es posible que el Instituto Municipal de Planeación proponga a las Dependencias y Entidades municipales la modificación de sus metas e indicadores por lo que se deberán considerar los siguientes puntos:

1. Se deberá notificar a las Dependencias y/o Entidades municipales el ajuste de metas programadas por parte del Instituto Municipal de Planeación.
 - Incrementar meta programada.
 - Disminuir meta programada.
2. La Dependencia y/o Entidad Municipal deberá revisar y analizar el ajuste de metas e indicadores programados propuestas por el Instituto Municipal de Planeación.

Los Departamentos de Evaluación y Programación del Instituto Municipal de Planeación esperarán la notificación por parte de la Dependencia o Entidad municipal para realizar veredicto final de ajuste de metas e indicadores programados.


3. Si procede el ajuste de metas e indicadores propuesto se autorizarán los cambios en el SEDEM.

En caso que las Dependencias o Entidades municipales no estén de acuerdo con el ajuste de metas e indicadores la Coordinación General del Instituto Municipal de Planeación notificará a la Contraloría Municipal y al titular de las mismas la no procedencia del ajuste.

Modificación en medios de verificación y condiciones para lograr el producto.

Las Dependencias o Entidades municipales notificarán al Coordinador/a General del Instituto Municipal de Planeación la propuesta de los siguientes cambios.

- Medios de verificación.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

- Condiciones para lograr el producto.

Para notificar las propuestas antes señaladas se deberán considerar los siguientes puntos:

1. Los Departamentos de Programación y Evaluación del Instituto Municipal de Planeación deberán revisar y analizar la propuesta de cambio de los medios de verificación y condiciones para lograr el producto.
2. En caso de que los departamentos citados acepten las propuestas a tiempo, se deberá verificar si la modificación en cambios de medios de verificación y condiciones para lograr el producto implica más cambios en el mismo a fin de realizar los cambios procedentes.
3. En caso de que los departamentos no acepten las propuestas de mejora en las condiciones para lograr el producto y los medios de verificación, podrían darse alternativas, sin embargo puede proceder que las condiciones actuales para lograr el producto y los medios de verificación sean mejores a las propuestas.

Cambios en presupuesto.

Una vez autorizado por Cabildo y publicado el Presupuesto de Egresos del Ayuntamiento del Municipio de Puebla en el Periódico Oficial del Estado, no será posible realizar cambios en el SEDEM a nivel presupuestal en cifras en los capítulos de gasto, salvo que la Tesorería Municipal lo autorice.

Todo cambio se realizará en el archivo de Excel de Control Programático Presupuestal y deberá ser previa aprobación por parte de la Tesorería Municipal. Los cambios presupuestales deberán ser conforme a lo establecido en el presente manual, en el Capítulo 5 (Ampliación, Reducción, Traspaso externo o interno).


Modificación en las tareas.

Las Dependencias o Entidades municipales notificarán al Coordinador/a General del Instituto Municipal de Planeación modificaciones a nivel tareas tales como:


- Redacción.
- Agregar tareas.
- Cambio de fechas.
- Eliminación de tareas.
- Responsables (cargos).

Para notificar las propuestas antes señaladas se deberán considerar los siguientes puntos:

1. Los Departamentos de Programación y Evaluación del Instituto Municipal de Planeación deberán revisar y analizar las modificaciones en tareas.


	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

2. En caso de que los departamentos acepten las modificaciones en las tareas en tiempo y forma, se deberá verificar que las modificaciones no impliquen más cambios en el producto.
3. En caso de que la modificación en tareas impliquen cambios en el producto se deberán realizar los cambios precedentes.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

IV. Bibliografía



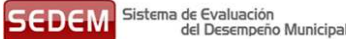
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla
- Ley de Planeación.
- Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla.
- Ley Orgánica Municipal.
- Reglamento para la Planeación Democrática del Desarrollo Municipal.
- Reglamento Interior del Instituto Municipal de Planeación.
- Decreto de Creación del Instituto Municipal de Planeación.
- Manual Procedimientos del Departamento de Programación.
- Manual de Políticas del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal.
- Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos.
- Taller para la construcción de indicadores gubernamentales.


