



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

**“INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA EL SEGUIMIENTO
DE LAS METAS ASIGNADAS A LAS COORDINACIONES DEL
PROGRAMA DE ESTANCIAS INFANTILES DE LA
SEDESOL. 2008 -2009”**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ECONOMÍA**

**P R E S E N T A
JUAN GABRIEL LÓPEZ LEÓN.**

**ASESOR:
MTRA. GABRIELA VALLE VELÁZQUEZ.**



MÉXICO, D.F.

MAYO 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS:

A mis padres, Juan y Yolanda de los que estoy muy orgulloso por siempre hacerme sentir guiado y amado, porque estoy seguro que jamás claudicarán en su esfuerzo por hacer que mi vida mejore.

Por su apoyo y aliento estoy orgulloso de la persona que ahora soy.

A Nara mi esposa y la madre de Patricio, por su apoyo y amor incondicional, porque ha sido mi soporte, confidente y la persona con la que quiero continuar el resto de mi vida, Para ella y Patricio está dedicado este logro. Gracias Nara, por todo, te amo.

A mis hermanas Lorena, Maricela y Alejandra que para mí son referente de personas tenaces y con la suficiente claridad para lograr sus metas, me sirvieron de ejemplo para llegar a este punto.

A Nara mi suegra y cuñados Amy, Spen y Re por brindarme su cariño y apoyo.

A mis tías, tíos primas y primos de sangre y políticos, porque me enseñaron que se deben concluir los compromisos adquiridos y no quedarse en la mediocridad, además sé que para ellos es una felicidad la culminación de este trabajo.

A mis amigos incondicionales y compañeros de vida: Aarón, Abraham, Rafa, Edgar, Aimée, Eduardo, Alejandro Aria, Gabriel, Fernando ,Víctor, Alfonso, Wil, Claudia, Alejandro, todos los que por espacios no puedo mencionar, a Leopoldo por su apoyo e impulso y a Julián por su fraternidad y lealtad.

Finalmente y no menos importante a mi asesora Mtra. Gabriela Valle Velázquez que sin su apoyo no podría ser estas líneas y a los sinodales que amablemente apoyaron con sus comentarios.

Introducción:

Planteamiento del Problema.

¿El Tablero de Control es un instrumento que permite dar seguimiento a las metas establecidas a las coordinaciones del Programa de Estancias Infantiles para apoyar a Madres Trabajadoras en las Delegaciones de la SEDESOL?

Las Coordinaciones del Programa de Estancias Infantiles tienen metas definidas por la Dirección General de Políticas Sociales contemplando estrategias de presencia nacional, focalización, atención a población objetivo, etc.; el cumplimiento de ellas coadyuva al alcance de las metas definidas para el Programa.

Desde mayo 2007 la Dirección general de Políticas Sociales ha dado seguimiento a las metas asignadas a las coordinaciones mediante un instrumento llamado Tablero de Control, el cual muestra a los tomadores de decisiones el grado de avance que tienen las metas.

Desde el surgimiento hasta el inicio del 2010 el Tablero de Control ha contado diversas mejoras pretendiendo ofrecer mejor información para el re-planteamiento de programación o planeación de las actividades en las coordinaciones para el cumplimiento de las metas.

Con el desarrollo de este trabajo podré analizar si el tablero de Control incorporado en la DGPS es un instrumento brinda información relevante para los tomadores de decisiones.

¿Por qué se utiliza el tablero de Control?

Porque ha sido una herramienta que permite medir la eficiencia y eficacia con que cada Delegación de la Sedesol administra y opera el Programa de Estancias Infantiles, dota de información a los tomadores de decisiones en el Programa y permite dar cumplimiento a la instrucción en cuanto a que el desempeño de las delegaciones debe ser medido con base en los resultados obtenidos en el Programa.

El Tablero de Control permite organizar la información generada como consecuencia de la operación del Programa de Estancias Infantiles.

Las mediciones del Tablero de Control permiten a los directivos y operadores del programa:

- 1) Conocer o diagnosticar puntos críticos para tener la oportunidad de corregirlos antes de que tengan una consecuencia mayor.
- 2) Comunicar y alinear cada una de las Delegaciones con los objetivos globales.

El seguimiento del conjunto de indicadores contenidos en el Tablero de Control permite contar con un mayor conocimiento de la operatividad del Programa de Estancias Infantiles.

El Tablero de Control permite calificar, en un rango de 0 a 100, el desempeño de cada una de las Delegaciones de la Sedesol en la administración del Programa de Estancias Infantiles de manera mensual con lo que permite jerarquizar los resultados generales de las Delegaciones y encontrar las oportunidades de mejora en la aplicación del programa.

Objetivos: general y particulares:

Objetivo General:

Identificar que el Tablero de Control es un instrumento de seguimiento a las metas establecidas por la Dirección General de Políticas Sociales a las coordinaciones del Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras en las delegaciones de la SEDESOL.

