



CIUDAD DE  
**MONTERREY**  
GOBIERNO MUNICIPAL

# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL



## I. ÍNDICE

I.	ÍNDICE .....	2
II.	HOJA DE FORMALIZACIÓN .....	3
III.	MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO .....	4
IV.	TÉRMINOS Y CONCEPTOS.....	5
V.	OBJETIVO .....	5
VI.	ESTRUCTURA DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL.....	6
VII.	DIFUSIÓN .....	15
VIII.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	15
IX.	ACTUALIZACIÓN Y/O MODIFICACIÓN .....	15
X.	REFERENCIAS Y/O BIBLOGRAFÍA.....	15
XI.	ANEXOS.....	16
XII.	CONTROL DE CAMBIOS.....	17



## II. HOJA DE FORMALIZACIÓN

<b>ELABORA, CONTROLA Y REVISA</b>	<b>APRUEBA Y EXPIDE</b>
<p>Aida M. Flores Moya <i>Directora de Planeación y Evaluación del Desempeño</i></p>	<p>Julieta Hernández Pachuca <i>Contralora Municipal</i></p>



### III. MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO

#### A. TRATADOS INTERNACIONALES

N/A

#### B. NIVEL FEDERAL

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley de Planeación.
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño DOF 31/03/08.
- Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico DOF 16/05/13.

#### C. NIVEL ESTATAL

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Nuevo León.
- Ley de Gobierno Municipal del Estado de Nuevo León.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León.

#### D. NIVEL MUNICIPAL

- Reglamento de la Administración Pública del Municipio de Monterrey.



#### IV. TÉRMINOS Y CONCEPTOS

- 4.1 Indicador de Desempeño.** 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.
- 4.2 Indicador de Gestión.** Indicador de desempeño que mide el avance y el logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados.
- 4.3 Indicador Estratégico.** Indicador de desempeño que mide el avance grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Programas Presupuestarios que impactan de manera directa en la población objetivo o área de enfoque.
- 4.4 Plan Municipal de Desarrollo (PMD).** Instrumento rector de la planeación municipal.
- 4.5 Programa Presupuestario (Pp).** La categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos.
- 4.6 Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).** Conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar, con independencia de otros sistemas, una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión.

#### V. OBJETIVO

El presente documento determina las directrices metodológicas que fungen como apoyo para la elaboración del Programa Operativo Anual, el cual deberán seguir cada una de las Direcciones de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal.



## VI. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

### 6.1 CONSIDERACIONES GENERALES

- 6.1.1 El Programa Operativo Anual es un instrumento de planeación de corto plazo, en el cual se establecen de manera desglosada las acciones y compromisos anuales para dar cumplimiento a los programas presupuestarios, programas sectoriales y/o institucionales, y cualquier otro programa que incluya acciones de gobierno; a lo que a su vez se ve reflejado en el cumplimiento de los ejes rectores y objetivos estratégicos y metas del Plan Municipal de Desarrollo.
- 6.1.2 El Programa Operativo Anual, servirá de base para la integración del proyecto de presupuesto anual.
- 6.1.3 La Contraloría Municipal mediante la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño coordinará la realización del Programa Operativo Anual.
- 6.1.4 Los principios que deben considerarse en la elaboración del Programa Operativo Anual son:
- Factibilidad. Las actividades o acciones que contemple el POA deberán ser realizables y no acciones ambiciosas u optimistas que sean imposibles de lograrse, éstas deberán estar enfocadas el cumplimiento de los objetivos de la Dependencia o Entidad.
  - Precisión. Las actividades o acciones programadas deberán determinarse con información real, concreta y exacta y evitar las opiniones subjetivas o especulativas.
  - Flexibilidad. Se deben establecer márgenes de holgura que permitan afrontar contingencias, que proporcionen nuevos cursos de acción y éstos se ajusten a nuevas condiciones



## 6.2 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

6.2.1 Para elaborar el POA se deberá llenar el formato **CMU-PLC-59 Programa Operativo Anual** con los siguientes elementos

