

# H. Ayuntamiento de Veracruz



## Guía Técnica

Para la elaboración del

## Programa Anual

de Trabajo

**Monserrat Aceval Acosta**  
JEFA DE GABINETE

**Sergio A. Cortina Ceballos**  
SUBDIRECTOR DE PROGRAMA DE GOBIERNO  
Y MEJORA REGULATORIA

**Jorge Romero Palomeque**  
COORDINADOR DE PROGRAMA DE GOBIERNO

**Agustín Fonseca Cortes**  
COORDINADOR DE MEJORA REGULATORIA

© JRP 2020

Oficina de Programa de Gobierno y Mejora Regulatoria  
Jefatura de Gabinete  
H. Ayuntamiento de Veracruz

**PALACIO MUNICIPAL**

C.P. 91700, Veracruz, Veracruz, México

***CON CALIDAD Y EXCELENCIA NO HAY COMPETENCIA***  
Veracruz 2018-2021

Veracruz, Veracruz, México  
Enero 2020

## Presentación

Este documento fue desarrollado por parte de la Subdirección de Programa de Gobierno y Mejora Regulatoria (PGyMR), para ofrecer a todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal, un instrumento técnico con la finalidad de homologar y orientar de manera específica la elaboración de los Programas Anuales de Trabajo en cumplimiento del Art. 48 de la Ley de planeación, que a la letra dice: *“Las categorías programáticas denominadas Programas Presupuestarios y Actividades Institucionales, son los vínculos estratégicos de corto y mediano plazo, entre el Plan Municipal de Desarrollo y el presupuesto anual, que serán elaborados por las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal, con base en la metodología de la Gestión para Resultados”*.

El objetivo es simplificar la elaboración y el registro de dicho instrumento de planeación de las actividades por desarrollar en el año, mismo que será la base para la evaluación del correspondiente al término del mismo y forma parte de las acciones enfocadas a mejorar la función pública local desde su planeación, seguimiento y evaluación.





**H. AYUNTAMIENTO  
DE VERACRUZ**

## Contenido

<b>Presentación.....</b>	<b>3</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>6</b>
<b>¿Qué es un Programa Anual de Trabajo? (PAT) .....</b>	<b>7</b>
Características generales:.....	7
Presentación esquemática del Programa Anual de Trabajo (PAT).....	8
<b>Elaboración del PAT.....</b>	<b>9</b>
Presentación.....	13
Siglas y Acrónimos.....	13
Alineación.....	15
Contribución de los programas presupuestarios, a los objetivos del PAT .....	16
Metas.....	17
Calendario de Actividades.....	19
Responsables.....	20
Matriz de Indicadores para resultados.....	21
<b>Conclusiones .....</b>	<b>25</b>

## Antecedentes

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

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

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

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

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

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

### Características generales:

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

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

Presentación esquemática del Programa Anual de Trabajo (PAT)

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

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

La anterior forma de construir el PAT se sugiere, con el fin de facilitar a cada dependencia y entidad de la Administración Municipal la incorporación de la correspondiente evaluación a lo largo del año.

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



## Elaboración del PAT

Cada Dependencia y Entidad de la Administración Municipal puede, si lo considera útil y conveniente, deberá incorporar elementos adicionales que le permiten tener una guía más precisa y completa del trabajo por desarrollar.

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

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

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



**H. AYUNTAMIENTO  
DE VERACRUZ**

El Objetivo del presente instrumento, es facilitar la elaboración del Programa Anual, junto con sus anexos metodológicos. Por ello se sugiere sustituir la información contenida en el ejemplo, por aquella que corresponda a la Unidad Administrativa.

