



SUBSECRETARÍA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD

Lineamientos para la elaboración de Programas de Trabajo

Septiembre de 2008

LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS
DE TRABAJO

AUTORIZACIÓN

Con fundamento en lo que señala el artículo 9, Fracción I, del Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo, me permito autorizar los Lineamientos para la Elaboración de Programas de Trabajo.

EL SUBSECRETARIO DE INNOVACIÓN Y CALIDAD

LIC. ROBERTO ISAAC HERNÁNDEZ

México, D. F., a 1 de Septiembre de 2008

LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE TRABAJO

PÁGINA 3

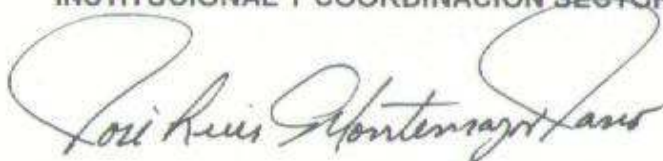
FECHA DE ELABORACIÓN
1 DE SEPTIEMBRE DE 2008

VALIDACIÓN

Con fundamento en el artículo 23, la Fracción V del Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo, se validan los Lineamientos para la Elaboración de Programas de Trabajo, con el objeto de que sirva como guía para las Unidades Administrativas en la formulación de sus programas de trabajo.

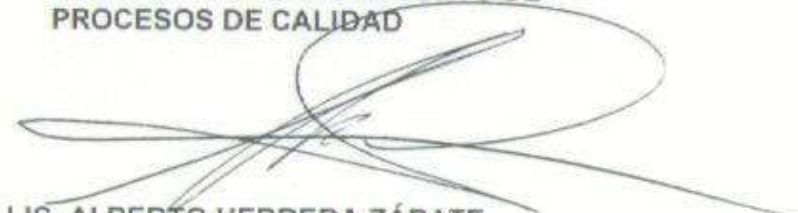
México, D.F., a 1 de septiembre de 2008

EL DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL Y COORDINACIÓN SECTORIAL



LIC. JOSE LUIS MONTEMAYOR JASSO

DIRECTOR GENERAL ADJUNTO DE
PROCESOS DE CALIDAD



LIC. ALBERTO HERRERA ZÁRATE

ÍNDICE

I.	Introducción	5
II.	Objetivo	6
III.	Ámbito de aplicación	6
IV.	Lineamientos para la elaboración de Programas de Trabajo	7
V.	Estructura de un Programa de Trabajo	9
VI.	Anexos	11

I. INTRODUCCIÓN

Con el fin de cumplir con lo que señala el Plan Nacional de Desarrollo 2007–2012, en la parte correspondiente a la Secretaría de Turismo, con el Programa Sectorial de Turismo 2007–2012, y los Programas Específicos establecidos por las dependencias Globalizadoras, así como con los Compromisos Institucionales de la Sectur, y las Metas Generales establecidas para cada Unidad Administrativa, se hace necesario formular Programas de Trabajo Anuales, a partir de las Direcciones de Área, cuyos programas específicos integran los de las Direcciones Generales. Dichos programas deberán incluir acciones de desarrollo, modernización y mejoramiento de la gestión pública.

En el caso de la Secretaría de Turismo, las funciones y actividades están definidas en los documentos rectores, normativa y administrativamente, por lo que, en una guía práctica pueden incluirse elementos que sirvan al propósito de ordenar las variables que intervienen en la realización del conjunto de actividades integrantes de un proceso determinado.

Por ello, la Subsecretaría de Innovación y Calidad ha preparado los Lineamientos para la elaboración de Programas de Trabajo, como una herramienta que facilite a los Servidores Públicos de ésta Secretaría la operación cotidiana de sus compromisos institucionales.

Los Programas de Trabajo deben incluir indicadores de desempeño que midan la eficiencia y eficacia de la gestión gubernamental. De esta manera la Sectur mantiene las condiciones necesarias para cumplir con su misión, visión y objetivos estratégicos, al mismo tiempo se encuentra debidamente preparada para responder ante las nuevas condiciones del Sector Turismo que le obliguen a adoptar nuevos proyectos.

LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE TRABAJO

PÁGINA 6

FECHA DE ELABORACIÓN
1 DE SEPTIEMBRE DE 2008

II. OBJETIVO

Establecer una forma homogénea de elaboración y presentación de Programas de Trabajo por parte de las Unidades Administrativas de la Secretaría, a fin de que se generen, implanten y evalúen las acciones que les permitan cumplir con las atribuciones y funciones que a cada una les han sido asignadas por el Reglamento Interior de la SECTUR, y otras disposiciones legales, de manera tal que se pueda medir el cumplimiento de las Metas comprometidas y el avance periódico de las mismas.

III. ÁMBITO DE APLICACION

Todas las Unidades Administrativas de la Secretaría, con desagregación al nivel de Dirección de Área.