Objetivos Particulares:

1. Mostrar metodologías relacionadas con el control y medición del desempeño.
2. Señalar la operación del Programa de Estancias Infantiles.
3. Identificar la normatividad que aplica en materia del Presupuesto de Egresos de la Federación
4. Conocer el concepto del Tablero de Control.
5. Identificar la funcionalidad del Tablero de Control en el Programa de Estancias Infantiles para apoyar a Madres Trabajadoras de la SEDESOL.
6. Señalar las aportaciones realizadas al Tablero de Control.
7. Identificar la funcionalidad de las aportaciones.

Descripción de los capítulos:

En esta tesina basada en mi experiencia profesional en la dirección General de Políticas Sociales, Unidad Administrativa Responsable de la Operación del Programa de Estancias Infantiles para apoyar a Madres trabajadoras, se expone de manera general los métodos de medición que el gobierno federal utiliza para evaluar el desempeño de los programas y lo vinculo con la herramienta de seguimiento que se lleva en la dirección General de políticas Sociales para el Programa de Estancias Infantiles.

En el Capítulo 1 se explica las metodologías relacionadas con el seguimiento de metas como el modelo de Gestión de Resultados que es aplicado a nivel Federal así como

todos sus elementos, también se explica el concepto de tablero de control y los tipos que existen.

En el capítulo 2 expongo los antecedentes del Programa de Estancias infantiles para apoyar a Madres Trabajadoras, así como las generalidades contempladas en las Reglas de Operación para una breve reseña de cuál debe ser la operación del Programa.

En el Capítulo 3 expongo como se relaciona la normatividad exige que el Programa establezca metas y que tenga una constante evaluación del desempeño para poder asignar recursos federales, finalmente se expone como se integra la herramienta mediante la cual se reportan los avances con relación a las metas señaladas en el Presupuesto de Egresos de la Federación del ejercicio fiscal correspondiente.

En el Capítulo 4 detallo la aplicación y funcionamiento que tiene el tablero de Control en la Dirección General de Políticas Sociales y su impacto en la operación del Programa de Estancias Infantiles.

Finalmente en el Capítulo 5 hablo de mis aportaciones a la herramienta de seguimiento (Tablero de Control) y doy seguimiento a algunas entidades para verificar que efectivamente el Tablero de Control sirve para fomentar el mejor desempeño en la operación del programa en las coordinaciones.

En el apartado de Conclusiones y Recomendaciones observo las mejoras que puede tener el Tablero de Control y la forma que ha apoyado a coadyuvar en el logro de las metas del Programa.

CAPITULO 1

Metodologías relacionadas con el seguimiento de metas.

Este capítulo contiene información relacionada con sistemas de seguimiento a metas y objetivos que están implementadas en el Gobierno Federal de México, con lo cual se otorgan elementos para conocer la efectividad de los programas presupuestarios o bien, identificar aquellos que no cumplen con la normatividad establecida para la Secretaría de Desarrollo Social.

También incorpora la explicación y ejemplos de mecanismos utilizados en su mayoría por la iniciativa privada para dar seguimiento a las metas procurando fomentar el que el personal sea más productivo con el fin de que la empresa obtenga mayores rendimientos.

Gestión para Resultados

En el Portal de la Secretaría de hacienda y Crédito Público está registrada la siguiente definición:

La Gestión para Resultados es un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos. Aunque también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de valor público. Así, el objeto de trabajo de la Gestión para Resultados son el conjunto de componentes, interacciones, factores y agentes que forman parte del proceso de creación del valor público: son relevantes el Plan Nacional de Desarrollo, en el que se definen los objetivos de gobierno; el Presupuesto de Egresos de la Federación, que es la asignación de recursos al proceso de creación de valor; los costos de producción; y, los bienes y servicios que se producen.¹

El entorno globalizado en nuestra sociedad, ha fomentado que el gobierno Mexicano este cada vez más pendiente de la percepción que tiene la población, con lo cual han adoptado sistemas que les permitan identificar fortalezas y debilidades a fin de mejorar su gestión.

La Gestión para Resultados es adoptada en México después de la década del 90, en donde la crítica al gobierno y las manifestaciones evidentes de que la población desea una alternancia en el poder ejecutivo, provoco que el gobierno desee mostrar resultados cuantitativos de su Gestión.

¹ <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/>

Es por ello que se adoptan metodologías utilizadas y comprobadas en otros países que sirven para identificar oportunidades de mejora y que además sirvan para publicar los objetivos alcanzados por la administración.

Antecedentes de la Gestión para Resultados y referencias internacionales

El modelo de la Gestión de Resultados busca ofrecer a la ciudadanía información clara y suficiente del ejercicio del gasto en los programas sociales con la finalidad de contrarrestar el sentimiento de la mala gestión por parte del gobierno al momento de administrar los recursos captados de los ciudadanos.

No obstante, la insatisfacción de la ciudadanía puede haberse agravado también como consecuencia de las decisiones que los gobiernos tomaron para lidiar con el problema del endeudamiento crónico, o cuando los recortes presupuestales llevaron a la disminución de la calidad de los servicios es el sector público.