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

Portada

# H. Ayuntamiento de Veracruz



**Procuraduría Municipal**  
de Niñas, Niños y Adocescntes  
**Programa Anual**  
de Trabajo

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Presentación-----

Siglas y Acrónimos -----

Objetivos-----

Alineación-----

Contribución de los programas presupuestarios, a los objetivos del PAT -----

Metas -----

Calendario de Actividades-----

Responsables-----

Matriz de Indicadores para resultados -----

## Presentación

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

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

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

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

## Siglas y Acrónimos

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

Ejemplo:

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

**MIR:** Matriz de Indicadores para Resultados

**NNA:** Niñas, niños y adolescentes

**NOM:** Norma Oficial Mexicana.

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

**PMD:** Plan Municipal de Desarrollo.

## Objetivos

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

Ejemplo:

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

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

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

Alineación

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

Ejemplo:

Eje del PMD	Objetivo General	Programa	Objetivo	Estrategia	Líneas de Acción
<b>Te Quiero Creciendo</b>	Contribuir al desarrollo humano sustentable a través de la cobertura y desarrollo de los derechos sociales de cada individuo, a fin de lograr una mayor igualdad de oportunidades, con una visión de inclusión y equidad, fomentando una sociedad feliz, con un entorno saludable	<b>Creciendo por un Bienestar Social</b>	<b>1.26 Realizar acciones de Protección Social</b>  Contribuir al bienestar social del Municipio mediante acciones que permitan la integración social de todas las Niñas, Niños y Adolescentes del Municipio de Veracruz, para que tengan un trato digno y cuenten con las instancias pertinentes para defenderlos de los abusos, maltratos y desintereses que puedan tener por parte de sus padres o de su familia, haciendo valer sus derechos y tengan garantías para un mejor futuro.	<b>1.26.1</b> Salvaguardar los derechos de las niñas, niños y adolescentes y coordinar acciones que contribuyan al respeto, protección, atención y ejercicio efectivo de los mismos	<p>1.26.1.1 Brindar servicios de asesoría y representación jurídica a niñas, niños y adolescentes en procesos judiciales o administrativos para garantizar la seguridad y salvaguardar su interés superior.</p> <p>1.26.1.2 Informar al Ministerio Público aquellos hechos constitutivos de delito en perjuicio de niñas, niños y adolescentes.</p> <p>1.26.1.3 Solicitar, o en su caso ordenar, la imposición de medidas urgentes de protección especial cuando exista un riesgo inminente contra la vida, la integridad o la libertad de niñas, niños y adolescentes.</p> <p>1.26.1.4 Regularizar la situación jurídica de niñas, niños y adolescentes albergados en los centros de asistencia social, a fin de garantizar su derecho a la seguridad jurídica y al debido proceso.</p> <p>1.26.1.5 Asesorar a las personas solicitantes de adopción nacional y/o internacional acerca del trámite de adopción.</p> <p>1.26.1.6 Autorizar a profesionales en materia de trabajo social y psicología o carreras afines para que puedan intervenir en los procedimientos de competencia.</p> <p>1.26.1.7 Coadyuvar en el desarrollo e implementación de programas para la protección integral de niñas, niños y adolescentes, derivados de diversas disposiciones normativas en materia de derechos de niñas, niños y adolescentes.</p> <p>1.26.1.8 Realizar estudios socioeconómicos para la reunificación familiar.</p>

Contribución de los programas presupuestarios, a los objetivos del PAT

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

Ejemplo:

Líneas de Acción	Programa Presupuestario
	<b>Creciendo por un Bienestar Social</b>
1.26.1.1 Brindar servicios de asesoría y representación jurídica a niñas, niños y adolescentes en procesos judiciales o administrativos para garantizar la seguridad y salvaguardar su interés superior.	√
1.26.1.2 Informar al Ministerio Público aquellos hechos constitutivos de delito en perjuicio de niñas, niños y adolescentes	√
1.26.1.3 Solicitar, o en su caso ordenar, la imposición de medidas urgentes de protección especial cuando exista un riesgo inminente contra la vida, la integridad o la libertad de niñas, niños y adolescentes.	√
1.26.1.4 Regularizar la situación jurídica de niñas, niños y adolescentes albergados en los centros de asistencia social, a fin de garantizar su derecho a la seguridad jurídica y al debido proceso.	√
1.26.1.5 Asesorar a las personas solicitantes de adopción nacional y/o internacional acerca del trámite de adopción.	
1.26.1.6 Autorizar a profesionales en materia de trabajo social y psicología o carreras afines para que puedan intervenir en los procedimientos de competencia.	
1.26.1.7 Coadyuvar en el desarrollo e implementación de programas para la protección integral de niñas, niños y adolescentes, derivados de diversas disposiciones normativas en materia de derechos de niñas, niños y adolescentes.	√