	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

V. Anexos

Anexo 1

Formato de Portada de Carpetas POA's


		
<h1>Programa Operativo Anual 20_____</h1> <h2><Nombre de la Dependencia o Entidad municipal></h2>		

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Anexo 2

Requisitos que deben cumplir los medios de verificación:


	Medio de verificación	Requisitos
1	Archivos fotográficos de eventos	Lugar, fecha, nombre del evento, foto clara que incluya la foto de la mampara del evento. Estos medios son de carácter complementario.
2	Asistencia a talleres y cursos	Lista de asistencia con nombre y firma de los participantes, número consecutivo, fecha del evento, así como el documento donde se informa al Titular de la Dependencia con sello de recibido.
3	Expedientes	Oficios, memorandos donde se informe el número de expedientes, listando la cantidad de expedientes de acuerdo a la clasificación archivística y ubicación del mismo, además de contener la firma del responsable de la unidad administrativa.
4	Servicios otorgados a la ciudadanía, licencias o permisos	Primer y último documentos de la serie que se informa, listado con número de folio o registros con firma, sello oficial.
5	Asesorías	Listado de usuarios con firma y número consecutivo, firma al calce del responsable de impartir las asesorías.
6	Información contenida en sistemas informáticos.	Documentos fuente, oficios, memorandos donde se informa al Jefe inmediato sobre la actualización.
7	Proyectos	Oficio donde se remite al Jefe inmediato superior, con sello de recibido
8	Convenios, contratos, o acuerdos	Documento del convenio, contrato o acuerdo mostrando la primera última página.
9	Actualización o diseño de páginas Web	Impresión de la página de inicio del sitio web firmado por el responsable de la actualización o diseño, así como documento en que se informa al Jefe inmediato superior.

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Anexo 3

Alineación P.M.D. 2011 - 2014 (3)		Producto (4)		Concepto	Gasto programado en POA 20__ por Capítulo (11)						Total de Recursos (12)	Observaciones		
		Inicial	Final		2000	3000	4000	5000	6000	9000				
				Presupuesto POA (5)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
				Ampliación (6)										
				Reducción (7)										
				Traspaso interno + ó - (8)										
				Traspaso externo + ó - (9)										
				Presup. modificado (10)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00		
		Mes (13)	Estatus	Control presupuestal por producto (14)						Total de Recursos	Observaciones			
				2000	3000	4000	5000	6000	9000					
		Enero	Ejercido (15)											
			Saldo acumulado (16)											
		Febrero	Ejercido											
			Saldo acumulado											
		Marzo	Ejercido											
			Saldo acumulado											
		Abril	Ejercido											
			Saldo acumulado											
		Mayo	Ejercido											
			Saldo acumulado											
		Junio	Ejercido											
			Saldo acumulado											
		Julio	Ejercido											
			Saldo acumulado											
		Agosto	Ejercido											
			Saldo acumulado											
		Septiembre	Ejercido											
			Saldo acumulado											
		Octubre	Ejercido											
			Saldo acumulado											
		Noviembre	Ejercido											
			Saldo acumulado											
		Diciembre	Ejercido											
			Saldo acumulado											
		Acumulado	Programado anual (17)											
			Programado modif. (18)											
			Ejercido acumulado (19)											
			Saldo disponible acumulado (20)											
			% de lo ejercido & prog. (21)											

REF.803/IMP/0412

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Anexo 4



Departamento de Programación

Hoja 1 de 1

**Minuta de Trabajo
Ajustes al POA 201__**

Siendo las __ horas del día __ del mes de _____ del año 201__, con el objeto de dar cumplimiento a lo establecido en los Artículos 9 fracción VII y 10 fracción II de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla, y 105 y 108 de la Ley Orgánica Municipal; se reúnen representantes de _____ y del Departamento de Programación, para acordar sobre las observaciones y modificaciones al Programa Operativo Anual 201__ que le corresponde realizar a _____, quedando el compromiso de entrega para el día _____ a las _____

Observaciones:


Por la Departamento de Programación

Por la Dependencia o Entidad municipal



Nombre, cargo y firma

Nombre, cargo y firma

REF.804/IMP/0412

	Manual para la Elaboración de los Programas Operativos Anuales (POA's)	Registro: GMP1114/MOP/IMP015/004/160712-A
		Fecha de elaboración: 11/04/2012
		Actualización: 16/07/2012
		Núm. de Revisión: 2

Anexo 5

											
Departamento de Programación											
Reporte de observaciones del Programa Operativo Anual 20__											
Dependencia:											
Dirección	Alineación	Producto	Indicador	Meta prog.	Unidad de medida	Presupuesto Total	Observaciones				
							Alineación	Producto	Indicador	Tareas	Presupuesto
Por el Departamento de Programación Nombre, Firma y Cargo						Por el Departamento de Evaluación Nombre, Firma y Cargo					
REF.801/IMP/0412											