IV. LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMAS DE TRABAJO

1. Un programa de trabajo debe ser formulado con base en el marco legal vigente, de manera particular en el Programa Sectorial de Turismo 2007-2012, la Ley Federal de Turismo y su reglamento, el Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo, el Manual General de Organización de la SECTUR, los Manuales de Organización Específicos de las unidades administrativas y los lineamientos aplicables en diversas materias, formulados por las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de la Función Pública o el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública, entre otros.
2. Todo programa de trabajo debe ser el resultado de un proceso integral de planeación, dentro del cual se cuente con la participación de los servidores públicos que intervienen en el desarrollo de las actividades propias del área, bajo el liderazgo de los directores de área o superiores jerárquicos.
3. La revisión de los programas de trabajo deberá realizarla el superior jerárquico de cada servidor público que los haya elaborado y su validación y autorización corresponderá al titular de cada unidad administrativa.
4. Los términos del programa de trabajo deberán estar debidamente alineados a los diversos sistemas e instrumentos de control administrativo, tales como la Matriz de Riesgos, el Programa de Mejora de la Gestión, Metodología para el establecimiento de metas e indicadores para la evaluación del desempeño de los servidores públicos en la APF, y las revisiones de auditoría y de control que ejecute el Órgano Interno de Control en la dependencia.
5. Los Programas de Trabajo servirán de base para aplicar el Sistema de Evaluación del Desempeño a que se refiere el Programa Sectorial de Turismo 2007-2012, además del monitoreo que se efectúe a través de la Matriz de Marco Lógico, que refiere indicadores específicos para programas con recursos presupuestales. El programa recolectará regularmente información oportuna y veraz que le permita monitorear su desempeño.
6. Cada Programa de Trabajo debe incluir sus respectivos indicadores, cuantificables y verificables, es decir, los parámetros de un sistema de medición para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas intermedias, para lo cual deberá establecerse la unidad de medida apropiada para cada caso.

LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE TRABAJO

PÁGINA 8

FECHA DE ELABORACIÓN
1 DE SEPTIEMBRE DE 2008

7. Los programa de trabajo deben ser formulados para aplicarse de manera anual (enero- diciembre), para lo cual deberán estar integrados, validados y autorizados a más tardar el último día de diciembre del año anterior al que aplica el programa.
8. Las metas reflejarán los niveles de contribución de cada puesto a los objetivos y metas considerados en los instrumentos de gestión del rendimiento institucional y serán congruentes con las funciones y objetivos de la dirección de área. Deberán ser: específicas, relevantes, observables, mensurables, alcanzables, realistas, sujetas al periodo de evaluación, determinantes de resultados concretos y verificables, permitiendo llevar a cabo un seguimiento de las mismas con regularidad.
9. Determinar, al momento de establecer un indicador y sus parámetros, las fuentes que proporcionaran información objetiva y certera para la evaluación y verificación de la información, en el entendido de que deberá estar documentada para facilitar su verificación.
10. Una vez que se cuente con la autorización de los programas de trabajo, deberá procederse a efectuar una amplia difusión de los mismos entre todos los servidores públicos de la unidad administrativa, para una mejor identificación de los alcances y actividades previstas en un año calendario.

V. ESTRUCTURA DE UN PROGRAMA DE TRABAJO

Un programa de trabajo debe integrarse con los siguientes apartados:

1. Presentación

En este apartado se redactará, en forma breve, el propósito del Programa de Trabajo, y estructurarse con el fundamento normativo bajo el cual se ha elaborado, el propósito básico, la síntesis del contenido de sus apartados, el señalamiento de aquellas áreas que intervienen en su elaboración y las observaciones y consideraciones de carácter general que se juzguen convenientes.

2. Objetivos

Son cada uno de los propósitos que se pretenden alcanzar con el Programa de Trabajo, mismos que una vez cuantificados se convierten en las Metas.

3. Estrategias para la Instrumentación del Programa

Principios y rutas que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra como una institución o una unidad administrativa pretende llegar a esos objetivos. Las estrategias pueden ser de corto, mediano o largo plazo, según su horizonte temporal. Por lo tanto, debe detallarse la ruta a seguir por las líneas de acción que se establezcan, para alcanzar los propósitos u objetivos.

4. Líneas de Acción

Son las principales actividades con las que se realizan las tareas del área y se alcanzan las metas propuestas en un periodo determinado.

5. Establecimiento de Indicadores y Metas

El Programa de Trabajo debe contener los indicadores y las metas intermedias cuantificables, para medir el grado de cumplimiento de las mismas. En el Anexo 1 se detalla el concepto y los fines de los distintos indicadores que pueden ser tomados como base para la formulación de los programas de trabajo.

6. Cronograma de Actividades

Es una herramienta que permitirá calendarizar las actividades, definir responsables de las mismas y dar seguimiento al avance en el cumplimiento de los objetivos y metas. En el Anexo 2, se presenta el modelo de una gráfica de Gantt para integrar el cronograma de actividades.

7. Hoja de Autorización

Conforme a estos Lineamientos quien autoriza los Programas de Trabajo de cada Dirección de Área y los integra para constituir el programa de la Unidad Administrativa es el Titular de la Unidad Administrativa, conforme al formato del Anexo 3.

ANEXO 1.

INDICADORES DE GESTIÓN

El sistema de medición es el mecanismo sistemático y permanente de monitoreo, a través de indicadores y metas, de los avances y resultados de la operación de las dependencias.