Estados Unidos y Canadá son la punta de lanza en implementar y dar seguimiento a los objetivos y metas para que la orientación a resultados mejore el desempeño del gobierno en una variedad de formas, los gobernantes de estas dos naciones pensaban que, obteniendo mejores datos sobre el rendimiento de los programas permitirá tomar las mejores decisiones sobre la asignación de los recursos.

Con el mejor desempeño de los programas se pretende recobrar la confianza de la ciudadanía pero es importante que los resultados sean evaluados y publicados a fin de que la población pueda estar enterada de las acciones e incluso pueda participar en la intención de mejora del gobierno.

Se pretendió que el proceso de adecuar un plan para todo el gobierno que ayude a formar consenso dentro y fuera del gobierno acerca de las prioridades de la ciudadanía, facilitando así a los gobernantes a tomar decisiones de reasignación en un periodo de reducción de gastos. Los planes anuales pueden mejorar también la confianza popular en el gobierno mostrando la relación entre acciones oficiales y los aspectos de bienestar de la comunidad que el público considera importantes. Dichos planes también pueden demostrar la ineficiencia de algunas programas sociales.

Como ejemplo del modelo de Gestión de Resultados podemos observar a los primeros planes desarrollados en estados de la unión americana que ofrecieron programas sociales con base en temas que la ciudadanía consideraba oportuno dar seguimiento para el bienestar de la población.

Oregón: En 1987 se realizó una consulta con temas de equilibrio del desarrollo económico y la protección de los recursos naturales y en 1989 se publicó un informe con el que se esbozó un plan de desarrollo general a 20 años para el estado. El primer informe, titulado Oregon medidas del bienestar de la sociedad. Se publicaron los informes revisados de 1993, 1995 y 1997, se continuo el seguimiento periódico de los ravances en los indicadores desarrollados.

Florida: En 1991 el gobierno al no tener medios sistemáticos para medir qué tan bien está actuando en las áreas generales de interés, integran a la Comisión para la responsabilidad hacia el Pueblo en diciembre de 1992. Y en 1994 crean la Ley sobre el desempeño y Responsabilidad del gobierno en donde señalan que deben hacer el seguimiento del impacto de las acciones de la agencia estatal en el bienestar de los ciudadanos de Florida. Su primer informe sobre medidas de referencia, en febrero de 1996 incluyó 28 indicadores para hacer seguimiento al progreso de Florida en siete áreas principales: familias y comunidades, seguridad, aprendizaje, salud, economía, medio ambiente y gobierno.²

En Alberta Canadá, la Ley de responsabilidad del gobierno, de 1995, obliga a publicar un “plan de negocios consolidado” que incluya “medidas que se utilizarán en la evaluación del desempeño del gobierno en cada uno de sus negocios centrales”.

El proceso adoptado en Alberta de desarrollar un informe de desempeño de todo el gobierno se integra estrechamente con la preparación del presupuesto anual; sin embargo, no hay comisión independiente que seleccione e informe sobre medidas de desempeño.

Presupuesto basado en Resultados

El Presupuesto Basado en Resultados es un componente de la Gestión para Resultados que consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y promover una más adecuada rendición de cuentas.³

El Presupuesto basado en Resultados significa un proceso basado en consideraciones objetivas para la asignación de fondos, con la finalidad de fortalecer las políticas, programas públicos y desempeño institucional cuyo aporte sea decisivo para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo nacional sustentable; en otras palabras, el Presupuesto basado en Resultados busca modificar el volumen y la calidad de los bienes y servicios públicos mediante la asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos para obtener los resultados esperados

La planeación de desempeño pretende mejorar la racionalidad de la elaboración oficial del presupuesto y se espera que lo haga en dos formas

² Serie sobre sector público, buen gobierno, y responsabilidad y rendición de cuentas. ,Prestación de servicios públicos, Editado por Anwar Shah, Banco Mundial

³ www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/

- Primera quienes toman las decisiones a clarificar nuestras expectativas sobre los resultados deseados de la acción gubernamental.
- Segunda, asignar recursos hacia donde tengan mayores probabilidades de ser efectivos. Los programas que afecten las medidas de resultados favorablemente se expandirán y los que no serán eliminados.

Sistema de Evaluación del Desempeño

El Sistema de Evaluación del Desempeño realizará el seguimiento y la evaluación sistemática de las políticas y programas de las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal, para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo y los programas que se derivan de éste. El Sistema de Evaluación del Desempeño brindará la información necesaria para valorar objetivamente y mejorar de manera continua el desempeño de las políticas públicas, de los programas presupuestarios y de las instituciones, así como para determinar el impacto que los recursos públicos tienen en el bienestar de la población.

¿Por qué medición de resultados?

Ayuda a los administradores de servicios a aplicar los recursos disponibles a áreas problemáticas identificadas por la información de resultados, y hacer el mejor uso de los recursos limitados.

