CONTENIDO

I. PRESENTACIÓN
II. MARCO JURÍDICO
III. MARCO CONCEPTUAL
IV. EL SISTEMA DE PRESUPUESTACIÓN DEL GOBIERNO DEL ESTADO
V. ESTRUCURA PROGRAMÁTICA PRESUPUESTAL
VI. PROCESO Y ELEMENTOS DE LA PROGRAMACIÓN-PRESUPUESTACIÓN
VII. BASES PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ANTEPROYECTOS DE PRESUPUESTO DE EGRESOS
VIII. REVISIÓN, ALINEACIÓN Y FORMULACIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
IX. METODOLOGIA PARA LA CONSTRUCCIÓPN DE INDICADORES
X. DISPOSICIONES GENERALES PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO
XI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS POR CAPÍTULO DE GASTO
XII. CATALOGOS PROGRAMATICO - PRESUPUESTALES

I. PRESENTACION

La Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Tlaxcala, ha elaborado el Manual para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2013, que permitirá a las dependencias y entidades ejecutoras del gasto, integrar su Anteproyecto de Presupuesto, en cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 32 fracción II inciso a) de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala; 274 del Código Financiero para el Estado de Tlaxcala y sus Municipios.

Objeto

Este manual tiene como objetivo principal guiar a las dependencias y organismos de la Administración Estatal en la elaboración de sus anteproyectos de presupuesto, con el fin de que la Secretaría de Finanzas lleve a cabo la integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado para el ejercicio fiscal 2013 que se presentará a la Congreso del Estado para su respectiva aprobación.

Insumos para la elaboración de los anteproyectos y la integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos.

El esquema para la integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos 2013 está diseñado para que las dependencias y organismos incorporen a través de distintos módulos del Subsistema de Programación y Presupuestación[1] los insumos fundamentales para el proceso presupuestario. El Subsistema de Programación y Presupuestación es una plataforma informática que administra la Secretaría de Finanzas para procesar información presupuestaria vinculada al Presupuesto de Egresos, en ambiente Web, lo que permite trabajar en línea con los ejecutores de gasto público, reflejando en tiempo real las transacciones que ocurren a través de este sistema.

En el esquema previsto para el proceso presupuestario 2012, se incluyen los siguientes insumos fundamentales:

Catálogos administrativos, funcionales, programáticos y económicos

- Estructuras programáticas (categorías programáticas)
- Misión
- Matrices de indicadores para resultados bajo la metodología de marco lógico (MIR)
- Analíticos por clave presupuestaria
- Analíticos de clave de entidades
- Estrategia programática
- Programas y proyectos de inversión de la Cartera de inversión
- Vinculación de las estructuras programáticas, con los proyectos de inversión de la Cartera

[1] Forma parte del Sistema Integral de Información Financiera

Integración del Proyecto de Presupuesto y presupuesto aprobado.

La información presupuestaria se producirá en varios momentos diferentes ya que el documento que contenga la iniciativa del Proyecto de Presupuesto de Egresos, estará integrado de la manera siguiente:

a) Descripción clara de los programas-proyectos, en los que se señalen objetivos estratégicos, metas, costos y unidades responsables de su ejecución.
b) Explicación y justificación de los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales, que considere el proyecto.
c) Estimación total de los ingresos señalados en la iniciativa de la Ley de Ingresos que sustente al presupuesto.
d) Previsiones de egresos destinados para cada capítulo de gasto público.
e) Una exposición de la situación hacendaría estatal, durante el ejercicio 2011, el periodo que haya transcurrido del 2012 y respecto a las condiciones previstas para el 2013.
f) Los demás informes financieros y datos estadísticos que resulte conveniente agregar, para la mejor comprensión de su política hacendaría y de los objetivos de cada uno de los programas.

Por lo anterior, en una primera etapa se generará la información que alimentará los reportes y consultas que conformarán los puntos señalados anteriormente y que forman parte del Proyecto de Egresos 2012, que se presentarán a la consideración de la Congreso del Estado.

En una segunda etapa, una vez aprobado el presupuesto, se incorporarán, también a través del Subsistema de Programación y Presupuestación con las respectivas modificaciones que en su caso se generen a partir de la aprobación legislativa.

Metodologías, procesos y productos

Los datos capturados serán procesados siguiendo las especificaciones y metodologías que se señalan en este Manual, y darán como resultado la generación de los productos que se derivan del proceso presupuestario, tales como: reportes, consultas y bases de datos que serán el soporte de información fundamental para la integración y entrega del Proyecto de Presupuesto de Egresos al Congreso del Estado.

Interpretación de los lineamientos

Para la aclaración de dudas o comentarios que se deriven de la lectura y aplicación de los lineamientos contenidos en el presente documento, las dependencias y organismos a través de la Dirección de Presupuesto y Egresos de la Secretaría de Finanzas como autoridad competente facultada para interpretar las disposiciones en materia presupuestaria conforme a lo previsto en el Reglamento Interior de la propia Secretaría.

Actualización del Manual

En caso de que durante la formulación e integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos se considere necesario incorporar modificaciones a las metodologías que se detallan en este Manual, o se requiera de la actualización a las funcionalidades del Subsistema de Programación y Presupuestación en sus diferentes módulos, éstas se comunicarán por escrito a las dependencias y organismos con el propósito de que se tomen las medidas necesarias por las dependencias y organismos.

Lo anterior a fin de tomar en consideración a las áreas involucradas en el proceso presupuestario 2013 y se lleven a cabo las acciones que permitan reflejar adecuadamente en el sistema la información presupuestaria correspondiente.

Organización del Manual

La estructura del presente documento responde a la necesidad de reflejar la vinculación que existe entre los conceptos e instrumentos requeridos para la elaboración de los anteproyectos de las dependencias y organismos y la integración del de Presupuesto de Egresos 2013, con el desarrollo de los mismos a través del Subsistema de Programación y Presupuestación.

La información que este manual ofrece se integra a través de cinco apartados;

1. Lineamientos específicos a observar durante la integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos 2013, mismos que las dependencias y entidades deben seguir para la formulación de sus anteproyectos de presupuesto.
2. Los "Insumos" donde se exponen la descripción y los criterios aplicables a la información presupuestaria que requiere el Subsistema de Programación y Presupuestación para llevar a cabo en línea la integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos 2013.
3. Las "Metodologías" en donde se detallan las metodologías aplicables a la información presupuestaria que se incorporará al Subsistema de Programación y Presupuestación para la integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos 2013.
4. A partir de la captura de los datos que realicen las dependencias y entidades en el SIPREP el sistema generará diferentes reportes, consultas y datos exportables.
5. Finalmente, en el quinto apartado se presentan los anexos de este Manual.

I. Lineamientos Específicos a observar para la integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos 2012.

Ámbito de Aplicación

1. Los presentes lineamientos serán de observancia obligatoria para las dependencias y organismos de la Administración Pública Estatal. Asimismo, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 274 del Código Financiero para el Estado de Tlaxcala y sus Municipios el documento será emitido por la Secretaría de Finanzas a fin de cumplir con lo que establece el ordenamiento.

El artículo 271 en su fracción I del citado Código se establece que, es competencia de la Secretaría de Finanzas el expedir este Manual, con el objeto de que sea formulado y aplicado el Proyecto de Presupuesto.

De manera similar el último párrafo del artículo 275 del Código establece que las previsiones de egresos a se clasificarán, en su orden, por programas, unidades, capítulos y partidas presupuestales en la forma que determine el manual para la integración del presupuesto de egresos con enfoque a resultados.

Enfoque sectorial

2. El proceso de elaboración de los anteproyectos y de integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos 2013 se realizará bajo un enfoque sectorial que le dé cobertura a las unidades responsables del sector, incluyendo a las dependencias centralizadas y desconcentradas, así como a los descentralizados. Este proceso deberá ser conducido por la dependencia coordinadora de sector, o bien por las dependencias que funjan, en términos de sus atribuciones, como cabezas de sector.

Con base en lo establecido en el artículo 263 del Código Financiero, los Programas deberán ser congruentes con el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 en cumplimiento de sus políticas, objetivos, estrategias y prioridades. Teniendo en cuenta que, tal y como lo señala el artículo 264 del mismo ordenamiento, éstos corresponden a las actividades de determinado sector de la administración pública estatal.

Clave presupuestaria

3. Con relación a la clave presupuestaria, de acuerdo a la norma[2] emitida por el CONAC establece la siguiente estructura:

- Año del Ejercicio
- Ramo
- Unidad Responsable
- Finalidad
- Función
- Sub-Función
- Actividad Institucional
- Programa Presupuestario
- Objeto del Gasto
- Fuente de Financiamiento
- Estado / Municipio / Localidad

Componentes de la clasificación administrativa

4. La clasificación administrativa identifica a las dependencias y organismos de la Administración Pública Estatal por número de unidad responsable. Para la constitución de las unidades responsables se deberá observar lo dispuesto en el Catálogo contenido en él Manual.

[2] Manual de Contabilidad

Componentes de la clasificación funcional y programática

5. La clasificación funcional y programática establece la esencia del quehacer de cada una de las dependencias y entidades. Esta dimensión se compone a partir de categorías y elementos programáticos, conforme a la alineación siguiente:

a. Las categorías consideran como componentes las Funciones, las Actividades Institucionales y los Programas Presupuestarios, y forman parte de la clave presupuestaria.
b. Los elementos programáticos incluyen la Misión, los Objetivos y los Indicadores.

Categorías programáticas

6. Las categorías que forman parte de la clasificación funcional y programática son las siguientes:

a. Funciones: Identifica las actividades que realiza el Estado para cumplir con sus fines, de conformidad con la legislación federal y estatal.
b. Sub función: Desglose de la función que identifica en forma más precisa las actividades que realizan las dependencias y entidades.
c. Actividad Institucional: Comprende el conjunto de acciones sustantivas o de apoyo querealizan las dependencias y entidades por conducto de las unidades responsables con el fin dedar cumplimiento a los objetivos y metas contenidos en los programas, de conformidad con las atribuciones que les señala su respectiva ley orgánica o el ordenamiento jurídico que les es aplicable.
d. Programa Presupuestario: Categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas federales y del gasto federalizado a cargo de los ejecutores del gasto público federal para el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como del gasto no programable. Se clasifican de acuerdo a los tipos, grupos y modalidades que se muestran en este manual.

Elementos programáticos.

7. Los elementos que forman parte de la clasificación funcional y programática son los siguientes:

a. **Misión:** Identifica los propósitos fundamentales que justifican la existencia de la dependencia u organismo y, para efectos programáticos, se formula mediante una visión integral de las atribuciones contenidas en la ley orgánica estatal u ordenamiento jurídico aplicable. Este elemento programático deberá ser definido para cada una de las dependencias y entidades.

b. **Objetivos:** Expresión del resultado esperado por la ejecución de los programas presupuestarios. Con base en la construcción de la MIR, se consideran objetivos en los siguientes niveles:

i) Fin del programa: es la descripción de cómo el programa contribuye, en el mediano o largo plazo, a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución de los objetivos estratégicos de la dependencia o entidad. No implica que el programa, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin, tampoco establece si pueden existir otros programas que también contribuyen a su logro.

ii) Propósito del programa: es el resultado directo a ser logrado en la población objetivo como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y servicios públicos) producidos o entregados por el programa. Es la aportación específica a la solución del problema. Cada programa deberá tener solamente un propósito.

iii) Componentes del programa: son los bienes y servicios públicos que produce o entrega el programa presupuestario para cumplir con su propósito, y

iv) Actividades del programa: son las principales tareas que se deben cumplir para el logro de cada uno de los componentes del programa. Corresponde a un listado de actividades en orden cronológico para cada componente. Las actividades deben presentarse agrupadas por componente y deben incluir los principales insumos con los que cuenta el programa para desarrollar dichas actividades.

a. **Indicadores:** La expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa, correspondiente a un índice, medida, cociente o fórmula, que establece un parámetro del avance en el cumplimiento de los objetivos y metas. Dicho indicador podrá ser estratégico o de gestión.

b. **Metas:** Resultado cuantitativo hacia el cual se prevé que contribuya una intervención. Las metas que se definen para los indicadores corresponden al nivel cuantificable del resultado que se pretende lograr, las cuales deben ser factibles, realistas y alcanzables colaboración