Son los parámetros que integran el sistema de medición utilizados para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos que define y se definen para alcanzar un propósito.

En todos los casos, los indicadores que se utilicen para valorar el cumplimiento de objetivos o metas deberán especificar el tipo de indicador, en términos de productividad (cantidad), calidad (de producto o servicio), tiempo (oportunidad), costo (reducción), o cualquier combinación de éstos. Establecer una unidad de medida, conforme al tipo de indicador, establecer los parámetros de resultado, asignando un valor diferencial a los distintos niveles de cumplimiento

Los indicadores permiten:

- Hacer cuantificables los objetivos a través de las metas.
- Establecer los compromisos y la magnitud de los resultados a lograr para satisfacer las necesidades del usuario.
- Detectar y/o prevenir desviaciones que puedan impedir el logro de los objetivos.
- Evaluar el cumplimiento de sus objetivos.
- Establecer un sistema para monitorear y evaluar avances, resultados y alcance de una acción.
- Generar información necesaria para la retroalimentación y toma de decisiones para el proceso de trabajo.
- Sustentar las acciones de mejora.
- Ubicar los niveles específicos de eficiencia, eficacia y calidad de las acciones del gobierno.
- La evaluación integral de los procesos.

Dimensiones

Para que los indicadores que conforman el sistema de medición reflejen el nivel de cumplimiento de los objetivos, es necesario que se aprecien de manera implícita o explícita diferentes aspectos de los resultados obtenidos a partir de las siguientes dimensiones:

Impacto	Evalúa el alcance en el cumplimiento de los objetivos.
Cobertura	Evalúa el volumen de atención de la población objetivo.
Eficiencia	Evalúa el aprovechamiento de los recursos.
Calidad	Evalúa la pertinencia con la que recibe el usuario el producto y servicio; y la satisfacción del usuario respecto a su expectativa.
Alineación de recursos	Evalúa la congruencia de los recursos suministrados con respecto de los recursos aprobados, así como la equidad en su distribución. Está dirigido a las áreas que asignan los recursos presupuestales.

Establecimiento de metas

Para la elaboración de indicadores, es necesario establecer metas. En la propuesta de metas deben tomarse en cuenta los siguientes puntos:

Determinar la magnitud y temporalidad de los compromisos adquiridos por la unidad administrativa en relación con los objetivos planteados.

Hacer un análisis del contexto y situación real de la unidad.

Deben ser retadoras y alcanzables.

Considerar diferentes escenarios (optimista, neutral y pesimista) y en función de ellos fijarlas.

Determinar los factores internos y externos que tendrán mayor incidencia en el logro de las mismas.

Establecer un indicador por cada meta; para determinarlo se puede hacer uso de referencias equiparables o series históricas.

Deben tener una especificación cuantitativa (numérica) de lo que se desea lograr y para cuándo.

Deben ser comunicadas al equipo de trabajo y fijar un responsable para su seguimiento y medición.

LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE TRABAJO

PÁGINA 13

FECHA DE ELABORACIÓN
1 DE SEPTIEMBRE DE 2008

Deben tomar en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios.

Identificase la meta ideal o estándar a través de una investigación referencial para fijar el valor numérico máximo por alcanzar y asegurar que cada elemento crítico de éxito sea logrado.

Elementos de un Indicador

Los elementos mínimos que deben contener los indicadores son: nombre, fórmula, unidad de medida, situación actual, fecha de inicio de la ejecución del programa de trabajo y las metas, como se especifica en el siguiente ejemplo:

No.	Nombre del indicador	Método de cálculo	Unidad de Medida	Situación Actual (Enero de 2009)	Meta
1	Porcentajes de convenios de coordinación y reasignación de recursos suscritos en materia de desarrollo turístico con entidades federativas	Convenios suscritos / convenios programados x 100	Convenio		
2	Porcentaje de asesorías técnicas aplicadas a los estados y municipios turísticos	Asesorías técnicas de planificación programadas / Asesorías técnicas de planificación aplicadas X 100	Asesoría		
3	MIPyMEs turísticas incorporadas al Programa de Modernización	Número de empresas incorporadas a esquemas de modernización / Número de empresas identificadas X 100	Empresa		
4	Cursos de capacitación para promover la competitividad de los prestadores de servicios turísticos	Número absoluto	Curso		
5	Mejora regulatoria en materia de facilitación, normalización y verificación	Acciones Realizadas / Acciones Programadas X 100	Acción		

ANEXO 3

HOJA DE AUTORIZACION

SUBSECRETARÍA DE _____
Dirección General de _____

Con fundamento en lo que señala el artículo 12, Fracciones I, “Programar, dirigir y evaluar el desempeño de las labores encomendadas a las áreas que integren la Dirección General a su cargo” y X. “Suscribir los documentos relativos al ejercicio de sus facultades...”; me permito autorizar el Programa de Trabajo de la Dirección de _____ para el ejercicio fiscal 200____.

México, D. F., a ____ de _____ de 200____

ATENTAMENTE

EL DIRECTOR GENERAL DE _____

NOMBRE Y FIRMA