1.26.1.8 Realizar estudios socioeconómicos para la reunificación familiar.	√
--	---

### Metas

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

Ejemplo:

<b>1.26.1.1 Brindar servicios de asesoría y representación jurídica a niñas, niños y adolescentes en procesos judiciales o administrativos para garantizar la seguridad y salvaguardar su interés superior</b>		
Descripción de la Actividad	Unidad de Medida	Meta Cuantitativa Anual
Brindar asesorías jurídicas gratuitas a personas de escasos recursos o de aquella población en condiciones de vulnerabilidad	Asesorías	14,000
Prestar asistencia jurídica gratuita en los casos en que las autoridades jurisdiccionales soliciten entrevistar, declarar o comparecer a una niña, niño o adolescente que se encuentre involucrado en procedimientos judiciales o administrativos	Asistencia jurídica gratuita	100
Asistencia en audiencias a niñas, niños y adolescentes cuando las autoridades jurisdiccionales así lo soliciten con la finalidad de que se valore previo al desahogo de la misma a efecto de evitar que sean revictimizados o en su caso para que se auxilie al juzgador en caso de que decida participar en el desarrollo de la probanza.	Asistencia a Audiencias	200
<b>1.26.1.2 Informar al Ministerio Público aquellos hechos constitutivos de delito en perjuicio de niñas, niños y adolescentes</b>		
Descripción de la Actividad	Unidad de Medida	Meta Cuantitativa Anual
Elaborar y presentar demandas ante juzgados especializados en materia familiar	Demandas	200
<b>1.26.1.3 Solicitar, o en su caso ordenar, la imposición de medidas urgentes de protección especial cuando exista un riesgo inminente contra la vida, la integridad o la libertad de niñas, niños y adolescentes.</b>		
Descripción de la Actividad	Unidad de Medida	Meta Cuantitativa Anual
Atender de manera oportuna los reportes que por cualquier medio electrónico se reciben en este órgano municipal por parte de las instancias municipales, estatales o de la ciudadanía en general a efecto de realizar las visitas domiciliarias correspondiente para	Visita de trabajo social	500

verificar las condiciones de vida y trato en las que se encuentran las niñas, niños y adolescentes		
<b>1.26.1.4 Regularizar la situación jurídica de niñas, niños y adolescentes albergados en los centros de asistencia social, a fin de garantizar su derecho a la seguridad jurídica y al debido proceso.</b>		
Descripción de la Actividad	Unidad de Medida	Meta Cuantitativa Anual
Brindar el resguardo y/o alojamiento en los centros asistenciales del DIF a niñas, niños y adolescentes que la autoridad u órgano competente solicite, con la finalidad de garantizar la protección integral de sus derechos, en tanto se resuelve su situación jurídica	Acta de Ingreso	80
Elaborar el acta mediante el cual se realiza la entrega formal de la niña, niño y/o adolescente cuando así lo solicite o determine la autoridad u órgano competente	Acta de reintegración	80
<b>1.26.1.5 Asesorar a las personas solicitantes de adopción nacional y/o internacional acerca del trámite de adopción.</b>		
Descripción de la Actividad	Unidad de Medida	Meta Cuantitativa Anual
<b>1.26.1.6 Autorizar a profesionales en materia de trabajo social y psicología o carreras afines para que puedan intervenir en los procedimientos de competencia.</b>		
Descripción de la Actividad	Unidad de Medida	Meta Cuantitativa Anual
<b>1.26.1.7 Coadyuvar en el desarrollo e implementación de programas para la protección integral de niñas, niños y adolescentes, derivados de diversas disposiciones normativas en materia de derechos de niñas, niños y adolescentes.</b>		
Descripción de la Actividad	Unidad de Medida	Meta Cuantitativa Anual
Elaborar convenios como medios alternativos en caso de conflictos familiar	Convenios	500
Brindar atención psicológica a niñas, niños y adolescentes o integrantes del núcleo familiar cuando así lo soliciten las autoridades jurisdiccionales o apatición de alguna de las partes cuando se derive de una asesoría jurídica	Atenciones	1,100
<b>1.26.1.8 Realizar estudios socioeconómicos para la reunificación familiar.</b>		
Descripción de la Actividad	Unidad de Medida	Meta Cuantitativa Anual
Elaborar oportunamente los estudios socioeconómicos que al efecto soliciten las autoridades jurisdiccionales o en su caso, alguna instancia que lo requiera	Estudios Socioeconómicos	300
<b>Otras Actividades</b>		