Componentes de la clasificación económica

8. La clasificación económica, que agrupa las previsiones de gasto en función de su naturaleza económica y objeto, incluye los componentes siguientes:

a. **Objeto del gasto[3]:** Identifica los capítulos, conceptos y partidas del Clasificador por objeto del gasto, de conformidad con los niveles de desagregación que se determinen. El Clasificador por Objeto del Gasto (COG) es, en términos generales, un catálogo que agrupa en forma homogénea los diversos insumos por concepto de recursos humanos, materiales y financieros (bienes y servicios) que utilizan las dependencias y entidades para llevar a cabo sus operaciones regulares, así como los recursos que el Gobierno Estatal transfiere a los diversos sectores. El COG incluye también las erogaciones que se realizan para cubrir el pago de compromisos derivados de obligaciones contraídas en el pasado (deuda pública)

[3] Norma emitida por el Consejo Nacional de Armonización Contable "Clasificador por Objeto del Gasto"

que sirvieron en su momento para hacer frente al pago de los bienes y servicios mencionados.

b. **Tipo de gasto[4]:** Identifica las asignaciones conforme a su naturaleza, en erogaciones corrientes o de capital y amortización de la deuda, conforme a la siguiente tabla:

Capítulo		Tipo de Gasto	
1000	Servicios Personales	1	Gasto Corriente
2000	Materiales Y Suministros	1	
3000	Servicios Generales	1	
4000	Transferencias, Asignaciones, Subsidios Y Otras Ayudas	1	
8000	Participaciones Y Aportaciones	1	
5000	Bienes Muebles, Inmuebles, E Intangibles.	2	Gasto de Capital
6000	Inversión Pública	2	
7000	Inversiones Financieras Y Otras Provisiones	2	
9000	Deuda Pública	3	Amortización de la deuda y disminución de pasivos

a. **Fuente de financiamiento:** Identifica las asignaciones conforme al origen de su financiamiento, conforme al siguiente catálogo:

Clave Denominación

1. Ingresos Derivados de Fuentes Locales
2. Participaciones e Incentivos Económicos
3. Aportaciones Federales
4. Gasto Federal Reasignado

Gastos indirectos de programas de subsidios

9. Los programas presupuestarios que cuentan con gastos indirectos invariablemente deberán presupuestar dichos gastos indirectos, identificándolos claramente.

Identificación programática de los proyectos de inversión

10. A través de la modalidad de los programas presupuestarios "Proyectos de inversión", se deberán identificar los recursos asignados en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2013 a los proyectos de la Cartera de Inversión (Cartera) correspondientes a infraestructura económica, infraestructura social, infraestructura gubernamental, inmuebles y otros proyectos de inversión.

[4] Norma emitida por el Consejo Nacional de Armonización Contable "Clasificador por Tipo de Gasto"

Cifras de las asignaciones presupuestarias en pesos

11. Las asignaciones tanto de los ramos como de las entidades, se deberán en pesos.

Control de techos y validaciones en el Subsistema de Programación y Presupuestación para asegurar la congruencia de la información

12. Una vez concluida la carga de las asignaciones presupuestarias y los demás elementos asociados al Proyecto de Presupuesto, se producirá el cierre de la entidad correspondiente y se desactivará la aplicación a los usuarios, indicando que se concluyó con la carga del presupuesto. Los techos presupuestarios contenidos al cierre del Subsistema de Programación y Presupuestación serán considerados como techos definitivos.

13. Para cerrar un sector, las dependencias y organismos verificarán el cumplimiento de los requerimientos del Subsistema de Programación y Presupuestación, los cuales incluyen entre otros, los siguientes aspectos:

- Carga completa de los analíticos que corresponden.
- Ajustar asignaciones a techos comunicados.
- Cumplimiento de las reglas de validación de integridad financiera.
- Registro de la Misión por parte de dependencias y organismos.
- Envío del documento donde conste la estrategia programática de la dependencia u organismos.
- Matriz de indicadores para resultados autorizada para los programas presupuestarios.
- En materia de programas y proyectos de inversión física:
- Vinculación de los programas y proyectos de la Cartera de Inversión con los programas presupuestarios.

Una vez vencido el plazo establecido para la carga de la información sin que se hayan cumplido con los techos, controles y reglas de integridad, la Dirección de Presupuesto y Egresos podrá llevar a cabo directamente el cierre de la entidad de que se trate. Lo anterior, en cumplimiento del artículo 278 del Código Financiero el cual establece que si alguna de las unidades presupuestales dejare de presentar su anteproyecto de presupuesto en el plazo fijado, la Secretaría de Finanzas quedará facultada para formularlo, a efecto de que se presente con oportunidad la iniciativa del Proyecto de Presupuesto de Egresos.

Clasificador por objeto del gasto para la integración del Proyecto de Presupuesto

14. El clasificador por objeto del gasto (COG) que será utilizado para la integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos 2013 permitirá dar cumplimiento a lo dispuesto en la legislación relativa a la armonización contable y demás normas emitidas por la CONAC[5].

[5] Consejo Nacional de Armonización Contable

Niveles de agregación del objeto de gasto para la integración del Proyecto de Presupuesto

15. La integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos 2013 y del presupuesto aprobado se realizará con el nivel de agregación del objeto del gasto que se encuentra previsto en el Subsistema de Programación y Presupuestación, el cual puede ser consultado en el propio Subsistema o en la documentación que para el efecto proveerá la Dirección de Presupuesto y Egresos.

Previsiones de pasivo circulante en el gasto del flujo de efectivo

16. Derivado de que el presupuesto de las entidades se presenta y autoriza en base flujo de efectivo, se deberán tomar las previsiones con el fin de acomodar en el Proyecto de Presupuesto de Egresos los recursos necesarios para cubrir los compromisos que se espera estén devengados al 31 de diciembre de 2012 y que se estime que a esa fecha no será posible realizar su pago. Asimismo, deberán considerar que al finalizar el ejercicio 2012 existirá pasivo circulante que se cubrirá con cargo al flujo de efectivo 2013.

Dentro de los propósitos de este documento se encuentran los siguientes:

- Continuar con la aplicación de la técnica del Presupuesto por Programas con enfoque de resultados.
- Dar a conocer la Estructura Programática para la integración y operación del presupuesto que operan las dependencias y entidades ejecutoras del Gobierno, y sea acorde con el Plan de Estatal de Desarrollo 2011 - 2016.
- Transparentar el proceso de asignación de los recursos presupuestarios.
- Orientar la promoción de metas e indicadores hacia resultados que permitan la evaluación del cumplimiento de los objetivos a nivel proyecto y programa y responda a lo establecido en el Plan Estatal de Desarrollo 2011 - 2016.

En los últimos años se han registrado avances importantes en la consolidación del Presupuesto Basado en Resultados, lo que ha generado que las Unidades Presupuestales ejecutoras de la administración pública programen, presupuesten, ejerzan, registren, controlen y evalúen el uso y destino de los recursos públicos bajo el esquema de la estructura programática y definan con mayor certidumbre indicadores y metas a alcanzar; a fin de tener una total congruencia entre las acciones y los efectos impulsores y multiplicadores de los recursos públicos asignados a los distintos proyectos autorizados.

Bajo las anteriores consideraciones, es fundamental que las Unidades Presupuestales, verifiquen que los programas y proyectos que lleven a cabo sean congruentes con los compromisos establecidos en los respectivos Programas Institucionales, Sectoriales y Regionales de Desarrollo en que participan.

En consecuencia, este Manual incorpora los criterios y la metodología de aplicación y observancia general para que las unidades ejecutoras elaboren su Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2013, a nivel de proyecto.

En la primera parte se presenta el marco jurídico y normativo que da sustento al Presupuesto Basado en Resultados y su vinculación con otros elementos del proceso de planeación estatal, como son los Programas Institucionales, Sectoriales y Regionales.

En la segunda parte se detallan los lineamientos para la integración del Anteproyecto de Presupuesto, así como las consideraciones respecto del Subsistema de Programación y Presupuestación y sus Formatos.

En la tercera parte se describe la Estructura Programática con la que opera el Gobierno del Estado de Tlaxcala, como un instrumento fundamental para la planeación, programación y presupuestación de los recursos e incluye los catálogos: de la Estructura Programática, del clasificador por objeto del gasto, de unidades responsables, de unidades ejecutoras, de centros de costo, de regiones y de unidades de medida.

El Glosario de Términos presenta las definiciones de los conceptos a interpretarse en el presente documento.

II. MARCO JURIDICO

Para la formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2013 el marco jurídico es el siguiente:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Tlaxcala;
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Tlaxcala;
- Ley de Responsabilidades, Sanciones y Estímulos de los Servidores Públicos del Estado de Tlaxcala
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos para el Estado de Tlaxcala;
- Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Tlaxcala y sus Municipios;
- Ley del Procedimiento Administrativo del Estado de Tlaxcala y sus Municipios;
- Ley de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales;
- Ley de Ingresos para el Estado de Tlaxcala para el Ejercicio Fiscal 2012;
- Ley de Planeación del Estado de Tlaxcala;
- Código Financiero para el Estado de Tlaxcala y Municipios;
- Decreto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2012;
- Reglamento Interior de la Secretaría de Finanzas;
- Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Tlaxcala 2011 – 2016;
- Manual de Normas y Políticas para el Ejercicios del Gato Públicos;

III. MARCO CONCEPTUAL

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir con metas previstas, expresadas en valores y términos financieros que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

En una perspectiva más amplia, el presupuesto se entiende como "la expresión contable de los gastos de un determinado período, del cual se obtiene la autorización por parte del Legislativo al Ejecutivo para cumplir con los fines políticos, económicos y sociales, y dar cumplimiento al mandato legal.

El presupuesto público involucra los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado, como medio efectivo de control del gasto público y en ellos se fundamentan las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones a fin de alcanzar los resultados previstos.

Funciones del presupuesto

1. Relacionar la asignación del presupuesto con las acciones y objetivos programados.
2. Control de presupuesto mediante el proceso de seguimiento comparado los avances del ejercicio presupuestal correspondientes con los logros, para en su caso reducirlos.
3. Orientación preventiva del presupuesto para corregir el sistema de ejecución y la forma de organización a fin de alcanzar un equilibrio entre lo autorizado y lo ejercido.

Importancia del presupuesto

La importancia radica en que el presupuesto es el instrumento más poderoso con que cuenta el Estado para incidir positivamente en la evolución económica del país, su ejecución supone desarrollo, bienestar y progreso. Sin embargo, cuando se desconoce el resultado claro y concreto sobre el avance que tienen los programas, no es tan evidente que la aprobación presupuestal se haya transformado en progreso.

Utilidad:- Su importancia radica en la operación del proceso de programación, presupuestación y ejecución del presupuesto por las dependencias y entidades públicas, a fin de que se minimicen riesgos en la ejecución de las acciones y la aplicación de los recursos, logrando resultados eficientes.

Operación.- Mantiene el plan de operaciones a límites razonables.

Seguimiento.- Es un mecanismo para la revisión y orienta de políticas, objetivos, estrategias y líneas de acción.

Cuantificación.- En términos programáticos y presupuestarios es aplicable para correlacionar los diversos componentes del programa anual. Esto es correlacionar lo programado y alcanzado para identificar resultados e impactos.

Técnica presupuestal.- El formato de presupuesto por programa tiene como finalidad evitar la duplicidad o sobre posiciones en las funciones públicas, ya que a través de los programas y proyectos pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los responsables observan la inscripción de acciones en la estructura programática y su orientación en la relación con el desglose de metas y objetivos del presupuesto.

Objetivos del presupuesto
Planear integral y sistemáticamente las políticas, objetivos y acciones que el gobierno prevé desarrollar en un periodo determinado (anual).

Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias y entidades públicas sobre el cumplimiento y logro de objetivos, metas y resultados previstos.

Finalidades del presupuesto

a) Planear, coordinar y relacionar las acciones y los resultados de las dependencias y entidades públicas con la asignación presupuestal y esta con los volúmenes de actividad.

b) Controlar el manejo de ingresos y egresos de cada unidad responsable, ejecutora.

Clasificación del presupuesto por fases
El Sistema de Planeación Democrática para el Estado de Tlaxcala y sus Municipios opera su proceso en cinco fases: Planeación, Programación, Presupuestación, seguimiento y Evaluación, para este caso es importante tener presente la de programación y presupuestación.

Fase de programación presupuestaria: se desprende de la propia naturaleza del presupuesto y sostiene que éste – el presupuesto- debe tener: un contenido y la forma de programación.

Contenido: establece que deben estar todos los elementos que permitan la definición y la adopción de los objetivos prioritarios.