Suministrar información a los funcionarios públicos en cuanto a la magnitud de “ganancia” o “pérdida” del programa, ayudando así a prestar mejores servicios a los ciudadanos, motivando a los empleados públicos a mejorar continuamente la calidad y resultados de los servicios que se presentan.

Identifica hasta qué grado han cambiado la calidad y los resultados del servicio después de haberse efectuado actividades para su mejoramiento.

Ayuda para la elaboración del presupuesto, de modo que se asignen los recursos para que haya mayor probabilidad de producir el máximo beneficio a los ciudadanos.

Hace más responsables a las agencias públicas por los resultados ante los funcionarios electos y el público.

Puede aumentar la confianza pública en el gobierno.

Pasos básicos para la implementación de un proceso de medición de resultados.

Primer lugar identificar cuidadosamente la misión y los objetivos de cada uno de los servicios del Programa. Debe identificar los resultados e indicadores que va a utilizar para medir esos resultados.

Un uso principal de los datos sobre resultados es examinar tendencias en el tiempo. Tal información ayuda a los administradores y sus agencias a determinar si están ganando o perdiendo el juego.

La información de medidas sobre resultados origina importantes cuestiones que los funcionarios de la Unidad Administrativa Responsable del Programa deben atender. Los funcionarios de las Unidades Administrativas entonces deben identificar razones de por qué los resultados son menores a lo esperado y emprender acciones requeridas para su mejoramiento.

La medición regular y confiable de la calidad del servicio y los resultados debe constituir el uso más efectivo y eficaz de los recursos.

Es importante resaltar que este sistema de tomar las decisiones basándose en los Resultados es también llevado en la iniciativa privada mediante herramientas gerenciales y sistemas de control con lo cual los tomadores de decisiones pueden:

1. Informar o diagnosticar.
2. Medir o evaluar.
3. Remunerar o castigar.

La posibilidad de monitorear los resultados de la empresa en su conjunto de las diferentes áreas clave en que se puede segmentarla, la brinda una herramienta administrativa llamada Tablero de Control, la cual está más orientada al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.

Tipos de Tableros de Control

El autor Alberto M Ballvé, según su experiencia, agrupa los Tableros de Control por las características que tienen cada uno de ellos:

Tablero de Control Operativo: es aquel que permite hacer un seguimiento al menos diario de situación o de un sector o proceso de la empresa para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El Tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etcétera.

Tablero de Control Directivo: es el que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto de las diferentes áreas clave en que se puede segmentarla. Está más orientada al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.

Tablero de Control Estratégico: nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento estratégico a largo plazo de la empresa.

Tablero de Control Integral: nos nuclea la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que el equipo directivo de la alta dirección de una empresa pueda acceder a aquella que sea necesaria para conocer la situación integral de su empresa.

Tablero de Control Directivo.

El Tablero Directivo es el panel que abarca a toda la empresa en su conjunto segmentándola por áreas clave y permitiendo monitorear la evolución de cada área a través de indicadores específicos.

Permite diagnosticar de un simple golpe de vista la situación global de la empresa hacia adentro, conteniendo mediciones de resultados con cifras, coeficientes, porcentajes y todo tipo de indicadores.

Este tipo de Tablero de Control debería permitir a la dirección general y a los directorios funcionales tener información que abarque todos los temas clave de la empresa, pero a su vez concentrada en un esquema general compartido por la alta dirección.

Si el sistema formal no proporciona información del modo deseado, los directivos suelen crear formatos propios emitiendo aquella que más le convenga. Esto genera una pérdida de tiempo de su parte (o de sus asistentes) y crea confusiones en las reuniones ya que la información homogénea es mucho más útil.

Uno de los objetivos del Tablero de Control es concentrar información agregada y, a partir de la revolución tecnológica, tender a construir bases de datos únicas donde todo el mundo comparta la información de los temas clave de la empresa. En la práctica los Tableros de Control Directivos han terminado reemplazando a los sistemas de información mensuales.

Esta metodología de mediciones posibilita monitorear, mantener y mejorar, cuidadosamente, los indicadores del negocio, que debería ayudar a las organizaciones a entender cuáles son las mejores prácticas para obtener resultados en el largo plazo.

No obstante, los indicadores requieren que sus significados sean interpretados y no reemplazan el juicio del directivo. El tablero puede ser el comienzo de un proceso sistemático mediante el cual una organización busque identificar las mejores prácticas e implementar aquellas que conduzcan a su compañía hacia un desempeño superior.

La información del tablero es un primer paso en el proceso de alineación y debe ser coherente con los objetivos estratégicos. Si bien para el tablero de Control Directivo como herramienta de diagnóstico no debería reflejar toda la estrategia, tendría que ser

coherente con la misma en el proceso de la selección de indicadores. Es una forma de comenzar a alinear.

La normatividad establecida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como la Ley General de Desarrollo Social establecen que los Programas presupuestarios administrados en la Secretaría de Desarrollo Social se apeguen al modelo de Gestión para Resultados y debe seguir todos los componentes que contempla este modelo.