- a) **Unidad Administrativa Responsable.** Hace referencia a la dirección que ejecutora y administrara el POA.
- b) **Número de Actividad.** En este apartado se agrega el número de la actividad que se realizará.
- c) **Actividad.** En esta sección se describe la actividad de la que se hace mención, deberá ser una descripción precisa de lo que pretende realizar la unidad administrativa responsable.
  - Dichas actividades deberán tomarse de la Matriz de Indicadores para Resultados de los niveles de componentes y actividades.
  - En caso de ser complementarias dichas actividades podrán tomarlas del PMD y programas sectoriales.
  - Adicionalmente se debe de considerar como parte del Programa Operativo Anual las operaciones del área y responsabilidades; todas las funciones que por reglamento les corresponde y funciones o actividades establecidas.
  - Las actividades son un conjunto de operaciones permanentes, ordenadas u concurrentes para el logro del objetivo de la unidad responsable. Se sustentan en la normatividad vigente; las actividades se asocian a uno o más registros que dan cuenta de los servicios o productos que genera la unidad responsable.
  - En caso de que a las unidades responsables les otorguen nuevas facultades o atribuciones, o se modifique su estructura orgánica y ocupacional, éstas propondrán ajustes a sus actividades.



- Las actividades en las que puede preverse la generación de productos y/o la prestación de servicios en un calendario, son actividades programables. Es conveniente que aquellas actividades “etiquetadas en presupuesto”, se calendaricen en lo concerniente a los productos generados por la actividad como parte del Programa Operativo Anual.

- d) **Eje Rector.** En esta sección deberá definir los ejes rectores que se indica en el Plan Municipal de Desarrollo.
- e) **Objetivo Estratégico.** En esta sección se coloca el objetivo estratégico que está vinculado en el Eje del Plan Municipal de Desarrollo.
- f) **Nombre del Programa Sectorial o Institucional.** En esta sección se coloca el nombre del programa Sectorial o Institucional en el que va ligada dicha actividad.
- g) **Nombre del Programa Presupuestario.** En esta sección se coloca el nombre del programa presupuestario en el que va ligada dicha actividad.
- h) **Unidad de medida.** En esta sección hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se requiere expresar el resultado de la medición. En el caso de las actividades que se habla (evaluaciones,  $m^2$ , inspecciones, lineamientos, instructivos, catálogos, etc). La unidad de medida deberá referirse a una unidad y solo en el caso de actividades de solicitudes y atenciones ciudadanas deberá referirse a una noción estadística.

La unidad de medida permite contar de forma homogénea los productos y/o servicios generados.

- i) **Meta.** En esta sección permiten establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por la organización, y permiten enfocarla hacia la mejora.

Las metas son la expresión cuantitativa de los objetivos y permiten, a través de los indicadores, medir los resultados y evaluar el cumplimiento logrado por las unidades responsables.

Las unidades responsables propondrán sus metas con el propósito de dar un adecuado seguimiento y evaluación a sus Programas Operativos Anuales.



Las metas permiten:

- Medir y evaluar el desempeño
- Retroalimentar el trabajo
- Instrumentar medidas concretas en caso de no obtener el desempeño deseado.

Al establecer metas, se debe:

- Asegurar que son cuantificables.
- Asegurar que están directamente relacionadas con el objetivo.
- Ser factibles de alcanzar.

**j) Parámetro de semaforización.** En esta sección deberá establecerse los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento de la actividad fue el adecuado o esperado.

Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento de la actividad es:

- Aceptable (verde)
- Con riesgo (amarillo)
- Crítico (rojo)

**k) Calendarización de actividades.** En esta sección se debe colocar en el mes correspondiente de enero a diciembre el avance que se realizará de las actividades respecto a la meta planteada.

- La calendarización permite cuantificar la generación de productos o la prestación de servicios, o alguna característica de esto, como resultado de la ejecución de una actividad.
- Cada actividad debe tener asociado uno o más registros en una calendarización, con la periodicidad que defina el área.