Forma: deben explicitarse todos los elementos de la programación, es decir, se deben señalar las causas que orientan o son razón de esta actividad, así como los objetivos adoptados, las acciones necesarias a efectuarse para lograr esos objetivos; los recursos humanos, materiales y servicios que se requieran para cumplir las acciones así como los recursos monetarios necesarios que demanden esos recursos.

Fase de Integración presupuestaria: el método de presupuesto por programas esta dado en la concepción y en la asignación del momento de su integración y posterior aplicación.

El presupuesto no sería realmente programático sino cumple con las condiciones que imponen los cuatro enfoques. Es decir, que el presupuesto debe ser:

a) Un instrumento del sistema de planeación estratégicas;
b) El reflejo de una política de asignación presupuestaria única;
c) Un proceso debidamente ordenado bajo la estructura programática; y
d) Un instrumento en el que deben aparecer todos los elementos de la programación.

Es importante tener en consideración algunas recomendaciones para la asignación de recursos con base en los requerimientos e insumos utilizados para la programación del presupuesto:

La competencia: se refiere a quienes deben de participar dentro del ciclo presupuestario. Esto es la formación de equipos de las distintas dependencias, entidades públicas y organismos autónomos, donde su validación reconoce la necesidad de facilitar su pretensión para que el presupuesto sea aprobado por la legislatura.

La claridad: quiere decir que el presupuesto debe presentar una estructura metódica con criterios uniformes, de tal modo que las diferentes partidas presupuestarias permitan el reconocimiento inmediato de su procedencia y de su finalidad, que faciliten el control de su aplicación para que todas las etapas del proceso puedan llevarse a cabo con eficacia.

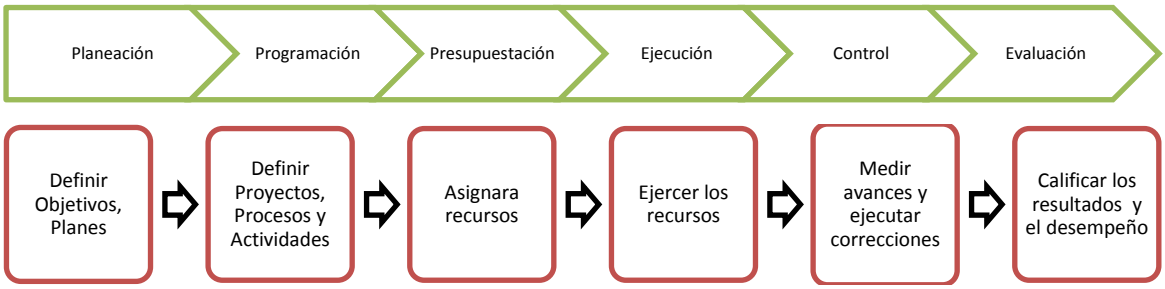
La unidad. Significa que todos los recursos programados en los anteproyectos formaran parte de un solo proyecto a nivel de entidad, por lo que deben ser incluidos en su solo presupuesto, con plena sujeción a la política presupuestaria definida y adoptada por la autoridad competente, de acuerdo con el marco legal, basándose en un solo método y expresándose uniformemente.

La flexibilidad: como factor de planeación está vinculado con la previsión y la oportunidad para sustentar una mayor movilidad presupuestaria y que se adapte a las circunstancias cambiantes del entorno.

La limitación del gasto público: se refiere a la previsión que se debe tener sobre los criterios para contención del gasto público y para mantener el equilibrio presupuestario dentro de los límites establecidos.

IV. EL SISTEMA DE PRESUPUESTACIÓN DEL GOBIERNO DEL ESTADO

De acuerdo con el Código Financiero para el Estado de Tlaxcala y sus Municipios, el proceso presupuestal se integra con un conjunto de fases secuenciadas y lógicas[6].



El sistema presupuestal del Estado define como base de presupuestación los planes de largo, mediano y corto plazo a efecto de establecer un horizonte con líneas estratégicas y operativas que permitan alinear la asignación y el ejercicio del Gasto Público en programas de acuerdo con las prioridades sectoriales del estado.

La planeación estratégica se concreta a través de la programación-presupuestación y de ahí su importancia como medio de vinculación entre lo estratégico y lo operativo si se pretende dar sentido y respuesta a la realidad, y rumbo de la gestión pública.

Para llevar a cabo la formulación e integración del Proyecto del Presupuesto de Egresos y los Anteproyectos de Presupuesto de Egresos, el sistema presupuestal del Gobierno del Estado considera la programación presupuestación como un proceso en el que se incluye el modelo de Programación-Presupuestación como se muestra en el siguiente gráfico.

Proceso de Programación-Presupuestación

[6] Artículo 280 Código Financiero para el Estado de Tlaxcala y sus Municipios

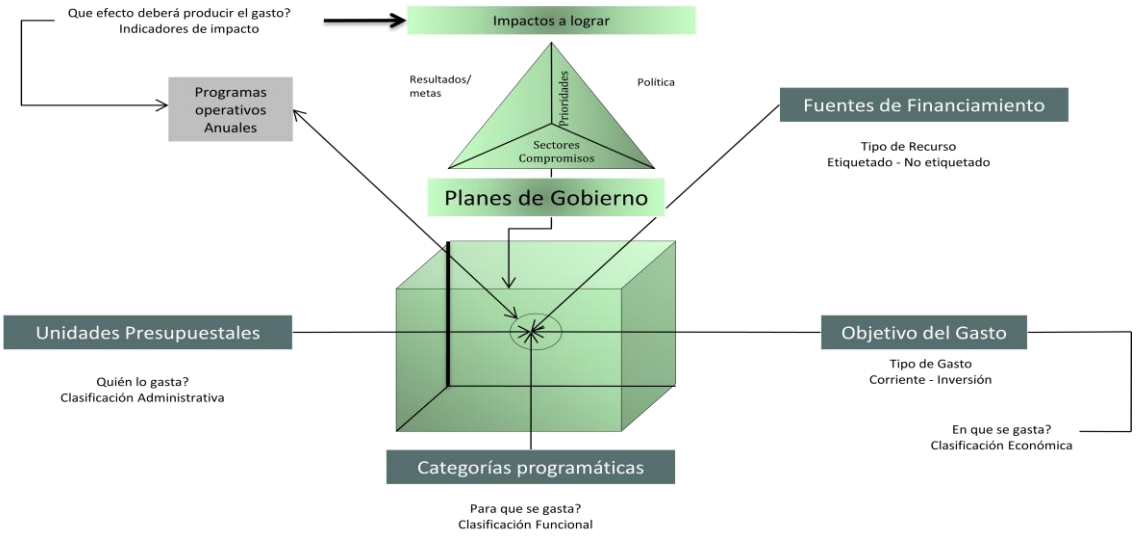
El modelo presupuestal del Estado vincula tres vertientes principales: Programas, Objeto del Gasto y Unidades Responsables, que derivan en las clasificaciones básicas del Gasto Público:

El modelo de programación-presupuestación

El modelo programático-presupuestal del Gobierno del Estado, que será aplicado para el ejercicio fiscal 2013, se ha enriquecido con la relación de otras variables como las fuentes de financiamiento, así como con la incorporación de nuevos tipos de información y niveles de clasificación, dando particular importancia al alineamiento programático presupuestal con los productos de la planeación estratégica diseñada.

En términos conceptuales el modelo programático-presupuestal del Gobierno del Estado es el que se muestra en el siguiente gráfico.

MODELO PROGRAMATICO PRESUPUESTAL



V. ESTRUCURA PROGRAMÁTICA PRESUPUESTAL.

a. Conceptualización programática del gasto.

La clasificación del presupuesto por programas, pretende asegurar una ejecución armónica en las acciones del sector público. Se presenta a partir de objetivos que persigue cada nivel de organización y se traduce en metas y costos de ejecución para el registro, control y evaluación de los resultados.

El presupuesto por programas es un sistema que presenta especial atención a las cosas que el gobierno realiza, más que a las cosas que adquiere. Las cosas que el gobierno adquiere como servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte, entre otros, no son, naturalmente, sino sus medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones sustantivas. En consecuencia, el programa es un instrumento destinado a cumplir funciones y perseguir objetivos mediante actividades y procesos que consideran recursos humanos, materiales y financieros.

Para articular los programas se define una estructura (estructura programática), que está conformada por un conjunto de categorías y elementos programáticos que sirven, para dar orden y dirección al gasto público, para definir su ámbito de acción y para evaluar su aplicación.

R	E R	S	P	S P	Pr	F	S F	D	U R	Part	T G	F F

b. Categorías programáticas.

Las categorías programáticas son diferentes niveles de agrupación en que se pueden clasificar las distintas actividades que realizan las Unidades Presupuestales de la Administración Pública Estatal.

Esta clasificación permite reunir de manera homogénea las acciones que se llevan a cabo para la producción de bienes y prestación de servicios inherentes al sector público. Las categorías programáticas son las siguientes:

Ramo

Los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, así como el conjunto de Órganos Autónomos que tengan asignación financiera directa para el ejercicio de sus funciones conforme lo señala la Constitución Política del Estado, o aquellos que por su trascendencia deban ser consideradas como tales por el H. Congreso del Estado.

Eje Rector

Son los fines que se pretenden alcanzar en el Plan Estatal de Desarrollo a través de las actividades que se desarrollan con relación a un programa. Su identificación responde a la pregunta ¿Para qué se van a llevar a cabo estas acciones?.

Sector:
Se refiere al conjunto de Dependencias y Entidades de la Administración Pública que comparten un mismo objetivo estratégico dentro de las responsabilidades orgánicas y aquellas derivadas del Plan Estatal de Desarrollo.

Programa
Es un conjunto organizado de proyectos y procesos agrupados en subprogramas, que satisfacen un objetivo específico del "Sector" para alcanzar una o varias metas. El programa implica un costo determinado, pueden realizarlo una o más unidades responsables, siendo una de éstas la principal responsable.

Se identifica como parte de una sub-función y sirve de base para examinar lo que se ha avanzado en determinado sector funcional hacia el logro de los objetivos planteados y comprende uno o más subprogramas.

Constituye un vínculo entre los servicios del sector público comprendidos en las categorías funcionales y los objetivos que representan el plan de trabajo de las dependencias ejecutoras de las acciones.

Subprograma
Es un subconjunto del programa que reviste las mismas características y tiene la finalidad de agrupar los proyectos con objetivos y metas específicas que coadyuvan al logro del objetivo del programa.

Proyecto / Proceso
Conjunto de acciones encaminadas a cambiar significativamente el estado actual de las cosas; los proyectos tienen un objetivo específico a cumplir, pueden presentar vigencia únicamente durante el tiempo que se requiera para lograrlo; o bien, son permanentes (procesos) esto es, tienen sólo un carácter temporal. Se contará con dos tipos de proyectos:

Proyecto de Inversión, Capital, u Obra Pública: Toda inversión del Gobierno del Estado orientada al equipamiento, ampliación, dotación o fortalecimiento de la infraestructura social y de soporte a la productividad y competitividad estatal. En el mismo sentido, comprende aquellas actividades que permitan incrementar o mantener en óptimo estado los activos del Gobierno Estatal o de la sociedad.

Proyecto de Innovación: Erogaciones destinadas a ampliar la capacidad instalada para la prestación de los servicios, mejorar la calidad, así como incrementar la eficiencia y eficacia de la operación de las dependencias y entidades de la Administración Pública. Gasto no recurrente y de única vez.

Proyecto de Operación: Es el conjunto ordenado de etapas y pasos con características de acción concatenada, dinámica, progresiva, y permanente que concluye con la obtención de un resultado y proporcionan un valor a quien usa, aplica, o requiere dicho resultado.

El resultado que se obtiene está directamente relacionado con los mandatos y responsabilidades fundamentales de la institución; esto es, permite cumplir con el fin social para el cual fue creada. Es importante resaltar que, en toda organización, pueden existir varios procesos, considerando tanto los sustantivos (que desahogan responsabilidades fundamentales) y de apoyo (administrativos principalmente).

Función
Es la división principal de la totalidad del esfuerzo organizado del sector público que se encamina a prestar un servicio público concreto y definido, como la educación o la salud pública, de conformidad con el mandato de la sociedad expresado en el marco legal en lo general. Tiene por objeto agrupar los gastos del sector público con base en los objetivos de corto, mediano y largo plazo que se persiguen, lo que contribuye al logro de objetivos generales de acción, como pueden ser, el fomento a la educación, o al desarrollo económico. Cumple con la tarea de proveer una visión global acerca de los propósitos que el sector público tiene en cada una de las áreas de actividades.