A continuación se detallan los instrumentos con los cuales la Dirección General de Políticas Sociales Unidad Administrativa Responsable del Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras reportan y publican los avances en los indicadores registrados, tanto a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante la Matriz de Indicadores de Resultados, como en el Tablero de Control que funciona dentro de la operación del Programa.

Matriz de Indicadores de Resultados

La matriz de indicadores es una herramienta de planeación estratégica del Presupuesto basado en Resultados para entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los programas presupuestarios. Comprende la identificación de los objetivos de un programa (resumen narrativo), sus relaciones causales, los indicadores, medios de verificación y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracaso del mismo. La construcción de la matriz de indicadores permite focalizar la atención y los esfuerzos de una dependencia o entidad, así como retroalimentar el proceso presupuestario.⁴

La Matriz de Indicadores de los Programas Presupuestarios integra indicadores que permiten la evaluación de los resultados obtenidos por los Programas, vinculando el cumplimiento de metas y objetivos con la asignación de recursos para años subsecuentes.

En el resumen narrativo de la Matriz se determina la relación lógica entre los distintos niveles de objetivos del programa presupuestario: Fin, Propósito, Componentes y Actividades.

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

Propósito del programa: es el resultado directo a ser logrado en la población objetivo como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y servicios públicos)

⁴ Anexo 2 del oficio circular 307-A.-1593 "Metodología para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para los Programas presupuestarios de la APF", julio 2007, SHCP.

producidos o entregados por el programa. Es la aportación específica a la solución del problema. Cada programa deberá tener solamente un propósito.

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

Un componente es un bien y servicio público dirigido al beneficiario final (población objetivo) o en algunos casos, dirigidos a beneficiarios intermedios. No es una etapa en el proceso de producción o entrega del mismo.

Cada componente debe ser necesario para lograr el propósito. No deben faltar en el diseño del programa componentes (bienes y servicios) necesarios para lograr el propósito.

Los componentes deben expresarse en productos terminados o servicios proporcionados.

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

Los Indicadores son variables que permite verificar el nivel de logro alcanzado por el programa presupuestario en el cumplimiento de sus objetivos. Es una expresión que establece una relación entre dos o más datos y permite la comparación entre distintos periodos, productos similares o una meta o compromiso y deben estar compuestos por los siguientes elementos:

- a) **Nombre del indicador:** expresa al indicador en términos de su significado conceptual. Puede desde el punto de vista operativo, expresar al indicador en términos de las variables que en él intervienen;
- b) **Método de cálculo:** se refiere a la expresión algebraica del indicador, a la explicación sencilla de la forma en que se relacionan las variables o a la metodología para calcular el indicador;
- c) **Frecuencia de medición:** es el periodo de tiempo en el cual se calcula el indicador (trimestral, semestral, anual, bianual, etc.).

Tableros de Control

El Tablero de Control es una herramienta gerencial con el objetivo básico de poder efectuar un monitoreo permanente, organizando la información y así poder dirigir los que se mide. Tiene la gran ventaja de no requerir grandes planes estratégicos formales para poder diseñarla.

Al Tablero de Control el autor Alberto M Bavllé en su libro tablero de control organizando información para crear valor, lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación

El Tablero de Control sirve para pasar de un estilo de dirección y pensamiento operativo a otro estratégico, de sistemas de dirección informales a más formales, de una estructura funcional a otra más integrada, de tener información contable a directiva y de sistemas transaccionales a ejecutivos. A este cambio lo podemos sintetizar en crecer hacia una “empresa” más racional.

El Tablero de Control brinda información a los tomadores de decisiones para que puedan:

- Diagnosticar: evaluar y juzgar una situación.
- Decidir: optar por una alternativa.
- Planear elegir el futuro deseado y el mejor modo de alcanzarlo.
- Controlar: asegurar el rumbo para alcanzar los objetivos y evitar sorpresas.

Las nuevas culturas de trabajo en equipo y de participación requieren cada vez más información compartida y veraz que nos permita identificar claramente cuándo estamos mal, o cuando tenemos un problema, tratar de solucionarlo entre todos. En definitiva, es conocer la salud y el estado de situación para resolver los problemas.

En los años 50, el proyecto de mediciones de la General Electric cuestionó la idea de utilizar para el diagnóstico sólo mediciones financieras y expandió el concepto de mediciones a otras áreas, para tener una visión global de sus empresas.

En los años 60 y 70, se puso de moda la dirección por objetivos, que seleccionaba pocas mediciones y las usaba con el propósito de alinear la acción directiva con los objetivos de la organización.

Durante los 80, nuevos sistemas de mediciones comenzaron a ser aplicados como el IEVA, focalizado en un indicador financiero, y el benchmarking, muy útil para realizar diagnósticos comparados.