- l) Monto requerido para la actividad.** Columna debe identificarse el presupuesto requerido para realizar dicha actividad; cabe mencionar que la cantidad indicada es fuera del gasto corriente.
- m) Monto Aprobado.** Sección deberá colocar el monto aprobado, en el caso que no se haya aprobado el total del presupuesto, se deberá realizar una reprogramación de las actividades de acuerdo al recurso que se aprobó y enviar de nuevo el formato **CMU-PLC-59 Programa Operativo Anual**, a la Dirección de Planeación y Evaluación de Desempeño.
- n) Comentarios:** Sección donde se aclaran conceptos relaciones con los montos.
- o) Nombre y puesto del Responsable.** El nombre y puesto de el(la) Titular de la Dirección que ejecutará el Programa Operativo Anual.
- p) Nombre y puesto del titular de la Dependencia o Entidad.** El nombre y puesto de el(la) Titular de la Dependencia o Entidad de la cual depende el responsable.

6.2.2 Una vez elaborado el Programa Operativo Anual, se llenará el formato CMU-PLC-34 *Ficha Técnica de Indicador*. Se deberá llenar una ficha técnica de indicador por cada una de las actividades planteadas dentro del Programa Operativo Anual;

## 6.3 ELABORACIÓN DE FICHA TÉCNICA DE INDICADOR

6.3.1 **Nombre del indicador.** Es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con el. Para elaborar el nombre del indicador se debe tomar en cuenta:

- El nombre expresa la denominación precisa con la que se distingue al indicador, no repite al objetivo.
- Debe ser claro y entendible en sí mismo, pero no presentarse como definición.
- No contiene el método de cálculo, pero debe ser consistente con el mismo.
- Debe ser único y corto. El nombre, además de concreto, debe definir claramente su utilidad. (porcentaje, promedio, tasa, índice, etc.).
- El nombre del indicador no debe reflejar una acción; no incluye verbos en infinitivo.



*Cuadro no. 2 Sintaxis para nombre del indicador*

Noción o relación aritmética	Complemento
Porcentaje	de polígonos Hábitat atendidos
Porcentaje	de hectáreas siniestradas por incendio
Tasa	de ahorro con la canasta básica
Índice	de Desarrollo Humano

6.3.2 **Definición del indicador.** La definición del indicador debe ser una descripción precisar de lo que se pretende medir del objetivo al que está asociado; debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.

Por otra parte, no debe repetir el nombre del indicador ni el método de cálculo, la definición debe ser utilizada para explicar brevemente y en términos sencillos, qué es lo que mide el indicador.

*Cuadro 3: Ejemplo de definición de indicador*

Nombre del indicador	Definición mal establecida	Definición bien establecida
Porcentaje de obras de infraestructura apoyadas por el Fondo que se encuentran en operación	Mide el porcentaje de obras apoyadas por el Fondo en operación	De todas las obras financiadas con recursos del Fondo en cada entidad federativa, este indicador mostrará qué porcentaje está en operación. Se consideran todas las obras financiadas por el Fondo hasta el ejercicio fiscal correspondiente.

6.3.3 **Método de cálculo.** Se refiere a la expresión matemática del indicador. Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador. Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador. Se establecen las siguientes recomendaciones:

En la expresión, utilizar símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas, no palabras (ejemplo: +, \*, ×, /, (), etc.). Expresar de manera puntual las características de las variables.



Cabe mencionar que dichos indicadores serán de cumplimiento. A continuación, se presenta la fórmula genérica que deberá utilizarse, así como un ejemplo de ella:

- Fórmula

$$\frac{\textit{Actividades realizadas}}{\textit{Actividades planeadas}}$$

- Ejemplo

$$\frac{\textit{Cantidad de evaluaciones del desempeño realizadas}}{\textit{Cantidad de evaluaciones del desempeño planeadas}}$$

**6.3.4 Unidad de medida.** En esta sección hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se requiere expresar el resultado de la medición. En el caso de las actividades que se habla (evaluaciones,  $m^2$ , inspecciones, lineamientos, instructivos, catálogos, etc). La unidad de medida deberá referirse a una unidad y solo en el caso de actividades de solicitudes y atenciones ciudadanas deberá referirse a una noción estadística.

**6.3.5 Tipo de indicador.** Hace referencia al criterio para distinguir los indicadores, el cual pueden ser:

Para los indicadores que son del Programa Operativo Anual, los indicadores son de gestión; ya que son comparados con los indicadores de actividad de la Matriz de Indicadores para Resultados.