Sub-función
Desagregación específica y concreta de la función que identifica acciones y servicios afines a la misma, expresados en unidades de funcionamiento o de medición congruente. Desglose pormenorizado de la función, identifica con mayor precisión la participación del sector público en el resto de la economía para cumplir con el cometido que los ordenamientos legales establecen.

Dependencia o Entidad
Dependencia: Término con el que se identifica a cualquier entidad o institución del Poder Ejecutivo que pertenece al poder central que tenga o administre patrimonio o presupuesto formado con recursos o bienes estatales, creada por acuerdo del ejecutivo para el cumplimiento de los fines que le establece la Constitución Política del Estado y contenida en la Ley Orgánica del Estado.

Entidades: Creadas por Acuerdo o Decreto, son Instituciones con personalidad jurídica, patrimonio propio y con autonomía técnica y orgánica. Forman parte del Poder Ejecutivo y constituyen el Sector Paraestatal del mismo. Su patrimonio estará constituido con fondos o bienes provenientes de la Administración Pública Estatal y en algunos casos de aportaciones de los particulares; su objetivo es la prestación de bienes o servicios públicos.

Unidad Responsable
Son las unidades administrativas que son responsables de ejercer la asignación presupuestaria correspondiente y están facultadas para llevar a cabo los proyectos que conduzcan al cumplimiento de objetivos y metas establecidos en los programas y subprogramas.

Objeto del Gasto
Listado ordenado, homogéneo y coherente que permite identificar los bienes y servicios que el gobierno demanda para desarrollar sus acciones agrupándolas en capítulos, conceptos y partidas.

Es aquél que identifica los diversos bienes y servicios que las distintas dependencias y entidades públicas requieren para funcionar y para dar cumplimiento a los objetivos planteados, y a satisfacer los requerimientos para la planeación, programación, presupuestación, evaluación y control del gasto público.

Tipo de Gasto
Permite Identificar la naturaleza económica del gasto en cuanto a su contribución en la formación bruta de capital y se clasifica en:

Gasto Programable, Se entiende por este concepto a las asignaciones previstas por Poderes Legislativo y Judicial, Organismos Autónomos y Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo incluidas en el presupuesto, destinadas a la producción de bienes y servicios estratégicos o esenciales, plenamente identificables con cada uno de los programas, que aumentan en forma directa la disponibilidad de bienes y servicios. Este concepto lo conforma el gasto corriente o de operación (servicios personales, materiales y suministros, los servicios generales y las transferencias de gasto corriente), así como el gasto de inversión (bienes muebles e inmuebles, obras públicas, inversiones financieras y transferencias de capital).

No Programable, Se entiende por gasto no programable a las erogaciones que por su naturaleza no es factible identificar con un programa específico, tales como los intereses de la deuda, las comisiones y amortizaciones de capital de la deuda pública; las participaciones, aportaciones y gasto reasignado a los municipios y los adeudos de ejercicios fiscales anteriores (ADEFAS).

Fuente de Financiamiento
Permite identificar el origen de las asignaciones presupuestarias, la naturaleza jurídica de los recursos, si son de libre administración o son recursos condicionados para algún concepto específico de gasto.

Se clasifican en:

- **Recursos derivados de fuentes locales** (impuestos, derechos productos, aprovechamientos y el financiamiento).

- **Recursos derivados de transferencias federales** (participaciones, colaboración administrativa, aportaciones federales, apoyos y/o gasto reasignado).

Estado
Es la base de la integración de la nación y está constituido por su territorio, organización política y administrativa, que asume un carácter representativo y republicano

Región
Porción del territorio estatal que integran varios municipios y que se identifican por semejanzas geográficas, socioeconómicas o político administrativas.

Municipio
División administrativa básica regida por un ayuntamiento. Es la unidad básica de gobierno, depende de una entidad federativa o estado y se encuentra constituido por tres elementos: población, territorio y gobierno.

c. Elementos programáticos.
Los elementos programáticos son parte integrante de las categorías programáticas. Se identifican con el propósito de sentar las bases de una asignación racional de los recursos que permita su adecuada ejecución, seguimiento, control y evaluación, en los contextos sectorial e institucional; así como otorgar contenido real a los programas, subprogramas y proyectos en términos de los fines (cualitativos y cuantitativos) que se pretenden alcanzar. Los elementos programáticos que se identifican son los siguientes:

Visión
La visión de una organización consiste en la imagen positiva de la realización de su misión en un plazo de tiempo dado, es la imagen deseada o la imagen de futuro de la organización en un corte de tiempo determinado (por lo general de 25 a 30 años). Incluye la ventaja competitiva o la superioridad de calidad que se quiere obtener.

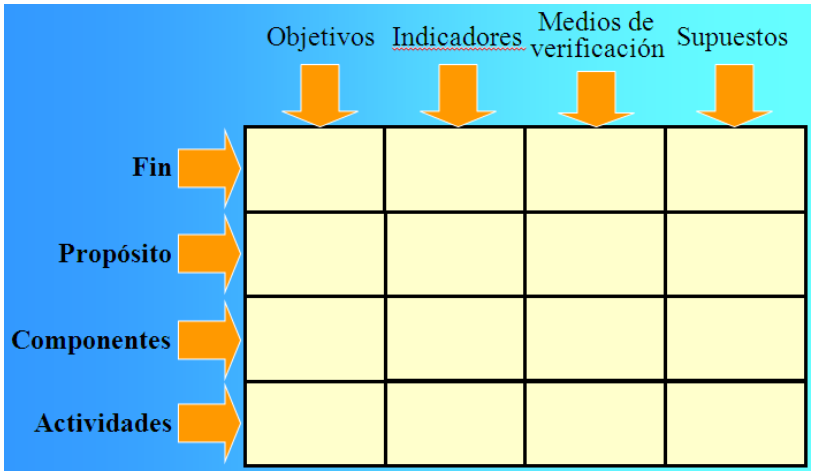
Misión
Es la razón de ser de la entidad y/o unidad responsable, la cual explica su existencia, le da sentido a la organización y describe su propósito fundamental. Responde a la pregunta ¿Cuál es su tarea fundamental?

Meta
Es la cuantificación del objetivo definido a alcanzar en un tiempo y lugar específicos. La meta permite cuantificar y costear, en los niveles de subprograma y proyecto, las acciones a realizar y los resultados a lograr a través de una unidad de medida. En síntesis, para determinar la meta hay que responder a la pregunta ¿Qué y cuánto se pretende obtener?

Unidad de medida
Es el elemento con el cual se cuantifica la meta. La unidad de medida se determina mediante el concepto general y representativo del producto o resultado que se pretende lograr.

Indicador
Parámetro que integra el sistema de medición para evaluar el nivel de cumplimiento de los programas, dando respuesta a la misión de una entidad o dependencia, produce información para analizar el desempeño de cualquier área y verificar el cumplimiento de sus objetivos.

Matriz del Marco Logico (MML) o Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)



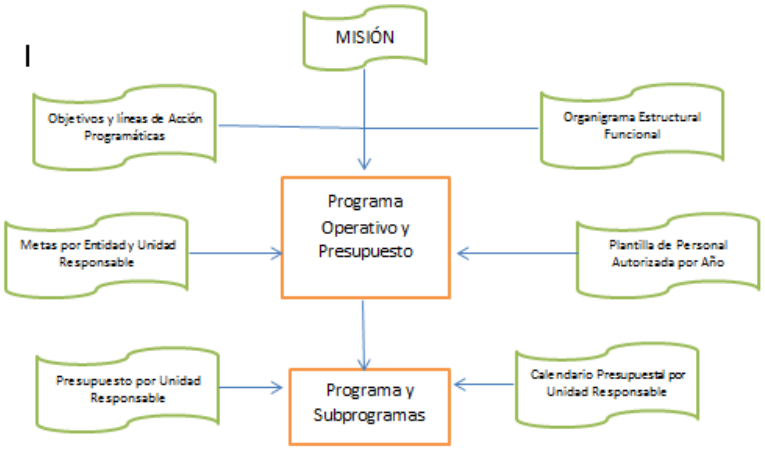
VI. PROCESO Y ELEMENTOS DE PROGRAMACIÓN

El proceso de Programación-presupuestación tiene como propósito primordial generar, a partir de los resultados de la fase de Planeación, los Programas Operativos Anuales (POA´s) y el Anteproyecto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2012. Para el efecto, se establece como fuente primordial la definición de programas estratégicos, contenidos en el Plan Estatal de Desarrollo.

De acuerdo con el Plan Estatal de Desarrollo, se definen los Objetivos, las Directrices Generales, los Programas de Corte Regional, Sectorial y los Programas Operativos Multianuales y Anuales, que deberán ser asumidos para su realización por las diferentes Dependencias y Entidades de la Administración Pública, mismos que deberán alinearse con las actividades institucionales correspondientes a través del encuadre programático definido por la Secretaría de Finanzas.

Programa operativo anual y presupuesto.
El Programa Operativo Anual (POA) es un instrumento de la planeación, que vincula la programación de mediano plazo con la de corto plazo, en tanto que constituye la traducción operativa de los planteamientos de política sectorial apuntados en el Plan Estatal de Desarrollo.

En la formulación del Programa Operativo y Presupuesto de Egresos de la dependencia o entidad de la Administración Pública, se tomarán en cuenta los siguientes apartados:



Para coordinar las tareas y establecer los lineamientos y criterios de preparación de los programas, la legislación vigente define reglas de actuación y normas que deberán ser tomadas en consideración por los funcionarios de las Dependencias y Entidades.

Los documentos deberán entregarse a la Secretaría de Finanzas, a más tardar el 30 de septiembre[7]. En caso de incumplimiento, la Secretaría de Finanzas elaborará el

[7] Artículo 276 del Código Financiero para el Estado de Tlaxcala y sus Municipios

presupuesto correspondiente. En todo el proceso de integración del Proyecto Presupuesto de Egresos 2013, se deberá proporcionar a la Secretaría de Finanzas toda la información que requiera para el cumplimiento de sus actividades.

En el Proyecto de Presupuesto de Egresos 2013, sustento financiero del Programa Operativo Anual, el nivel del gasto público tendrá que ajustarse a un horizonte de disponibilidades financieras limitadas. Lo anterior, obliga a las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal a realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una mayor eficiencia, eficacia y calidad en la asignación del gasto.

La Secretaría de Finanzas en su calidad de dependencia normativa del Gasto Público, proporciona instrumentos presupuestales en el presente Manual de Programación – Presupuestación 2013 el cual reúne la metodología para integrar el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado.

Elementos de programación- presupuestación

En el modelo de programación-presupuestación se definen como elementos principales para llevar a cabo el proceso de elaboración del POA,: Las claves de la Estructura Programática que corresponden a las categorías programáticas definidas anteriormente, así como a las que permiten clasificar y registrar la información presupuestaria.

Los elementos primordiales para apoyar el proceso de Programación-Presupuestación, que se incluyen en este manual son los siguientes:

Catálogo de Programas Catálogo de Sub-Programas Catálogo de Proyectos
Catálogo de Funciones y Subfunciones Catalogo de Unidades Responsables Clasificador por Objeto del Gasto Catálogo de Fuentes de Financiamiento
Catálogo de Sub-Fuentes de Financiamiento
Catálogo de Tipo de Recurso

Dichos catálogos son documentos de referencia para el llenado de los formatos relacionados con la integración de los Anteproyectos de Presupuesto correspondientes.