En 1992 en un artículo escrito por Robert S. Kaplan y David P Norton fue presentado en sociedad el Balance Scorecard. Desde ese momento muchas compañías del mundo han tratado de implementarlo, considerándolo un sistema muy útil para definir su propio modelo de negocio en mediciones de desempeño, con una visión amplia en la organización, y para lograr comunicar e implementar la estrategia reflejada en dicho modelo.

Si bien el “Tablero” puede no ser nuevo –ya que las operaciones de gerenciar por excepción, o de Tablero de comando, o tableau de bord en Francia fueron muy generalizadas y difundidas en su momento-, a finales de la década del 80 y principios de la del 90 había perdido fuerza.

CAPITULO 2

PROGRAMA DE ESTANCIAS INFANTILES

Antecedente e inicio del Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras

El Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras surge de un compromiso de campaña del presidente Felipe Calderón Hinojosa, tomando como referencia los modelos internacionales que promueven los Servicios de Cuidado y Atención Infantil como apoyo las madres y principales cuidadores, en pobreza o riesgo de caer en esta por no contar con un segundo ingreso con niños entre 1 y 3 años 11 meses de edad para que puedan dejarlos al cuidado de personas instruidas en brindar servicios de cuidado y atención infantil mientras las madres o principales cuidadores trabajan o buscan la manera de mantenerse o incorporarse al mercado laboral.

Poco más de la tercera parte de las personas que laboran en el mercado de trabajo en México (formal e informal) son mujeres, debido a esto existe la necesidad de desarrollar servicios, con enfoque de género, que brinden a las mujeres opciones de incorporarse en actividades que les reditúen ingresos económicos; ayudando así, a mejorar la calidad de vida de las beneficiarias en armonía con su trabajo y familia.

Considerando lo anterior el Programa inicia operaciones a principios de 2007 con el nombre de Programa de Guarderías y Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras como un instrumento que da respuesta oportuna y efectiva a la población femenina trabajadora, estudiante o que busca emplearse, y que demanda opciones para el cuidado de sus hijos e hijas, fomentando que los hogares beneficiarios puedan incrementar sus ingresos y por ende mejorar sus condiciones socioeconómicas.

A su vez, el Programa, apoya a aquellas personas que deseen ofrecer servicios de cuidado y atención infantil, porque de acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo 2004, solamente 35% de la población femenina ocupada tenía acceso a esquemas de seguridad social, incluyendo el servicio de guarderías, pero hay que considerar que en la oferta de guarderías de los esquemas de seguridad social existe un rezago y no tienen espacios disponibles para la atención de los hijos de las madres trabajadoras afiliadas a los esquemas de seguridad social (IMSS e ISSSTE), si bien hay opciones de Guarderías y Estancias Infantiles operadas por particulares, el precio establecido por el servicio, no siempre están a su alcance.

Es en este contexto que surge el reto de apoyar a las madres trabajadoras a fin de reducir los costos del cuidado y atención infantil, así como generar una red de Guarderías y Estancias Infantiles que atienda la demanda de las madres trabajadoras que no cuentan con el esquema de seguridad social o con la prestación del servicio de guardería, y en especial, a las personas que se encuentran en situación de pobreza o vulnerabilidad.

El Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras actualmente se considera tres modalidades para poder brindar los apoyos en el Programa:

1. Apoyo a Madres Trabajadoras y Padres Solos.
2. Impulso a los Servicios de Cuidado y Atención Infantil.
3. Incorporación a la Red de Estancias Infantiles.

La Población Objetivo está definida de la siguiente manera:

Modalidad de Apoyo a Madres Trabajadoras y Padres Solos

En esta modalidad la población objetivo son los hogares con ingresos de hasta 6 salarios mínimos, de acuerdo con lo definido por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos según el Área Geográfica, con al menos un niño o niña de entre 1 y hasta 3 años 11 meses de edad (un día antes de cumplir los 4 años), o entre 1 y hasta 5 años 11 meses de edad (un día antes de cumplir los 6 años) en casos de niños o niñas con alguna discapacidad, en los que las madres, padres, tutores o principales cuidadores, trabajan, estudian o están buscando trabajo y no tienen acceso al servicio de guardería o cuidado infantil a través de instituciones públicas de seguridad social u otros medios.

Modalidades de Impulso a los Servicios de Cuidado y Atención Infantil e Incorporación a la Red de Estancias Infantiles

En estas modalidades la población objetivo son las personas físicas, grupos de personas o personas morales, incluyendo organizaciones de la sociedad civil, que deseen y puedan ofrecer servicios de cuidado y atención infantil para la población objetivo del Programa en la modalidad de Apoyo a Madres Trabajadoras y Padres Solos, conforme a los criterios y requisitos establecidos en las presentes Reglas de Operación y sus Anexos. Para el apoyo otorgado en el numeral 3.5.4. de las presentes Reglas de Operación, la población objetivo serán las personas Responsables y Asistentes de las Estancias Infantiles afiliadas a la Red.