Descripción de la Actividad	Unidad de Medida	Meta Cuantitativa Anual
Brindar el apoyo en el trámite funerario y de transporte aquellas personas en estado de vulnerabilidad	Apoyos	200

### Calendario de Actividades

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

### Ejemplo:

Actividades		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
1	Brindar asesorías jurídicas gratuitas a personas de escasos recursos o de aquella población en condiciones de vulnerabilidad	1000	1200	1200	1200	1300	1300	1200	1100	1200	1200	1200	900	14000
2	Prestar asistencia jurídica gratuita en los casos en que las autoridades jurisdiccionales soliciten entrevistar, declarar o comparecer a una niña, niño o adolescente que se encuentre involucrado en procedimientos judiciales o administrativos	5	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10	5	100
3	Asistencia en audiencias a niñas, niños y adolescentes cuando las autoridades jurisdiccionales así lo soliciten con la finalidad de que se valore previo al desahogo de la misma a efecto de evitar que sean revictimizados o en su caso para que se auxilie al juzgador en caso de que decida participar en el desarrollo de la probanza.	10	20	20	20	20	20	10	10	20	20	20	10	200
4	Elaborar y presentar demandas ante juzgados especializados en materia familiar	10	20	20	20	20	20	10	10	20	20	20	10	200
5	Atender de manera oportuna los reportes que por cualquier medio electrónico se reciben en este órgano municipal por parte de las instancias municipales, estatales o de la ciudadanía en general a efecto de realizar las visitas domiciliarias correspondiente para verificar las condiciones de vida y trato en las que se encuentran las niñas, niños y adolescentes	25	50	50	50	50	50	25	25	50	50	50	25	500
6	Brindar el resguardo y/o alojamiento en los centros asistenciales del DIF a niñas, niños y adolescentes que la autoridad u órgano competente solicite, con la finalidad de garantizar la protección integral de sus derechos, en tanto se resuelve su situación jurídica	5	8	8	8	8	8	5	5	8	8	8	1	80
7	Elaborar el acta mediante el cual se realiza la entrega formal de la niña, niño y/o adolescente cuando así lo solicite o determine la autoridad u órgano competente	2	7	10	9	10	9	7	7	10	5	3	1	80
8	Elaborar convenios como medios alternativos en caso de conflictos familiar	5	18	25	23	25	23	18	18	25	13	8	3	200
9	Brindar atención psicológica a niñas, niños y adolescentes o integrantes del núcleo familiar cuando así lo soliciten las autoridades jurisdiccionales o apatición de alguna de las partes cuando se derive de una asesoría jurídica	50	100	100	100	120	130	60	60	130	100	100	50	1100
10	Elaborar oportunamente los estudios socioeconómicos que al efecto soliciten las autoridades jurisdiccionales o en su caso, alguna instancia que lo requiera	15	30	30	30	30	30	15	15	30	30	30	15	300
11	Brindar el apoyo en el trámite funerario y de transporte aquellas personas en estado de vulnerabilidad	10	20	20	20	20	20	10	10	20	20	20	10	200