VII. BASES PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ANTEPROYECTOS DE PRESUPUESTO DE EGRESOS.

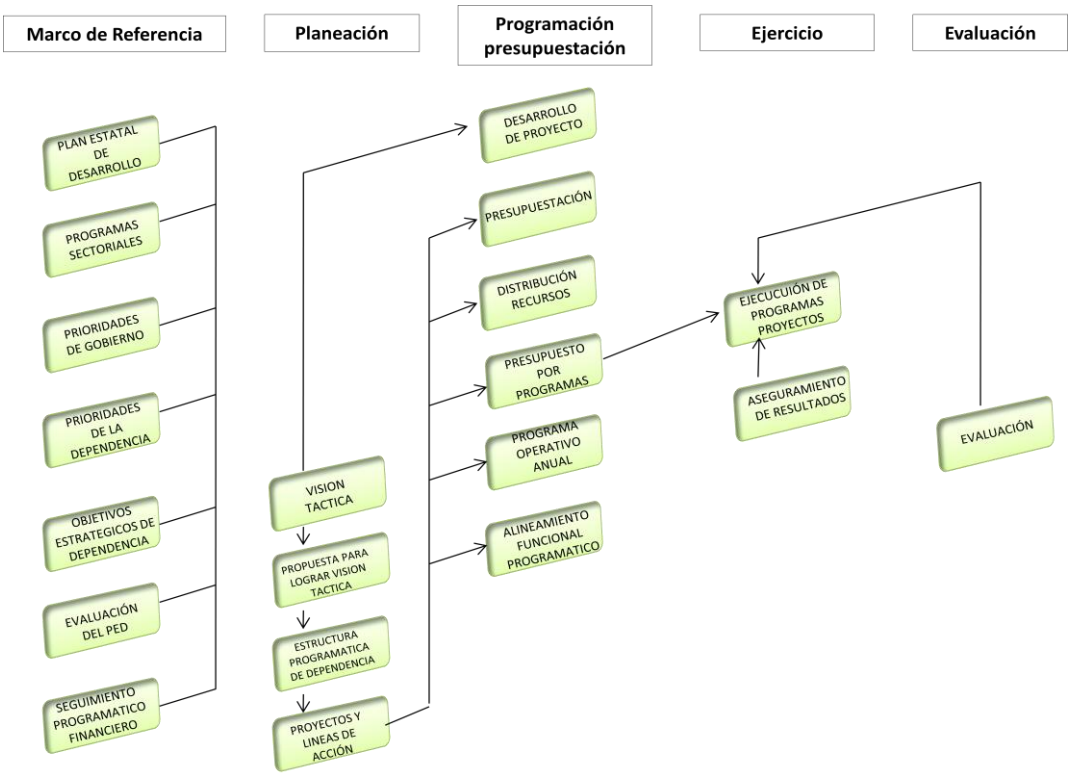
Lo recomendable para la gestión administrativa del Poder Ejecutivo del Estado es que todas las dependencias de gobierno y el personal que colabora en ellas estén en coordinación y se vinculen con los objetivos, programas, subprogramas, proyectos de inversión y operativos del Gobierno.

Al realizarse la Planeación Operativa en cada dependencia o entidad, queda definida la contribución de ésta, a la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos del Pan Estatal de Desarrollo, además de la conformación de su estructura programática.

Este esfuerzo, aún no es suficiente ya que los niveles directivos de la estructura de Gobierno no están del todo identificados en la operación diaria con las prioridades, proyectos de inversión y de operación de la institución.

Por ello, es necesario realizar una Programación – Presupuestación que ligue lo estratégico con lo operativo, atendiendo con ello, las prioridades definidas.

A continuación se presenta gráficamente etapa por etapa el esquema general de Planeación – Programación – Presupuestación del Gasto Público, con el fin de hacerlo más ilustrativo.



La Planeación Operativa, previamente realizó su trabajo sobre el marco de planeación establecido. El producto obtenido fue una Estructura Programática de la Unidad Presupuestal.

Para iniciar la Programación Presupuestación, es conveniente establecer cuál es el punto de partida y, la manera más clara es identificando los insumos requeridos para iniciar esta fase de Programación.

Así podemos determinar que los insumos son:

1. Misión, Visión;
2. Objetivos Estratégicos de la Unidad Presupuestal; y
3. Objetivos de la Dirección

El primer punto es el producto de practicar en la Unidad Presupuestal la Planeación Estratégica, donde se revisaran fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (Análisis FODA) entre otras cosas; el segundo viene del proceso de vinculación de la Planeación con su estructura programática y, el tercero del análisis entre el Secretario y/o Subsecretario o su equivalente de la Unidad Presupuestal y cada director de Área, sobre la función institucional encomendada a la Dirección.

El equipo recomendado para la participación en la Programación- Presupuestación, es: Director de Área, Líder de Proyecto, Jefe del Departamento y Áreas y el Personal Técnico capaz de aportar constructivamente experiencia, conocimientos y nuevas ideas. El proceso se realiza en una reunión con todos los participantes, se analizan los insumos, la contribución de la dirección a la Secretaría y los procesos que se realizan en esa Unidad Responsable.

Efectuando el análisis se procede a realizar propuestas que permitan alcanzar con precisión los proyectos, los procesos y la contribución esperada de manera medible, concreta y clara, ya que involucrará posteriormente a todo el personal del área en esas tareas.

SECRETARIO, SUBSECRETARIOS Y DIRECTORES

PROGRAMACIÓN PRESUPUESTACIÓN

CONTRIBUCIÓN DE LA SECRETARÍA AL PROYECTO DE GOBIERNO
PRIORIDADES DE LA SECRETARÍA
DIAGNÓSTICO DE LA SECRETARÍA
MISIÓN Y VISIÓN DE LA DEPENDENCIA
ESTRUCTURA DE PROYECTOS
ANÁLISIS DE PROCESOS QUE SE DESARROLLAN
PROPUESTAS DE ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO DE EGRESOS DE DEPENDENCIAS
PROPUESTAS DE PROGRAMA OPERATIVO ANUAL DE DEPENDNECIA
DIRECTORES Y EQUIPO DE TRABAJO

Al detallarse las propuestas de la Dirección y bosquejar los proyectos a través de la participación activa del personal, éstos pasan a ser el compromiso de cada Dirección.

La labor requerida posteriormente, es la de desarrollar los proyectos con gran precisión, para ello debe aplicarse la metodología del marco lógico y formulación de proyectos emitidos e impartidos a dependencias y entidades por la Secretaría de Finanzas, con la finalidad decubrir todos los requerimientos necesarios: ruta crítica, equipo de proyecto, tiempo, costo, paquetes de trabajo, etc. Para luego ser presentado, aprobado y ejecutado.

Una vez que los proyectos entran en la etapa de ejecución, de manera conjunta inicia una dinámica de aseguramiento y evaluación, lo suficientemente eficaz que permita alcanzar los resultados comprometidos que espera la dependencia o entidad y el Gobierno.

Análisis de la contribución y objetivos de la unidad responsable

Es requisito indispensable vincular una Unidad Responsable a su actividad institucional, compromiso común de todas las Direcciones y Despachos que conforman una dependencia o entidad. Cada cual, aportará una parcialidad esperando que los demás hagan lo propio y así alcanzar el programa operativo anual de dependencia, establecido en su misión, visión, objetivos estratégicos y proyectos. Esta dinámica se presenta en tres aspectos fundamentales:

- La aportación específica que le toca desempeñar a cada una de las Unidades Responsables (Secretaría, Subsecretarías y Direcciones de Área) con respecto al proyecto de la Secretaría.

- La aportación institucional que le corresponde realizar a las Unidades

Responsables, en relación a las atribuciones, propia de la Dependencia requerida por la Misión y Visión de la Secretaría.

- Las acciones que permitan realizar con mayor eficacia su trabajo.

Cada Unidad Responsable debe comprender y diferenciar perfectamente cada uno de los conceptos.

Partiendo de la aportación de la Unidad Presupuestal al Gobierno, las Unidades Responsables deben deducir cual es la parte de contribución que le corresponde realizar.

Este compromiso debe ser trabajado en conjunto por el director y/o Líder de Proyecto y los Jefes de Área. El proceso a realizar por el equipo de trabajo es:

- Revisar la contribución de la Unidad Presupuestal al Proyecto de Gobierno.
- Comprender los alcances de cada uno de los términos.
- Detectar los elementos que se identifican con las Unidades Responsables.
- Visualizar y dimensionar los alcances de cada uno de ellos (impacto en calidad y cantidad).
- Definir su responsabilidad respecto a esta contribución y asumir el compromiso en términos mensurables.

Debe quedar validado y de común acuerdo con el Secretario, el compromiso de las Unidades Responsables con la Secretaría y preferentemente por escrito. Quedando asentado además de términos descriptivos, en términos de cantidad y calidad.

Análisis de los Procesos en que Participa la Unidad Responsable.
El análisis de procesos nos ayuda a identificar los productos y servicios que genera la Unidad Responsable, así como con sus usuarios, beneficiarios o clientes, tanto internos como externos. Establece la cadena cliente- proveedor. Permite detectar posibles desviaciones, ya que ante tal enfoque las actividades redundantes, no propias de la Dirección quedan en evidencia. Es común que ante esta situación el director del área, reoriente recursos o estructuras internas.

"Un proceso puede definirse como el conjunto de operaciones que transforman los insumos (diagnósticos, estudios, padrones, sistemas, proyectos, facultades) en productos y servicios para satisfacer las demandas, necesidades y/o requerimientos de la ciudadanía".

Para ejecutar un proceso es necesario que pase por varias operaciones o subprocesos (conjunto de operaciones) que a su vez generan avances, parcialidades o subproductos, (ordenamientos, constancias, actas, registros y que al complementarse llegan a producir bienes o servicios (obras, subsidios, promociones, incentivos, reportes…).

Cada Unidad Responsable normalmente genera productos y/o servicios a: otras direcciones, (estudios, informes, procesamiento de información), áreas de otras dependencias (autorizaciones, herramientas administrativas), y algunas al público en general (servicios regístrales, de promoción, libros, subsidios etc.); en la actualidad la alta la metodología del marco lógico nos permite identificar estos componentes.

Propuestas para alcanzar el desarrollo de los proyectos y los procesos de la unidad responsable.

Cada Unidad Responsable o Despacho del Secretario o Subsecretario, al examinar los elementos anteriormente mencionados: Estructura Programática de la dependencia o entidad, contribución de la Dirección y componentes, debe definir ahora cuáles serán las actividades pertinentes que se llevarán a cabo en la Dirección para lograr sus compromisos en los tres conceptos mencionados: contribución, función y objetivos propios.

Con la finalidad de definir la información antes citada es necesario que el equipo de la Dirección (director, jefes de departamento y personal técnico) realice una reunión con el objetivo de que cada participante aporte por medio del procedimiento lluvia de ideas, propuestas de acciones obras o servicios para alcanzar el logro de las prioridades. Esta etapa debe tener un tiempo o cantidad definida.

Al terminar la etapa de aportación, se procede a conjuntarlas y agruparlas por similitud del tema, por consiguiente a cada tema se le asigna un nombre, mismo que permitirá un primer acercamiento al nombre del proyecto a desarrollarse en la dirección, que contienen a su vez algunas líneas de acción.

Posteriormente se habrá de valorar la capacidad de trabajo tanto en tiempo y costo como en estructura de personal.

Desarrollo de Proyectos

Elementos programáticos

El resultado de la actividad anterior debe ser desarrollado a nivel de detalle como proyecto, en toda su magnitud por la Unidad Responsable.

Un proyecto es un conjunto de actividades afines y complementarias que se derivan de las acciones de un programa, y que se desarrollan en el tiempo y costo determinado bajo la responsabilidad de una persona y con un equipo de trabajo. Normalmente es para aprovechar una oportunidad o resolver un problema, por lo que se esperan resultados concretos y medibles en el escenario.

Para detallarlos se efectúan dos fases: definición y desarrollo, la primera de ellas son definiciones tales como: oportunidad que aprovecha o problema que resuelve; líder de proyecto, equipo que trabajará para el proyecto, riesgos, criterios de éxito, identificación con el programa, y algunas otras definiciones básicas y estimaciones.

La segunda fase entra en un profundo análisis el cual requerirá de especialistas en la materia y muy probablemente en diversas disciplinas. No sería extraño que el proyecto demande conocimiento de expertos, los cuales no se encuentren en la Unidad Responsable, ni en la Secretaría. Se recomienda acudir a donde sea necesario hasta lograr la información requerida; para facilitar y uniformar la información relacionada a un proyecto es común que se diseñen formatos que proporcionen estas características, mismos que se presentan con su instructivo correspondiente.

Los principales propósitos de la elaboración de proyectos son:

- Contar con la información programática y compromisos a alcanzar a través de resultados y metas cuantificables.
- Un proyecto representa una opción práctica de hacer realidad una idea.
- Quién trabaja por resultados y logros es afín a los proyectos.
- Los proyectos bien desarrollados son garantía de logro.

Para poder desarrollar los proyectos se requiere de dedicación para cada una de sus fases.

Diseño del proyecto

Es en esta fase en la que se realiza un desglose detallado de las actividades necesarias para alcanzarlo con éxito, así como su estructuración de unas respecto a otras. Cualquier detalle que trate de obviarse aquí, repercutirá en ineficacia de manera aumentada. Es por ello que es la fase que más se debe de cuidar en todo el proceso; es recomendable citar las actividades que se medirán, estas deberán ser medibles, justificables y alcanzables.

Estas actividades deben estructurarse y esquematizarse en un diagrama de árbol (tipo organigrama) donde se coloca una actividad en la parte superior y en la parte inferior todas las actividades requeridas para lograr, la actividad superior.

