SECTUR

SECRETARÍA DE TURISMO

SUBSECRETARÍA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD

Lineamientos para la elaboración de Programas de Trabajo

Diciembre de 2010

I N D I C E

I. Introducción

II. Objetivo

III. Ámbito de aplicación

IV. Lineamientos para la elaboración de Programas de Trabajo

V. Estructura de un Programa de Trabajo

I. I N T R O D U C C I Ó N

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 integraran 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.

II. O B J E T I V O

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 funciones que a cada una les han sido asignadas por el Reglamento Interior de la SECTUR, de manera tal que se pueda medir el cumplimiento de las Metas comprometidas y el avance periódico de las mismas.

III. Á M B I T O D E A P L I C A C I Ó N

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, el Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo, el Manual de Organización General 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 aprobación o 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 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, junto con el monitoreo que se efectúe a través de la Matriz de Marco Lógico, que refiere indicadores específicos para programas con recursos presupuestales.

6. Cada Programa de Trabajo debe incluir sus respectivos indicadores, es decir, los parámetros de un sistema de medición para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas intermedias cuantificables, para lo cual deberá establecerse la unidad de medida apropiada para cada caso.

7. Toda 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

El 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 detallan 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 permitiré 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.

5. 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.

5.1 Características

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.
- Autoevaluarse.
- Establecen un sistema para monitorear y evaluar avances, resultados y alcance de una acción.
- Generan información necesaria para la retroalimentación y toma de decisiones para el proceso de trabajo.
- Sustentan las acciones de mejora.
- Permiten ubicar los niveles específicos de eficiencia, eficacia y calidad de las acciones del gobierno.
- Son el insumo fundamental para la evaluación integral de los procesos

5.2 Dimensiones

Para que los indicadores que conforman el sistema de medición reflejen el nivel de cumplimento 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 o servicio; y la satisfacción del usuario respecto a su expectativa.
Alineación de Recursos	Evalúa la congruencia de los recursos suministrados con respecto a los recursos aprobados, así como la equidad en su distribución. Está dirigido a las áreas que asignan los recursos presupuestales

5.3 Establecimiento de metas

A través del establecimiento de metas se determina la magnitud y temporalidad de los compromisos adquiridos por la dependencia en relación con los objetivos planteados.

Debe hacerse un análisis del contexto y situación real de la institución para la determinación de las metas, las cuales deben ser retadoras y alcanzables.

Deben considerarse diferentes escenarios (optimista, neutral y pesimista) y en función de ellos fijar las metas; es necesario determinar los factores internos y externos que tendrán mayor incidencia en el logro de las mismas

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

Las metas deben ser:

- **Retadoras.** En este aspecto deben comprender factores de mejora y mayor satisfacción de los usuarios.

- **Alcanzables.** La dependencia debe realizar un análisis del desempeño histórico del factor en cuestión, las necesidades de los beneficiarios, la capacidad de respuesta actual y el potencial de mejora estimado, para fijar con esas bases metas realistas.

  - Las metas deben tener una especificación cuantitativa (numérica) de lo que se desea lograr y para cuándo. Estas metas deben ser comunicadas al equipo de trabajo y fijar un responsable para su seguimiento y medición.

  - Para el establecimiento de las metas es importante tomar en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios. Es muy útil identificar 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.

ANEXO 2

PROGRAMA DE TRABAJO ANUAL 2011

SUBSECRETARÍA DE: (1)

DIRECCIÓN GENERAL DE: (2)

SECTUR
SECRETARÍA DE TURISMO

PST 2007-2012			Programas/ Acciones programadas	Dirección de Área responsable	Metas	Unidad de medida	Cantidad	Indicador	Método de cálculo	Calendarización de metas											
Objetivo	Estrategia	Línea de acción								Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							13	→				

Indicaciones para la requisición del formato

1.- Subsecretaría a la cual pertenece la Unidad Administrativa

2.- Dirección General responsable del Programa de Trabajo

3.- Objetivo Sectorial del PST 2007-2012 al cuál se encuentra alineado el programa o acción programada

4.- Estrategia del PST 2007-2012 que obedece el programa o la acción programada

5.- Línea de acción del Programa Sectorial al que se encuentra alineado el programa o la acción programada

6.- Programas o acciones programadas propuestas a realizar durante el año

7.- Dirección de Área responsable de la ejecución y cumplimiento del programa o acción programada

8.- Cuantificación de la meta

9.- Unidad de medida del programa o acción programada.

10.- Cantidad de las metas programadas

11.- Nombre del indicador

12.- Forma algebraica del método de cálculo del indicador seleccionado

13.- Calendarización de las metas y actividades

ANEXO 3

H O J A D E A U T O R I Z A C I Ó N

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 201_____

ATENTAMENTE

EL DIRECTOR GENERAL DE _____

_____
NOMBRE Y FIRMA