### Responsables

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

### Ejemplo:

Actividades		Responsables
1	Brindar asesorías jurídicas gratuitas a personas de escasos recursos o de aquella población en condiciones de vulnerabilidad	Nombre del Puesto y de la persona a quien se le encomienda dicha actividad
2	Prestar asistencia jurídica gratuita en los casos en que las autoridades jurisdiccionales soliciten entrevistar, declarar o comparecer a una niña, niño o adolescente que se encuentre involucrado en procedimientos judiciales o administrativos	Nombre del Puesto y de la persona a quien se le encomienda dicha actividad
3	Asistencia en audiencias a niñas, niños y adolescentes cuando las autoridades jurisdiccionales así lo soliciten con la finalidad de que se valore previo al desahogo de la misma a efecto de evitar que sean revictimizados o en su caso para que se auxilie al juzgador en caso de que decida participar en el desarrollo de la probanza.	Nombre del Puesto y de la persona a quien se le encomienda dicha actividad
4	Elaborar y presentar demandas ante juzgados especializados en materia familiar	Nombre del Puesto y de la persona a quien se le encomienda dicha actividad
5	Atender de manera oportuna los reportes que por cualquier medio electrónico se reciben en este órgano municipal por parte de las instancias municipales, estatales o de la ciudadanía en general a efecto de realizar las visitas domiciliarias correspondiente para verificar las condiciones de vida y trato en las que se encuentran las niñas, niños y adolescentes	Nombre del Puesto y de la persona a quien se le encomienda dicha actividad
6	Brindar el resguardo y/o alojamiento en los centros asistenciales del DIF a niñas, niños y adolescentes que la autoridad u órgano competente solicite, con la finalidad de garantizar la protección integral de sus derechos, en tanto se resuelve su situación jurídica	Nombre del Puesto y de la persona a quien se le encomienda dicha actividad
7	Elaborar el acta mediante el cual se realiza la entrega formal de la niña, niño y/o adolescente cuando así lo solicite o determine la autoridad u órgano competente	Nombre del Puesto y de la persona a quien se le encomienda dicha actividad
8	Elaborar convenios como medios alternativos en caso de conflictos familiar	Nombre del Puesto y de la persona a quien se le encomienda dicha actividad
9	Brindar atención psicológica a niñas, niños y adolescentes o integrantes del núcleo familiar cuando así lo soliciten las autoridades jurisdiccionales o petición de alguna de las partes cuando se derive de una asesoría jurídica	Nombre del Puesto y de la persona a quien se le encomienda dicha actividad
10	Elaborar oportunamente los estudios socioeconómicos que al efecto soliciten las autoridades jurisdiccionales o en su caso, alguna instancia que lo requiera	Nombre del Puesto y de la persona a quien se le encomienda dicha actividad
11	Brindar el apoyo en el trámite funerario y de transporte aquellas personas en estado de vulnerabilidad	Nombre del Puesto y de la persona a quien se le encomienda dicha actividad