Finalmente los montos de apoyo están determinados:

Apoyo Federal: el Gobierno Federal cubrirá el costo de los servicios de cuidado y atención infantil hasta por \$700 pesos mensuales por cada niño o niña de 1 a 3 años 11 meses de edad (un día antes de cumplir los 4 años) y de 1 a 5 años 11 meses de edad (un día antes de cumplir los 6 años) en los casos de niños o niñas con alguna discapacidad, inscrito en alguna Estancia Infantil afiliada a la Red. El Gobierno Federal apoyará a un máximo de 3 niños o niñas por hogar.

El monto de los apoyos se determinará de la siguiente manera:

- 1) A hogares que cuenten con un ingreso mensual de hasta 4 salarios mínimos vigentes de acuerdo con lo definido por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos según el Área Geográfica, se les apoyará con 700 pesos mensuales por niño o niña.
- 2) A hogares que cuenten con un ingreso mensual de 4.1 y hasta 6 salarios mínimos vigentes de acuerdo con lo definido por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos según el Área Geográfica, se les apoyará con 450 pesos mensuales por niño o niña.

Impulso a los Servicios de Cuidado y Atención Infantil

Las personas o grupos de personas que deseen establecer y operar una Estancia Infantil de Nueva Creación por un periodo mínimo de un año calendario, conforme a los Criterios de Afiliación, podrán recibir un apoyo máximo de \$55,000 pesos para la adecuación y equipamiento del inmueble, y la elaboración o adquisición de materiales para el trabajo con los niños y niñas. Se podrá destinar hasta un 20% de los recursos para cubrir los gastos de operación en los primeros dos meses, una vez que la Estancia Infantil se haya afiliado a la Red. El monto de apoyo se entregará al solicitante que fungirá como Responsable de la Estancia Infantil, al momento de la firma del Convenio de Concertación (Anexo E.1.) y a cambio de un recibo por la cantidad obtenida. El monto de apoyo se depositará en la cuenta bancaria del solicitante o en su caso, se entregará cheque a su nombre por la cantidad aprobada.

Incorporación a la Red de Estancias Infantiles

Bajo esta modalidad se podrá otorgar un apoyo económico de hasta \$35,000 pesos a las personas Responsables de Estancias Infantiles o Guarderías ya existentes, que no estaban afiliadas a la Red de Estancias Infantiles del Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras y que atiendan o pretendan atender a la población objetivo del Programa, para que realicen las adecuaciones mínimas necesarias que permitan que el inmueble y el equipamiento cumplan con lo establecido en las presentes Reglas de Operación, siempre que la Incorporación sea por un periodo mínimo de un año calendario.

Estos conceptos han ido evolucionando con el paso del tiempo y la experiencia obtenida con la operación del programa, a continuación se detalla el cambio a través del tiempo de los conceptos definidos en las Reglas de Operación del Programa.

Población Objetivo

El texto que hace referencia a la Población Objetivo del Programa de Estancias Infantiles se ha modificado cada año desde la primera publicación de las reglas de Operación en 2007 hasta las publicadas en 2009.

Al inicio de la operación del Programa, en enero de 2007, se consideraba como población objetivo a los hogares en situación de pobreza con al menos un niño o niña de 1 a 2 años 11 meses de edad en los que las madres, padres o principales cuidadoras trabajan o están buscando trabajo, y no tienen acceso a servicios de guardería o cuidado infantil a través de instituciones públicas de seguridad social u otros medios, además, en otra modalidad considera a las personas físicas, grupos de personas físicas o personas morales, incluyendo organizaciones de la sociedad civil, que deseen y puedan ofrecer servicios de cuidado y atención infantil para la población en condiciones de pobreza.

En 2008 y 2009 la definición de la Población Objetivo se modifica con base en la experiencia de la operación, delimitando así a los sectores de la población que atenderá el Programa, a continuación se comentan los principales cambios realizados en 2008 y 2009:

Situación de pobreza: en las reglas de operación de 2008 se especifica que la población objetivo son los hogares en condiciones de pobreza o en riesgo de caer en ésta de no contar con un segundo ingreso, en 2009 se elimina del texto la especificación de la condición de pobreza o el riesgo de caer en ella.

Rango de edad: en 2008 se amplía 1 año más el rango de edad de los hijos de los posibles beneficiarios, dejando el límite superior del rango en 3 años 11 meses, además, incorpora una excepción para los niños que tengan alguna discapacidad, llevando el límite superior hasta 5 años 11 meses.

En las Reglas de Operación 2009, se mantienen los rangos de edad estipulados en 2008 pero se agrega la especificación en el límite superior de los rangos, observando que será hasta un día antes de cumplir 4 años y para niños que presentan alguna discapacidad 6 años.

Actividades que deben realizar los beneficiarios: en 2007 sólo se consideraban a personas que trabajan o están buscando trabajo, en 2008 se incluye y mantiene en 2009 el siguiente texto: trabajan, estudian o están buscando trabajo, vale la pena señalar que se agregó la opción de personas que “estudian”.