Posteriormente al desglose, es necesario relacionar las actividades: cual depende de otras y esquematizarlas, estimar el tiempo del proyecto por medio de asignar a cada actividad una duración en días.

Una vez terminada la actividad anterior se procede a jerarquizar las actividades, es decir, cual actividad es primero y cual después; qué relación hay entre una y otra; cuales pueden realizarse a la vez. La manera de hacerlo es realizando un esquema de las actividades que nos permita visualizarlo más fácilmente.

Para representar gráficamente las acciones de un proyecto, se define la ruta crítica, como posible alternativa para lograr el objetivo del proyecto, en la que se consideran en

forma cronológica dichas acciones.

Un buen proyecto corre el riesgo de no ser cumplido en el tiempo si no se realiza un desglose y jerarquizan las actividades; esto nos permite identificar las actividades críticas, si alguna de ellas es pospuesta, todo el proyecto se atrasará a diferencia de otras actividades, que pueden atrasarse sin afectar al desarrollo general del proyecto.

Un ejercicio como el antes mencionado permite conocer el nivel de compromiso con los resultados, ya que en su elaboración, se compenetrará a fondo con el proyecto, y a la vez sirve de auditoría al desglose de actividades.

En lo que respecta a la duración de tiempo de cada actividad, una vez terminado el esquema de la ruta crítica, es posible elaborar la calendarización de actividades, que es representado en forma vertical las actividades y en forma horizontal el tiempo.

Así como se utilizó el desglose máximo de actividades para estimar un tiempo para cada elemento, ahora es necesario estimar el costo de cada una de ellas, al nivel de artículo y actividad.

Elementos presupuestales

El desglose del costeo de proyecto que representa un gasto económico, debe ser presentado en términos monetarios y por partidas, deben integrarse, el personal que labore en el proyecto, los especialistas contratados por evento, la gasolina para transportarse dentro y fuera de la ciudad, los viáticos, estudios, diagnóstico, equipo para la operación, investigación, prestaciones, la maquinaria requerida, instrumental, refacciones, materiales, papelería, servicios contratados, en fin, todo lo requerido por el proyecto.

Los gastos una vez cuantificados y calendarizados, realizadas las cotizaciones y ajustados a los lineamientos de gasto para viajes al extranjero son clasificados y agrupados por partida, y la partida por concepto y esté por capítulos. Los capítulos son:

1000 Servicios Personales
2000 Materiales y Suministros
3000 Servicios Generales
4000 Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas
5000 Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles
6000 Inversión Pública
7000 Inversión Financiera y Otras Provisiones
8000 Participaciones y Aportaciones
9000 Deuda Pública

VIII. REVISIÓN, ALINEACIÓN Y FORMULACIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para identificar el alcance y cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas generales del Plan Estatal de Desarrollo y los programas que de éste se derivan, es necesario establecer metas específicas a través de indicadores para los distintos programas y proyectos que atienden las unidades presupuestales. En ese sentido el Gobierno del Estado de Tlaxcala realiza dos procesos: la programación de logros, productos y resultados en sus anteproyectos de presupuesto, y la valoración de alcances mediante el Sistema Integral de Evaluación de la Gestión Pública del Estado de Tlaxcala (SIEGET).

El SIEGET tiene como finalidad registrar y presentar en forma sistemática el avance en el cumplimiento de los objetivos de los programas y los proyectos que se establecen en la estructura Programática. Este sistema permite a las dependencias y entidades públicas:

- Establecer los compromisos y la magnitud de los retos a lograr para satisfacer las necesidades de la población.
- Detectar y/o prevenir desviaciones que impidan el logro de los objetivos (mantener el control de la operación).
- Autoevaluarse y mejorar los servicio en la operación diaria.
- Evaluar el cumplimiento de sus objetivos.
- Informar a la población sobre los resultados de la gestión gubernamental.

Para la integración del anteproyecto de presupuesto y en forma especial el Programa Anual que es el documento donde se sustenta la asignación de recursos para el Proyecto de Presupuesto de Egresos a través de los formatos: Descripción de proyecto, Metas por Proyecto e indicadores por proyecto, se requiere de la programación de metas e identificación de indicadores, mismos que se recomienda obtener del Subsistema de Programación y Presupuestación, sistema donde están contenidos la mayoría de los indicadores requeridos por este programa, por lo que se recomienda revisar la información del sistema y por otra parte utilizar la información que aquí se presenta, para la adecuación, construcción o actualización de los indicadores que por característica de las metas deban adherirse.

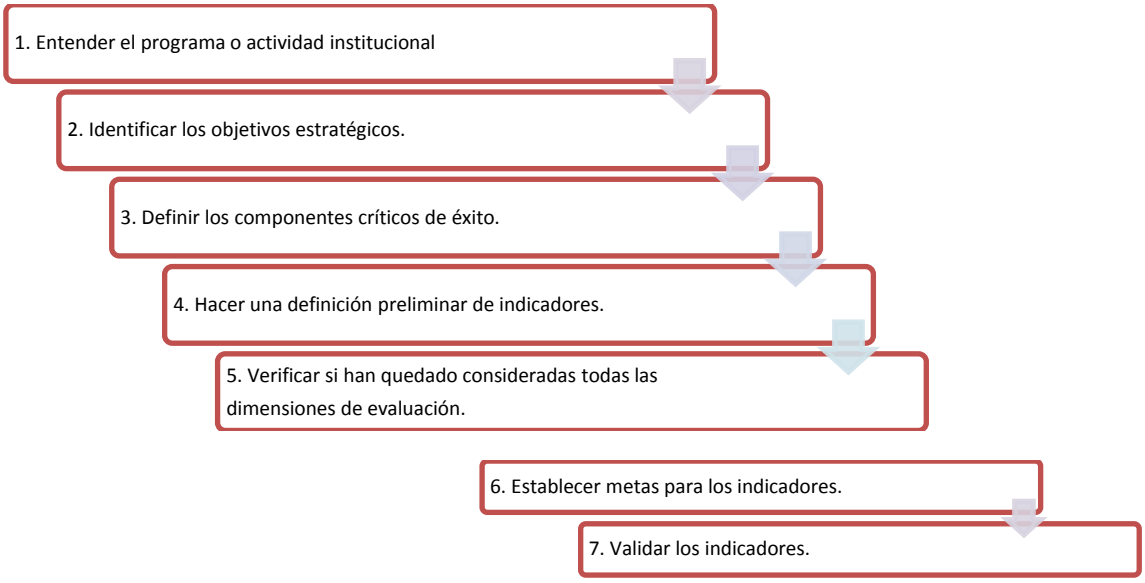
Para estos efectos es procedente tomar en cuenta principalmente los indicadores que muestran resultados y que están vinculados a los objetivos de cada proyecto programático, situación que hace que algunos de los indicadores de tipo estratégico, no sean considerados en este apartado.

Es importante hacer notar que los indicadores responden a una metodología que ayuda a determinar parámetros alineados con la visión, misión, objetivos, estrategias, procesos y proyectos de mejora, que reflejan una congruencia en su estructura, tanto vertical como horizontal (liga objetivos, categorías programáticas y logros).

Lo anterior permitirá mejorar las etapas de planeación, programación y presupuestación, de los programas y proyectos que ejecutan las dependencias y

entidades del Gobierno del Estado por lo que realizar un proceso de mejora es esos parámetros de medición es de suma importancia, para ello se presentan algunas líneas metodológicas y la estructura que agrupa la acción pública.

Estructura del plan estatal de desarrollo



La información básica requerida para proceder al trabajo de determinación de indicadores para los proyectos programáticos es la siguiente:

1. Identificación de los proyectos programáticos en que participa cada unidad ejecutora.

2. Disponer de una relación de indicadores que correspondan a cada proyecto programático, que será incluido en el anteproyecto de presupuesto.

Una vez determinada la información anterior se deberán seguir los siguientes criterios:

Desechar o modificar aquellos indicadores que no reflejan resultados debido a que:

- No refieren al cumplimiento o logro del objetivo de cada proyecto programático.
- No refieren algún resultado que señala un beneficio por un logro superior.
- Son un dato o una estadística que no tiene que ver con el logro de un objetivo.

Seleccionar a aquellos indicadores que cumplen el requisito de estar asociado al logro de un servicio o producto que se debe entregar de acuerdo a compromisos establecidos.

Para el llenado del formato Indicadores por Proyecto, se deberá tomar aquellos indicadores significativos. Se recomienda registrar solo los indicadores que reflejen el resultado esperado por cada proyecto programa, además de que debe existir un alcance

entre la meta e indicador.

Los indicadores tienen el propósito de medir el grado de cumplimiento de las metas para el año 2013 y en especial los resultados, es decir, lo que se espera alcanzar con las acciones aplicadas en cada proyecto programático. Estos parámetros son en la mayoría de las veces los denominados como o de proyecto, aunque es factible que se utilicen los estratégicos o los de gestión, siempre y cuando los objetivos del proyecto y las metas programadas coincidan con estos indicadores.

En consecuencia, los indicadores que presenten las dependencias y entidades públicas en su anteproyecto de presupuesto 2013 deben medir resultados, cobertura y eficiencia en el logro de los objetivos de la acción gubernamental.

Los indicadores y metas que se consideren integrar al anteproyecto de presupuesto deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Ser objetivos con el propósito del programa (datos reales, disponibles y consistentes).
- Ser relevantes en la señalización del cumplimiento del programa.
- Proporcionar información adecuada para la toma de decisiones de los responsables del proyecto y los mandos superiores de las Dependencias y entidades públicas del Poder Ejecutivo.
- Hacer coincidir en los indicadores del anteproyecto de presupuesto con los que se manejan actualmente en el SIEGET ya que serán los mismos.
- Los indicadores que se integren deberán ser propuestos por las dependencias y entidades ejecutoras, revisados y avalados por la Secretaría de Finanzas.

La Secretaría de Finanzas como normativa responsable de la revisión y concertación, integrara una lista de los indicadores que se van a considerar para evaluar 2013, los cuales, posteriormente se someterán a un proceso de validación o adecuaciones necesarias, derivadas de cambios en la actualización de la información disponible para integrarlos y prepararlos en la base de los indicadores del SIEGET, a fin de que los indicadores contenidos en los anteproyectos de presupuesto que cumplan la fase de programación, sean los mismos que se aplican para la evaluación del ejercicio correspondiente.

Cada uno de los indicadores deberá estar alineado a las metas de los formatos Descripción del Proyecto y Metas por Proyecto.

IX. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES: 10 PASOS BÁSICOS

En el proceso de construcción de los indicadores de desempeño no existe un procedimiento tipo o una metodología estándar, sin embargo se recomienda tener en cuenta una serie de pasos y requisitos que aseguren la coherencia del conjunto de indicadores que se construyan. El desarrollo de indicadores de desempeño en una institución se justifica en la medida que éstos se insertan a lo largo de toda la organización y permiten informar sobre los aspectos claves de la gestión y sus resultados.

Como fue mencionado, el proceso de construcción de indicadores de desempeño lleva de manera inherente la implementación de un sistema de control de gestión y de información para la gestión que permita hacer el seguimiento de las metas. Un requisito previo para la construcción de los indicadores y del sistema de control de gestión, es trabajar previamente sobre las definiciones estratégicas de la institución. Lo anterior implica abordar un proceso de definición y/o validación de misión (principalmente cuando es la primera vez que se desarrolla el sistema de indicadores), de identificación de los productos, los objetivos y las metas, cuyo cumplimiento será medido y evaluado a partir del instrumental desarrollado con los indicadores.

Abordar estos requerimientos no necesariamente implica redefinir la misión y las definiciones estratégicas de la institución, si no plantearse los ajustes pertinentes para cumplir con la provisión de bienes y servicios a los usuarios y lograr los resultados esperados.

A continuación se describen los pasos sugeridos para avanzar en una construcción integrada de indicadores de desempeño, los cuales consideran además las fases que le dan sentido al proceso que es la evaluación y la comunicación de los desempeños logrados.

PASO 1: Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición

Antes de comenzar a construir un sistema de indicadores es fundamental haber pasado por un proceso de planeamiento. Tal como se observa en el siguiente diagrama, los indicadores permiten conocer el grado de cumplimiento de los objetivos previamente definidos.

De esta manera, una primera validación que es necesario realizar es si las definiciones estratégicas básicas de la organización están bien formuladas: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Estrategias y Plan de Acción.