**Gestión:** mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Incluye los indicadores de Actividades y aquéllos de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

**6.3.6 Dimensión del indicador.** Según el aspecto del logro de los objetivos que miden, se distinguen las siguientes dimensiones de indicadores a los que pueden ser integrados las actividades:

- **Eficacia:** mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.



- **Eficiencia:** busca medir qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.
- **Economía:** mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros.

6.3.7 **Frecuencia de medición.** Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador (periodo entre mediciones). El cual deberá estar alineado al periodo promedio planteado en la calendarización.

6.3.8 **Sentido del indicador.** Hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente.

Cuando la meta del indicador es constante, de todas formas, se deberá indicar si el sentido esperado es ascendente o descendente.

El sentido es ascendente, la meta siempre será mayor que la línea base. Si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo.

El sentido es descendente, la meta siempre será menor que la línea base. Si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo.

6.3.9 **Línea base.** Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento. Esta información es crucial para identificar el sentido del indicador.



6.3.10 **Meta.** En esta sección permiten establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por la organización, y permiten enfocarla hacia la mejora.

Las metas son la expresión cuantitativa de los objetivos y permiten, a través de los indicadores, medir los resultados y evaluar el cumplimiento logrado por las unidades responsables.

Las unidades responsables propondrán sus metas con el propósito de dar un adecuado seguimiento y evaluación a sus Programas Operativos Anuales.

Las metas permiten:

- Medir y evaluar el desempeño
- Retroalimentar el trabajo
- Instrumentar medidas concretas en caso de no obtener el desempeño deseado.

Al establecer metas, se debe:

- Asegurar que son cuantificables.
- Asegurar que están directamente relacionadas con el objetivo.
- Ser factibles de alcanzar.

6.3.11 **Parámetros de semaforización.** En esta sección deberá establecerse los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento de la actividad fue el adecuado o esperado.

Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento de la actividad es:

- Aceptable (verde)
- Con riesgo (amarillo)
- Crítico (rojo)

6.3.12 **Medios de verificación.** Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos a través del cálculo de los indicadores.

Pueden incluir:

- Estadísticas.



- Material publicado.
- Inspección.
- Encuestas.
- Informes de auditoría.
- Registros contables.

Deben proporcionar la información necesaria para que cualquier persona pueda tener acceso a los datos.

## VII. DIFUSIÓN

La Contraloría Municipal a través de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño difundirá el Programa Operativo Anual en el portal de internet del municipio en la liga [http://www.monterrey.gob.mx/transparencia/PortalN/Programas Presupuestarios y Operativos Anuales.html](http://www.monterrey.gob.mx/transparencia/PortalN/Programas_Presupuestarios_y_Operativos_Anuales.html).

## VIII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La Contraloría Municipal a través de la Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño realizará el seguimiento y la evaluación de acuerdo a lo señalado en el procedimiento ***P-CMU-PLC-04 Seguimiento al Desempeño***.

## IX. ACTUALIZACIÓN Y/O MODIFICACIÓN

El Programa Operativo Anual podrá modificarse en los casos que los que no se haya otorgado el presupuesto solicitado, por lo que deberá realizarse una reprogramación de actividades.

En este caso la(s) Dirección(es) de la(s) Dependencia(s) o Entidad(es) de la Administración Pública que requiere(n) el cambio deberá(n) modificar los formatos *CMU-PLC-59 Programa Operativo Anual* y *CMU-PLC-34 Ficha Técnica de Indicador* y notificar de manera oficial a la Contraloría Municipal.

## X. REFERENCIAS Y/O BIBLOGRAFÍA

- M-CMU-PLC-01 *Manual de Planeación para el Desarrollo Municipal.*
- M-CMU-PLC-02 *Manual para la Elaboración del Plan Municipal de Desarrollo.*
- M-CMU-PLC-03 *Manual para la Elaboración de los Programas Sectoriales e Institucionales.*
- M-CMU-PLC-04 *Manual para la Elaboración de los Programas Presupuestarios.*
- P-CMU-PLC-04 *Seguimiento al Desempeño.*
- CMU-PLC-29 *Matriz de Indicadores para Resultados.*
- CMU-PLC-34 *Ficha Técnica de Indicador.*
- CMU-PLC-59 *Programa Operativo Anual.*