## Matriz de Indicadores para resultados

Datos del Programa											
Programa Presupuestario	Creciendo para un Bienestar Social	Unidad responsable	DIF Municipal de Veracruz / Procuraduría Municipal de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes						Enfoque Transversal	Cercanía	
Alineación											
Nombre del eje:	Te Quiero Creciendo										
Objetivo:	Contribuir al desarrollo humano sustentable a través de la cobertura y desarrollo de los derechos sociales de cada individuo, que permitan una mayor igualdad de oportunidades, con una visión de inclusión y equidad, fomentando una sociedad feliz con un entorno saludable.										
Plan Estatal de Desarrollo	Eje: Bienestar Social / Incrementar la calidad y esperanza de vida de las y los veracruzanos mediante el otorgamiento de servicios universales de salud, con enfoque de Derechos Humanos, igualdad sustantiva y no discriminación			Programa Sectorial	(Cuando aplique)						
Plan Nacional de Desarrollo	Eje: Política Social / Salud para toda la Población			Programa Sectorial	(Cuando aplique) Programa Nacional de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes (Pronapinna)						
Clasificación Funcional											
Finalidad		Función		Subfunción		Actividad Institucional					
Resultados											
Nivel	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES								MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
		Nombre del Indicador	Método de cálculo	Tipo	Dimensión	Sentido	Frecuencia	Línea Base	Meta		
<b>FIN</b>	Contribuir al apoyo para el desarrollo integral de las familias vulnerables y/o sujetos de asistencia social en el Municipio de Veracruz, mediante programas con perspectiva familiar, comunitario y con enfoque de derecho	Índice de desarrollo humano	((Índice de desarrollo humano del periodo - Índice de desarrollo humano anterior) / Índice de desarrollo humano anterior) * 100	Estratégico	Eficacia	Ascendente	Anual	0.810	0.835	Índice de Desarrollo Humano emitido por PNUD	La situación económica en el país es estable para el incremento del bienestar social y familiar de las personas  El PNUD realiza las publicaciones de los índices oportunamente
<b>PROPÓSITO</b>	Las familias vulnerables y sujetos de asistencia social en el Municipio de Veracruz cuentan con herramientas y habilidades para enfrentar situaciones adversas y riesgos psicosociales	Porcentaje de población vulnerable sujeta de asistencia social atendida	(Población vulnerable sujeta de asistencia social atendida/ Población vulnerable sujeta de asistencia social en el Municipio de Veracruz) * 100	Estratégico	Eficacia	Descendente	Trimestral	3.6%	3.5%	Programa Operativo Anual  Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social (Secretaría del Bienestar)	La población en pobreza extrema disminuye en el Municipio

COMPONENTE	C1. Brindar servicios de asesoría y representación jurídica a niñas, niños y adolescentes en procesos judiciales o administrativos para garantizar la seguridad y salvaguardar su interés superior	Índice de servicios de asesoría y representación realizados	(Total de servicios de asesoría y representación atendidos / Total de servicios de asesoría y representación solicitados) * 100	Gestión	Eficiencia	Ascendente	Mensual	95%	100%	Reporte Mensual de Atenciones	La familia atiende las indicaciones o recomendaciones de la Procuraduría
	C2. Informar al Ministerio Público aquellos hechos constitutivos de delito en perjuicio de niñas, niños y adolescentes	Índice de hechos constitutivos de delito informados al Ministerio Público	Total de hechos constitutivos de delito informados al Ministerio Público / Total de hechos constitutivos de delito	Gestión	Eficiencia	Ascendente	Mensual	97%	100%	Reporte Mensual de Atenciones	La familia atiende las indicaciones o recomendaciones de la Procuraduría
	C3. Solicitar, o en su caso ordenar, la imposición de medidas urgentes de protección especial cuando exista un riesgo inminente contra la vida, la integridad o la libertad de niñas, niños y adolescentes	Índice de imposición de medidas de protección realizadas	(Imposición de Medidas de protección realizadas/ Imposición de Medidas requeridas) * 100	Gestión	Eficiencia	Ascendente	Mensual	99%	100%	Reporte Mensual de Atenciones	La familia atiende las indicaciones o recomendaciones de la Procuraduría
	C4. Regularizar la situación jurídica de niñas, niños y adolescentes albergados en los centros de asistencia social, a fin de garantizar su derecho a la seguridad jurídica y al debido proceso	Nivel de regularización de situación jurídica de menores albergados	(Total de Menores regularizados en su situación jurídica/ Total de Menores Albergados) * 100	Gestión	Eficiencia	Ascendente	Mensual	99%	100%	Reporte Mensual de Atenciones	La familia atiende las indicaciones o recomendaciones de la Procuraduría
	C5. Coadyuvar en el desarrollo e implementación de programas para la protección integral de niñas, niños y adolescentes, derivados de diversas disposiciones normativas en materia de derechos de niñas, niños y adolescentes	Nivel de cumplimiento de programas de protección	(Total de convenios y atenciones realizadas / Total de convenios y atenciones requeridas) * 100	Gestión	Eficiencia	Ascendente	Mensual	99%	100%	Reporte Mensual de Atenciones	La familia atiende las indicaciones o recomendaciones de la Procuraduría
	C6. Realizar estudios socioeconómicos para la reunificación familiar	Porcentaje de estudios socioeconómicos realizados	(Total de estudios socioeconómicos realizados/ Total de estudios socioeconómicos requeridos) * 100	Gestión	Eficiencia	Ascendente	Mensual	99%	100%	Reporte Mensual de Atenciones	La familia atiende las indicaciones o recomendaciones de la Procuraduría