PASO 2: Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir

Las áreas de desempeño a medir (eficacia, eficiencia, economía, calidad) surgen del análisis de las variables críticas del proceso de producción (insumos, procesos, productos, resultados) y que inciden de manera central en la generación de los resultados esperados.

¿Cómo identificar las áreas relevantes o factores críticos?
Los indicadores de desempeño en una organización están presentes en toda la extensión

del sistema de control de gestión, y como tal aportan a los tres niveles de decisiones de la planificación: Estratégica, de control de gestión y operativa.

Desde esta perspectiva los indicadores son los elementos fundamentales para la toma de decisiones directivas y para "conversar" sobre el comportamiento de las variables claves y estratégicas de la organización.

El tipo de indicador a construir dependerá de las variables (que son los aspectos relevantes) que es necesario monitorear para pronunciarse sobre los resultados esperados.

PASO 3: Formular el nombre del indicador y describir la fórmula de cálculo

Una vez que estén definidos los aspectos relevantes que deben ser medidos, los ámbitos y las cuáles dimensiones; corresponde construir cada uno de los indicadores. En esta fase debe establecerse el nombre del indicador y desarrollar las fórmulas que permitirán calcular los algorirmos que darán los valores obtenidos por el indicador.

El nombre del indicador debe ser lo más ilustrativo posible sobre lo que se quiere medir, y la fórmula debe permitir informar sobre los parámetros o variables que se están midiendo:
Debe ser claro, preciso y auto explicativo
Que cualquier persona entienda qué se mide con ese indicador
Si se usan siglas o aspectos técnicos, deben definirse en una nota explicativa

En general:

- Los indicadores de cobertura, focalización, accesibilidad, cumplimiento de programas de trabajo, etc. son ascendentes.
- Los indicadores de tiempos promedio de respuesta a los usuarios son descendentes.
- Los indicadores que miden capacidad de utilización de recursos son ascendentes
- Los indicadores que miden errores son descendentes
- Los indicadores que miden satisfacción de usuarios son ascendentes

Fórmula de cálculo
La fórmula de cálculo es una relación matemática de las variables que deben entregar como resultado lo que dice el nombre del indicador. Los tipos de fórmulas más utilizadas en la construcción de indicadores:

- Porcentaje (proporciones)
- Tasa de variación
- Razón o promedio
- Índices

PASO 4: Validar los indicadores aplicando criterios técnicos

La aplicación de los criterios de validación apunta a contar con un conjunto de indicadores balanceados, que permitan satisfacer los requisitos técnicos y las necesidades de información de los usuarios. Existen múltiples criterios que se recomienda tener en cuenta

a la hora de seleccionar los indicadores que finalmente serán parte del sistema de monitoreo y evaluación.

PASO 5: Recopilar los datos

Los datos pueden provenir de distintas fuentes:

- Información contable-presupuestaria
- Estadísticas de producción física, cargas de trabajo del personal
- Encuestas, estudios especiales
- Benchmarking, etc.

PASO 6. Establecer las metas
Las metas expresan el nivel de desempeño a alcanzar y se vinculan a los indicadores, proveyendo la base para la planificación operativa y el presupuesto.

Las características principales de las metas son:

- Especifican un desempeño medible (se expresan en unidades de medidas, tales como porcentajes, kilómetros, días promedio, etc.)
- Especifica la fecha tope o el período de cumplimiento (trimestral, bimestral, anual, quinquenal, etc.)

El establecimiento de las metas tiene cierta complejidad en la medida que se establece el compromiso por el desempeño esperado, el cual será sometido posteriormente a un monitoreo y/o evaluación. Desde esta perspectiva las metas deben cumplir con ciertos requisitos:

- Su establecimiento debe considerar diferentes parámetros (desempeño histórico, comportamiento del indicador en el pasado, línea base, programas similares, estándares)
- Deben ser posibles de cumplir por la institución con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos disponibles
- Su logro debe depender de la institución (establecer supuestos)
- Debe ser realista y financiables, pero representar un desafío significativo.
- Deben establecerse para ser cumplidas en un plazo determinado
- Deben expresar claramente el ámbito geográfico que cubre
- Deben ser conocidas y acordadas con los ejecutores de las distintas áreas (establecer los responsables por el cumplimiento)

PASO 7: Establecer la fuente de los datos o medios de verificación

Las fuentes de los datos pueden provenir de:

- Registros de la institución (posibles de auditar)
- Estadísticas oficiales
- Encuestas (realizadas por entes externos)

PASO 8: Establecer supuestos

Los supuestos son:

- Aspectos no controlables por la institución
- Variaciones del tipo de cambio, o de determinados precios pueden afectar niveles de ingresos esperados, tarifas, etc.
- Aprobaciones de procesos por entes externos en la que hay probada posibilidad (norma o procedimiento externa) que puede alterar la programación)
- Flujo de recursos internacionales, etc.

PASO 9: Monitorear y evaluar

El monitoreo de los indicadores es el proceso que nos permite ir chequeando el comportamiento de éstos en alguna frecuencia determinada, la cual puede ser mensual, trimestral, semestral, anual, etc.

El proceso de interpretación de los resultados logrados sobre la base del monitoreo realizado, es lo que nos permite evaluar, o sea decir si el desempeño se ajusta a lo programado, si es adecuado o no está dentro de los parámetros considerados.

Este proceso de evaluación será el que finalmente me permitirá tomar decisiones, comunicar e informar.

a) ¿Cómo interpretar los resultados?
No hay una medida única que demuestre por si sola el desempeño de la institución, por lo que es fundamental contar con una combinación de ellas. Esto, dado que ciertos indicadores pueden ser contradictorios entre ellos y es necesario asegurarse que el desempeño en su conjunto ha sido adecuado.

b) Sobre lo planeado o presupuestado
Esta referencia implica tener como punto de comparación las metas que la organización establece. En este punto cabe recordar lo señalado respecto de la determinación de metas: realismo en cuanto a que éstas deben financiadas con los recursos presupuestarios sobre los cuales se está realizando la programación, debe contener una expresión de mejora concreta (ya sea en eficiencia, eficacia, calidad o economía), para lo cual debe haber habido un proceso previo de discusión sobre que implica para la organización un "buen desempeño", debe tener incorporado un componente de innovación (previamente se debe haber analizado si es el mejor óptimo posible y si es mejorable a partir de incorporación de una mejora de procesos, tecnología, etc.).

c) Respecto de otras instituciones similares o comparables
Al comparar resultados con instituciones similares se debe tener especial cuidado en seleccionar una institución que sea estrictamente semejante, en términos de las variables que tienen mayor incidencia sobre el desempeño, tales como recursos, tecnología, capacidades instaladas, área a la cual se dirigen los productos, tipo de clientes, etc.

PASO 10: Comunicar e informar

La comunicación e información del desempeño logrado, es un tema clave que está relacionado con la elaboración de los informes tanto a los niveles directivos como a los Organos de Control Externo tales como Ministerio de Hacienda, Contraloría, Congreso, o a los usuarios.

Algunos elementos básicos a tener en cuenta en los reportes de información de desempeño son los siguientes:

La comunicación de los resultados tiene que estar focalizada en los aspectos claves de la gestión con mensajes simples, directos y demostrables.

X. DISPOSICIONES GENERALES PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO.

A efecto de llevar a cabo la presupuestación de los capítulos de gasto referentes a:

1000 Servicios Personales
2000 Materiales y Suministros
3000 Servicios Generales
4000 Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas
5000 Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles
6000 Inversión Pública
7000 Inversión Financiera y Otras Provisiones

Para cada capítulo existen Políticas específicas de presupuestación.

La aprobación del anteproyecto de presupuesto estará en función de la disponibilidad de recursos que se estimen en base a los ingresos propios y recursos federales, del análisis de las necesidades reales de los programas y proyectos propuestos, así como de su viabilidad y justificación plena.

Se trabajará a nivel programa - proyecto, fijando metas, que se cumplirán mediante acciones concretas que realicen las unidades responsables con recursos disponibles y con determinado costo.

Las claves presupuestales serán las asignadas en el Subsistema de Programación y Presupuestación.

Se debe presentar el gasto en forma calendarizada mensual a nivel partida.

Son partidas de manejo centralizado:

2141	Materiales, Utiles y Equipos Menores de Tecnologias
2211	Productos Alimenticios para Personas
2471	Artículos Metálicos para La Construcción
2491	Otros Materiales y Artículos de Construcción y Reparación
2611	Combustibles, Lubricantes y Aditivos
2711	Vestuario y Uniformes
2721	Prendas de Seguridad y Protección Personal
3211	Arrendamiento de Terrenos
3221	Arrendamiento de Edificios
3231	Arrendamiento de Mobiliario y Equipo de Administración, Educacional y Recreativo
3251	Arrendamiento de Equipo de Transporte
3311	Servicios Legales, de Contabilidad, Auditoría y Relacionados
3331	Servicios de Consultoría Administrativa, Procesos, Técnica y en Tecnologías de la Información
3341	Servicios de Capacitación

3351	Servicios de Investigación Científica y Desarrollo
3361	Servicios de Apoyo Administrativo, Traducción, Fotocopiado e Impresión
3381	Servicio de Vigilancia
3391	Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos Integrales
3511	Conservación y Mantenimiento menor de Inmuebles
3611	Difusión por Radio, Televisión y Otros Medios de Mensajes sobre Programas Y Actividades Gubernamentales
3621	Difusión por Radio, Televisión y Otros Medios de Mensajes Comerciales para Promover la Venta de Bienes o Servicios
3811	Gastos De Ceremonial
3821	Gastos de Orden Social y Cultural
3831	Congresos y Convenciones
3841	Exposiciones
3851	Gastos De Representación
4000	Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas
5000	Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles
6000	Inversión Pública

El Anteproyecto de Presupuesto de Egresos se entregará en la fecha indicada por la Secretaría de Finanzas acompañado de oficio en recopiladores utilizando separadores con el siguiente índice y orden:

PRESUPUESTO PROGRAMATICO

Programa Operativo anual.
Proyecto.
Descripción y desglose de metas.
Descripción de programas.

La presente administración tiene el propósito de actualizar los esquemas administrativos para alcanzar de manera ordenada y expedita un desarrollo integral del estado, por lo que se propone despertar en la población una actitud participativa que conjuntamente decida y evalúe el desempeño de sus gobernantes.

Para el próximo ejercicio se continuará trabajando con un modelo de presupuesto con orientación programática y enfoque en resultados, que nos servirá para sentar las bases firmes que nos permitirá fortalecer un presupuesto por programas, con él lograremos que el gobierno del estado de Tlaxcala cumpla con el compromiso de ofrecer información clara y confiable así podremos saber quién?, cuánto?, cuándo?, en qué?, en dónde? y para qué?, Se gasta el dinero de todos los Tlaxcaltecas.

El presupuesto de egresos para el ejercicio 2012 será planteado en base a ejecución de programas, subprogramas y proyectos de cada una de las dependencias que integran la administración pública estatal siempre vinculados con el Plan Estatal de Desarrollo

2011-2016, por lo que cada una será responsable de hacer sus planteamientos en razón de la disponibilidad de la proyección de ingresos estimada para el mismo año consiguiendo el equilibrio entre los ingresos y el presupuesto. Los factores a considerar serán: inflación acumulada anual, el incremento previsto del índice de precios al consumidor, incremento al salario mínimo, y demás factores que impacten en la operación de la administración estatal.

Cada programa y proyecto deberá estar debidamente justificado con base en un análisis de viabilidad y necesidades reales, mismas que deberán establecer metas. Sigue vigente para el ejercicio del gasto el manual de normas y políticas del gasto.

La Secretaría de Finanzas será la responsable de cuidar que se observe el equilibrio entre los ingresos proyectados y los recursos presupuestados

Políticas generales para la Integración del Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2013

- Las Entidades observarán criterios de uso austero, honesto, eficiente y con sentido social de los recursos públicos, a las presentes Políticas, así como a las Normas y Políticas que dicte en el ámbito de sus atribuciones, la Secretaría de Finanzas, la Oficialía Mayor de Gobierno, la Secretaría de la Función Pública, así como la SECODUVI.

- Se trabajará a nivel proyecto, cumpliendo totalmente con la información requerida en el Subsistema de Programación y Presupuestación, fijando metas e indicadores que se programará cumplir durante el ejercicio 2013 mediante acciones concretas que se propongan; su costeo se ajustará a los criterios definidos por la Secretaría de Finanzas.

- Los proyectos que integren sus Programas Operativos Anuales 2013, deberán ser congruentes con las atribuciones, funciones y responsabilidades Jurídicas contenidas en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tlaxcala, Decretos de creación, y el Encuadre Programático derivado del Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016.