XI. ANEXOS

11.1 Anexo 1. Ejemplo de llenado del formato *CMU-PLC-59 Programa Operativo Anual*.



Programa Operativo Anual 2019

Información General																									
Unidad Administrativa Responsable			Dirección de Planeación y Evaluación del Desempeño																						
Desglose de Actividades							Calendarización de actividades												Presupuesto		Comentarios				
No.	Actividad	Eje Rector	Objetivo Estratégico	Nombre del Programa Sectorial o Institucional	Nombre del Programa Presupuestario	Unidad de medida	Meta	Semafización			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre		Noviembre	Diciembre	Monto requerido para la actividad	Monto Aprobado
								Verde	Amarillo	Rojo															
1	Realizar Evaluaciones del Desempeño a Recursos Federales (FISM, FORTASEG, FORTAMUN).	Innovación Gubernamental	Administración Pública Eficiente	Gobierno Cercano	Monitoreo y Evaluación del Desempeño	Evaluaciones	3	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	\$ 600,000.00	—	Monto requerido corre por ende a capítulo 3000
2	Realizar Evaluación de Recursos Municipales	Innovación Gubernamental	Administración Pública Eficiente	Gobierno Cercano	Monitoreo y Evaluación del Desempeño	Evaluación	1	1	NA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	\$ 2,000,000.00	—	Monto requerido corre por ende a capítulo 3000
2	Realizar capacitación en Sistema de Evaluación del Desempeño.	Innovación Gubernamental	Administración Pública Eficiente	Gobierno Cercano	Monitoreo y Evaluación del Desempeño	Capacitaciones	1	1	NA	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	\$ 200,000.00	—	Monto requerido corre por ende a capítulo 3000
3	Realizar los reportes de avances del PMD	Innovación Gubernamental	Administración Pública Eficiente	Gobierno Cercano	Monitoreo y Evaluación del Desempeño	Reportes	3	3	2	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	\$ 100,000.00	—	La actividad se realizará con recurso humano interno, el monto requerido solo incluye capítulo 2000
4	Realizar reportes de Programas Presupuestarios	Innovación Gubernamental	Administración Pública Eficiente	Gobierno Cercano	Monitoreo y Evaluación del Desempeño	Reportes	3	3	2	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	\$ 100,000.00	—	La actividad se realizará con recurso humano interno, el monto requerido solo incluye capítulo 2000
5	Realizar reportes de Recursos Federales y Estatales	Innovación Gubernamental	Administración Pública Eficiente	Gobierno Cercano	Monitoreo y Evaluación del Desempeño	Reportes	3	3	2	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	\$ 100,000.00	—	La actividad se realizará con recurso humano interno, el monto requerido solo incluye capítulo 2000
6	Realizar seguimiento mensual de indicadores	Innovación Gubernamental	Administración Pública Eficiente	Gobierno Cercano	Monitoreo y Evaluación del Desempeño	Seguimiento	12	12	6	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$ 100,000.00	—	La actividad se realizará con recurso humano interno, el monto requerido solo incluye capítulo 2000
7	Actualizar Manuales de Organización.	Innovación Gubernamental	Administración Pública Eficiente	Gobierno Cercano	Estandarización de Procesos	Manuales	12	12	6	3	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 100,000.00	—	La actividad se realizará con recurso humano interno, el monto requerido solo incluye capítulo 2000
8	Actualizar los Procedimientos, Manuales de Operación, Lincamientos e Instructivos.	Innovación Gubernamental	Administración Pública Eficiente	Gobierno Cercano	Estandarización de Procesos	Documentos	88	88	44	10	7	7	7	8	7	7	7	8	7	8	7	8	\$ 100,000.00	—	La actividad se realizará con recurso humano interno, el monto requerido solo incluye capítulo 2000
<b>TOTAL</b>																						\$ 3,400,000.00	—		

Nombre y puesto del Responsable  
Lic. Aida María Flores Moya  
Directora de Planeación y Evaluación del

Nombre y puesto del titular de la Dependencia o Entidad  
Lic. Julieta Hernández Pacheco  
Contralora Municipal



## XII. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	MOTIVO
01	28/06/18	Creación del manual