ACTIVIDADES	C1A1. Brindar asesorías jurídicas gratuitas a personas de escasos recursos o de aquella población en condiciones de vulnerabilidad.	Porcentaje de asesorías jurídica atendida	(Total de asesorías jurídicas / Total de asistencias jurídicas solicitadas) * 100	Gestión	Eficacia	Constante	Mensual	14624	14000	Reporte Mensual de Atenciones	La familia atiende las indicaciones o recomendaciones de la Procuraduría
	C1A2. Prestar asistencia jurídica gratuita en los casos en que las autoridades jurisdiccionales soliciten entrevistar, declarar o comparecer a una niña, niño o adolescente que se encuentre involucrado en procedimientos judiciales o administrativos	Porcentaje de asistencia jurídica realizadas por solicitudes de autoridades jurisdiccionales	(Total de asistencias jurídicas atendidas por autoridades jurisdiccionales / Total de asistencias jurídicas solicitadas por autoridades jurisdiccionales atendidas) * 100	Gestión	Eficacia	Descendente	Mensual	129	100	Reporte Mensual de Atenciones	Las niñas, niños y adolescentes e integrantes de familia aceptan los servicios que se brindan
	C1A3. Asistencia en audiencias a niñas, niños y adolescentes cuando las autoridades jurisdiccionales así lo soliciten con la finalidad de que se valore previo al desahogo de la misma a efecto de evitar que sean revictimizados o en su caso para que se auxilie al juzgador en caso de que decida participar en el desarrollo de la probanza.	Porcentaje de asistencia audiencias realizadas	(Total de audiencias atendidas / Total de audiencias requeridas) * 100	Gestión	Eficacia	Descendente	Mensual	249	200	Reporte Mensual de Atenciones	Las niñas, niños y adolescentes e integrantes de familia aceptan los servicios que se brindan
	C2A1. Elaborar y presentar demandas ante juzgados especializados en materia familiar	Porcentaje demandas familiares apoyadas	(Total de demandas atendidas / Total de demandas requeridas) * 100	Gestión	Eficacia	Descendente	Mensual	212	200	Reporte Mensual de Atenciones	La familia atiende las indicaciones o recomendaciones de la Procuraduría
	C3A1. Atender de manera oportuna los reportes que por cualquier medio electrónico se reciben en este órgano municipal por parte de las instancias municipales, estatales o de la ciudadanía en general a efecto de realizar las visitas domiciliarias correspondiente para verificar las condiciones de vida y trato en las que se encuentran las niñas, niños y adolescentes	Porcentaje de Visitas de trabajo social realizadas	(Total de visitas de trabajo social realizadas / Total de visitas de trabajo social requeridas) * 100	Gestión	Eficacia	Descendente	Mensual	578	500	Reporte Mensual de Atenciones	Las autoridades jurisdiccionales, instituciones públicas, privadas y la ciudadanía participan en el programa