- Los Anteproyectos de Presupuesto de Egresos deberán ser presentados por las dependencias y entidades en la Secretaría de Finanzas, a más tardar el 30 de septiembre[8] del 2012 debidamente formalizados con la autorización del titular de cada dependencia o entidad.

Capítulo 1000.- Servicios Personales

- No se considerarán plazas de nueva creación.

- Los requerimientos de incremento de personal que se consideren estrictamente indispensables conforme a las estrategias del Plan Estatal de Desarrollo 2011-

[8] Artículo 276 del Código Financiero para el Estado de Tlaxcala y sus Municipios

2016, se someterán a consideración de la Oficialía Mayor de Gobierno, quien analizará y evaluará los casos de excepción a lo dispuesto en el párrafo anterior, petición que estará sujeta a la cobertura presupuestaria que acuerde la Oficialía Mayor de Gobierno con la Secretaría de Finanzas.

- Las dependencias y entidades elaborarán sus plantillas de personal clasificadas por tipo de relación laboral considerando todas las remuneraciones, prestaciones y aportaciones de seguridad social por plaza del mes de agosto, conforme a las disposiciones legales, tabuladores autorizados, convenios o acuerdos vigentes. La Oficialía Mayor de Gobierno revisará y validará los cálculos a que se hace referencia para el costeo de este capítulo.

- La Oficialía Mayor de Gobierno, costeará las prestaciones que se otorgan al personal conforme a los convenios o acuerdos vigentes suscritos con los sindicatos que ostentan los contratos colectivos de trabajo. De igual manera costeará las previsiones para revisión salarial y contractual.

- El costeo de personal por honorarios se ajustará a los parámetros autorizados por la Secretaría de Finanzas en Coordinación con la Oficialía Mayor de Gobierno.

Capítulo 2000.- Materiales y Suministros;

- El costeo de materiales y suministros se hará a precios corrientes, observando las disposiciones de costeo previstas en el Subsistema de Programación y Presupuestación.

- Los consumibles de equipo de cómputo se presupuestarán con base en el número de máquinas existentes en operación, considerando el reciclaje o recarga del material susceptible de hacerlo, con el fin de reducir costos.

- El costeo de combustibles, lubricantes y aditivos para el parque vehicular activo se ajustará a los parámetros determinados por la Secretaría de Finanzas, con base en el cilindraje, tipo de combustible que consumen y uso que se programa dar a cada unidad.

- La partida de Uniformes, se presupuestarán exclusivamente para el personal que autorice la Oficialía Mayor de Gobierno en base a los convenios establecidos o la naturaleza de las funciones que realice cada dependencia o entidad.

Capítulo 3000.- Servicios Generales

- Para las partidas presupuestales de servicios de energía eléctrica, teléfono, agua potable, arrendamiento de inmuebles y muebles, su cálculo se hará con base en los contratos vigentes autorizados por la Oficialía Mayor de Gobierno, determinando como importe mensual el promedio histórico de gasto del primer semestre del ejercicio 2012. Para el caso de arrendamiento de equipo de comunicación, no se autorizarán nuevas contrataciones a excepción de las

dependencias y entidades relacionadas con la investigación de delitos y seguridad pública.

- El servicio de teléfono celular se presupuestará exclusivamente a Secretarios, Procurador General de Justicia, Subprocuradores y Directores Generales de Organismos Públicos Descentralizados, así como a los servidores que por la naturaleza de sus funciones les haya sido autorizado este servicio previa solicitud presentada por el Titular de la dependencia o entidad ante la Oficialía Mayor de Gobierno.

- La presupuestación de primas de seguros y fianzas se hará conforme a la plantilla de activos registrada en el Control Patrimonial de la Oficialía Mayor de Gobierno.

- La presupuestación de los servicios de vigilancia deberá realizarse en función al número de elementos activos, considerando tarifas autorizadas por elemento, con arma, sin arma y oficialidad.

- La presupuestación de mantenimiento y reparación de equipo de transporte, maquinaria, comunicación, etc. se determinará solo para aquellos que sean propiedad del Gobierno del Estado o bajo contratos de comodato autorizados por la Oficialía Mayor de Gobierno, tomando en consideración el costo beneficio de dichos mantenimientos para obtener un dictamen que nos determine si es conveniente el mantenimiento de dichos equipos o la adquisición de nuevos.

- Los gastos de propaganda se presupuestarán tomando en consideración prioritariamente los medios de difusión con que cuenta el Gobierno del Estado y serán autorizados solo los estrictamente relacionados con las funciones específicas de la Entidad de que se trate; la Coordinación General de Información y Relaciones Públicas distribuirá los montos minimos a considerarse en el presupuesto por Unidad Presupuestal, por este concepto.

- Para el servicio de pasajes aéreos y transporte terrestre, se deberán considerar las tarifas económicas.

- Los gastos en congresos, reuniones y convenciones,exposiciones, espectáculos culturales, gastos ceremoniales y de orden social, fomento cultural, fomento deportivo y fomento de actividades cívicas, se presupuestarán para eventos de carácter Institucional, especificando el tipo de evento, justificación, memoria de cálculo precisa y período de realización.

Capítulo 4000.- Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas

- Para organismos públicos descentralizados, fideicomisos y empresas de participación estatal, costearán las partidas incluidas en este capítulo observando las mismas políticas del gasto establecidas para los capítulos 1000, 2000, 3000 y 5000, y será presupuestado de forma global en el

Subsistema de Programación y Presupuestación en una sola partida presupuestal.

- Las Entidades Educativas del nivel Medio Superior y Superior, deberán ajustar sus necesidades de personal para los programas educativos en estricta congruencia con los objetivos y metas establecidos en su Programa Operativo Anual 2013 y con el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016, por lo que antes de efectuar cualquier contratación o incremento de su plantilla de personal, deberán presentar las justificaciones, antecedentes o autorizaciones de los órganos colegiados facultados para tal efecto, ante la Oficialía Mayor de Gobierno y de la Secretaría de Finanzas, quien otorgará en su caso, la asignación presupuestaria correspondiente.

- La Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala y el Organismo Público Descentralizado de Salud de Tlaxcala, deberán ajustar sus necesidades de personal para los programas educativos y de salud, además de lo señalado en el párrafo anterior, conforme a las plantillas de personal autorizadas por las Entidades Federales correspondientes.

- El costeo de ayudas sociales, se hará identificando claramente el destino de los recursos, beneficiarios y propósito de los apoyos que se programen.

Capítulo 5000.- Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles

- Solo se costeará la adquisición de nuevos bienes, ya sea por baja de bienes equivalentes, por aprobación de proyectos de innovación que impliquen desarrollo con nueva tecnología; o por asignación de nuevos programas que impliquen una mayor infraestructura y equipamiento. No se deberán considerar bienes suntuarios o de lujo.

- La adquisición de Vehículos y Equipo de Transporte, estará sujeta al análisis de proyectos que presente la dependencia o entidad y a la aprobación del Titular del Ejecutivo.

- La presupuestación para la adquisición del equipo de cómputo, deberá estar apegada a las disposiciones técnicas emitidas por la Dirección de Informática Financiera de la Secretaría de Finanzas o Coordinación General de Informática.

- La presupuestación para la adquisición de armamento, deberá cumplir con lo que se establece en la Ley Federal de Armas de Fuego y Explosivos, y su Reglamento.

Capítulo 6000.- Inversión Pública

- Los proyectos de construcción de Obra Pública, deberán estar enfocadas a cumplir con las líneas estratégicas de acción contenidas en el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016.

- Deberán ser elaborados, costeados y priorizados por cada Entidad.

- Para el costeo en la presupuestación de los proyectos de este capítulo, las dependencias y entidades deberán sujetarse a la normatividad vigente aplicable.

- Los proyectos de Obra Pública, deberán incluir en los capítulos que corresponda, el equipamiento y los insumos necesarios para su debido funcionamiento de acuerdo a lo establecido en el clasificador por objeto del gasto.

Capítulo 7000.- Inversiones Financieras y Otras Provisiones

En este capítulo deberán presupuestarse aquellos conceptos de inversiones financieras que de acuerdo a las funciones de cada unidad ejecutora corresponda cubrir.

- En este capítulo se presupuestarán los recursos para atención de situaciones de emergencia y otras erogaciones contingentes.

- La cuantificación de este capítulo se hará de manera centralizada por parte de la Secretaría de Finanzas.

Capítulo 8000.- Participaciones y Aportaciones

- En este capítulo se presupuestarán los recursos que correspondan a las participaciones y aportaciones provenientes de los Ramos 28 y 33 Federales, en los términos de las leyes de Coordinación Fiscal correspondientes.

- La cuantificación de este capítulo se hará de manera centralizada por parte de la Secretaría de Finanzas.

Capítulo 9000.- Deuda Pública

- La cuantificación de este capítulo se hará de manera centralizada por parte de la Secretaría de Finanzas, considerando los parámetros establecidos en las disposiciones legales vigentes.

- Deberán cuantificarse todos los contratos vigentes relacionados con la deuda directa contratada por el Gobierno del Estado para proyectos de inversión, considerando la amortización del principal, así como los servicios de la deuda, correspondiente al ejercicio fiscal que se presupuesta.

12 CATALOGOS PROGRAMATICO – PRESUPUESTAL.

CLASIFICACIÓN POR OBJETO DE GASTO

El Clasificador por Objeto del Gasto es el instrumento que contiene el listado que

ordena e identifica en forma genérica, homogénea y coherente, los capítulos de gasto, conceptos y partidas de la demanda gubernamental de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, que requieren las Unidades Presupuestales de la Administración Pública para cumplir con los objetivos y programas que se establezcan en el Presupuesto de Egresos del Estado.

OBJETIVOS

Las clasificaciones de los gastos públicos tienen por finalidad:

Ofrecer información valiosa de la demanda de bienes y servicios que realiza el Sector Público.

Permitir identificar con claridad y transparencia los bienes y servicios que se adquieren, las transferencias que se realizan y las aplicaciones previstas en el presupuesto.

Facilitar la programación de las adquisiciones de bienes y servicios, y otras acciones relacionadas con administración de bienes del Estado.

En el marco del sistema de cuentas gubernamentales, integradas e interrelacionadas, el Clasificador por Objeto del Gasto es uno de los principales elementos para obtener clasificaciones agregadas.

Facilitar el ejercicio del control interno y externo de las transacciones de los entes públicos.

Promover el desarrollo y aplicación de los sistemas de programación y gestión del gasto público.

Permitir el análisis de los efectos del gasto público y la proyección del mismo.

ESTRUCTURA DE CODIFICACIÓN

La estructura del Clasificador por Objeto del Gasto se diseñó con un nivel de desagregación que permite que sus cuentas faciliten el registro único de todas las transacciones con incidencia económica-financiera es **por ello que la armonización se realiza a tercer dígito que corresponde a la partida genérica formándose la siguiente estructura:**

CODIFICACIÓN

Capítulo	Concepto	Partida
1000	**1100**	**1110**

Para la Secretaría de Finanzas es necesario desagregar a un nivel de partida Específica quedando la estructura de la siguiente forma:

Capítulo	Concepto	Partida Generica	Partida Especifica	Concepto
1000				Servicios Personales
	1100			Remuneraciones al Personal de Carácter Permanente
		1130		Sueldos al Personal Permanente
			1131	Sueldos a Funcionarios

Capítulo: Es el mayor nivel de agregación que identifica el conjunto homogéneo y ordenado de los bienes y servicios requeridos por los entes públicos.

Concepto: Son subconjuntos homogéneos y ordenados en forma específica, producto de la desagregación de los bienes y servicios, incluidos en cada capítulo.

La Partida Genérica se refiere al tercer dígito, el cual logrará la armonización a todos los niveles de gobierno.

La Partida Específica corresponde al cuarto dígito, el cual permitirá que las unidades administrativas o instancias competentes en materia de Contabilidad Gubernamental y de Presupuesto de cada orden de gobierno, con base en sus necesidades, generen su apertura, conservando la estructura básica (capítulo, concepto y partida genérica), con el fin de mantener la armonización con el Plan de Cuentas.

Así mismo, las unidades administrativas o instancias competentes en materia de Contabilidad Gubernamental de cada orden de gobierno, podrán determinar los montos mínimos de capitalización de las erogaciones en tanto el CONAC no emita lo conducente.

Las erogaciones para Obra Pública por Administración Directa se asignan conforme al capítulo, concepto y partida genérica que corresponda.

Ver catálogode partidas