ACTIVIDADES	C4A1. Brindar el resguardo y/o alojamiento en los centros asistenciales del DIF a niñas, niños y adolescentes que la autoridad u órgano competente solicite, con la finalidad de garantizar la protección integral de sus derechos, en tanto se resuelve su situación jurídica	Porcentaje de Actas de Ingreso realizadas	(Total Actas de Ingreso Realizadas / Total de Menores Ingresados) * 100	Gestión	Eficacia	Descendente	Mensual	80	80	Reporte Mensual de Atenciones	La familia atiende las indicaciones o recomendaciones de la Procuraduría
	C4A2. Elaborar el acta mediante el cual se realiza la entrega formal de la niña, niño y/o adolescente cuando así lo solicite o determine la autoridad u órgano competente	Porcentaje de actas de reintegración realizadas	(Total de actas de reintegración realizadas / Total de casos que requieren actas de reintegración) * 100	Gestión	Eficacia	Descendente	Mensual	95	80	Reporte Mensual de Atenciones	La familia atiende las indicaciones o recomendaciones de la Procuraduría
	C5A1. Elaborar convenios como medios alternativos en caso de conflictos familiar	Porcentaje de convenios atendidos	(Total de convenios realizados / Total de convenios solicitados) * 100	Gestión	Eficacia	Descendente	Mensual	585	200	Reporte Mensual de Atenciones	La familia atiende las indicaciones o recomendaciones de la Procuraduría
	C5A2. Brindar atención psicológica a niñas, niños y adolescentes o integrantes del núcleo familiar cuando así lo soliciten las autoridades jurisdiccionales o apatición de alguna de las partes cuando se derive de una asesoría jurídica	Porcentaje de atención psicológica realizada	(Total de atenciones psicológicas realizadas / Total de atenciones psicológicas solicitadas) * 100	Gestión	Eficacia	Descendente	Mensual	1122	1100	Reporte Mensual de Atenciones	Las autoridades jurisdiccionales solicitan y participan en el programa
	C6A1. Elaborar oportunamente los estudios socioeconómicos que al efecto soliciten las autoridades jurisdiccionales o en su caso, alguna instancia que lo requiera	Porcentaje de estudios socioeconómicos atendidos	(Total de estudios socioeconómicos realizados / Total de estudios socioeconómicos solicitados) * 100	Gestión	Eficacia	Descendente	Mensual	321	300	Reporte Mensual de Atenciones	Las autoridades jurisdiccionales solicitan y participan en el programa

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

## Conclusiones

Aunque lleva más de 10 años la consolidación del PBR en el país, actualmente se avanza rápidamente en la implementación de esta herramienta de administración de recursos públicos que seguramente redundará en múltiples beneficios para la sociedad. El camino no ha sido fácil, pues es necesario modificar el marco legal a nivel local, redistribuir tareas en la administración pública para la aplicación de lo que sustituye al POA como es el Sistema de Evaluación del Desempeño, y construir bases sólidas al realinear los objetivos y las metas de los programas.

El PBR no llegará a rendir los frutos esperados si no hay un compromiso en general para que funcione. Si bien se requieren esfuerzos importantes por parte de las instancias de coordinación como la Tesorería Municipal, la Contraloría Municipal y Jefatura de Gabinete, la coordinación no dará resultados si no existe un cambio institucional profundo que permita continuar con su instrumentación dentro de cada dependencia y entidad de la Administración.

El PBR es un reto a la constancia, pues implica acciones cotidianas de todos los involucrados en la Administración, con la desventaja de que el producto del esfuerzo puede verse claramente después de pasados algunos meses o, en algunos casos, años. Lo más probable será ver en plenitud las virtudes de PBR en un horizonte de mediano plazo. Durante ese tiempo las instancias involucradas continuarán trabajando en un cambio de cultura que revolucione:

- i) La forma en que los servidores públicos se conciben a sí mismos;
- ii) La orientación del servicio público hacia un beneficio claramente identificable en la sociedad, y
- iii) La participación de la sociedad en una demanda activa de resultados de sus servidores públicos.