Delimitación del nivel de ingresos del hogar: en 2008 se incorpora el límite de hasta 6 salarios mínimos mensuales de ingreso por hogar. En 2009 mantiene el límite salarial pero se agrega la leyenda “de acuerdo con lo definido por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos según el Área Geográfica”.

Modalidades: en 2007 además de la modalidad de Apoyo a Madres Trabajadoras y Padres Solos, existía otra modalidad que consideraba a las personas que se deseaban dedicar a brindar los servicios de cuidado y atención infantil, pero en 2008 se incorpora una modalidad más para las personas oferentes de los servicios las cuales se mantienen en 2009, dejando el texto de la siguiente manera: “Modalidad de Impulso a los Servicios de Cuidado y Atención Infantil y la de Incorporación a la Red de Estancias Infantiles”.

Los cambios e incorporaciones señalados anteriormente sirven para especificar y definir a la población que se pretende incluir en el Programa dejando en 2009 el siguiente texto en las Reglas de Operación como descripción de la Población Objetivo:

Modalidad de Apoyo a Madres Trabajadoras y Padres Solos

En esta modalidad la población objetivo son los hogares con ingresos de hasta 6 salarios mínimos, de acuerdo con lo definido por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos según el Área Geográfica, con al menos un niño o niña de entre 1 y hasta 3 años 11 meses de edad (un día antes de cumplir los 4 años), o entre 1 y hasta 5 años 11 meses de edad (un día antes de cumplir los 6 años) en casos de niños con alguna discapacidad, en los que las madres, padres, tutores o principales cuidadores, trabajan, estudian o están buscando trabajo y no tienen acceso al servicio de guardería o cuidado infantil a través de instituciones públicas de seguridad social u otros medios.

Modalidades de Impulso a los Servicios de Cuidado y Atención Infantil e Incorporación a la Red de Estancias Infantiles

En estas modalidades la población objetivo son las personas físicas, grupos de personas o personas morales, incluyendo organizaciones de la sociedad civil, que deseen y puedan ofrecer servicios de cuidado y atención infantil para la población objetivo del Programa en la modalidad de Apoyo a Madres Trabajadoras y Padres Solos.”

Modalidades (principales características)

En las Reglas de Operación 2009, publicadas el 28 de diciembre de 2008, especifica que existen tres modalidades de apoyo consideradas por el Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras:

1. Apoyo a Madres Trabajadoras y Padres Solos.
2. Impulso a los Servicios de Cuidado y Atención Infantil.
3. Incorporación a la Red de Estancias Infantiles.

Las características que deben cumplir los interesados en participar en la modalidad de “Apoyo a Madres Trabajadoras y Padres Solos” son las siguientes:

- Ser una persona que tenga la patria potestad o tener bajo su cuidado al menos a un niño que pueda ser sujeto de atención y cuidado en las estancias infantiles.
- Estar trabajando, estudiando o buscando empleo.
- No tener un ingreso mayor a 6 salarios mínimos mensuales por hogar al momento de solicitar el apoyo.
- No tener acceso al servicio de guardería o cuidado infantil, a través de instituciones públicas de seguridad social u otros medios.
- En caso de ser hombre jefe de familia, ser el único responsable del cuidado de los niños.

Para los interesados en participar con el Programa brindando servicios de cuidado y atención infantil en las modalidades Impulso a los Servicios de Cuidado y Atención Infantil e Incorporación a la Red de Estancias Infantiles deben cumplir con las siguientes características.

- La responsable de la Estancia Infantil será una persona física, para el caso de las personas morales o asociaciones civiles el representante legal designará a la persona física que fungirá como Responsable de la estancia Infantil.

- La responsable de la Estancia Infantil deberá acreditar escolaridad mínima de secundaria o equivalente.
- Contar con el espacio físico suficiente para brindar servicios de cuidado, atención y alimentación infantil por lo menos a 10 niños. El espacio físico deberá ser de 2 metros cuadrados por cada niño.
- La persona que fungirá como Responsable de la Estancia Infantil deberá aprobar la evaluación mediante herramienta psicológica, aplicada por personal que designe la SEDESOL, el cual deberá estar capacitado para ello. Asimismo, deberá acreditar las capacitaciones que la SEDESOL determine, así como las capacitaciones impartidas por el DIF Nacional y los cursos, talleres y demás actividades de capacitación que ofrezca el Programa para la operación de Estancias Infantiles.
- Que el espacio destinado a la Estancia Infantil tenga como objetivo atender preponderantemente a la población objetivo del Programa.

Metas

Las metas establecidas para el Programa de Estancias Infantiles, se determinan en cada ejercicio fiscal con base en el presupuesto autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Ahora para entender cómo se conforma la meta es importante conocer que el gasto ejercido por el Programa se divide en dos rubros principales:

1. Cubrir parte del costo por los servicios de cuidado y atención infantil y
2. apoyar a los responsables de las Estancias Infantiles para realizar adecuaciones al inmueble en donde se brindará el servicio de cuidado y atención infantil, cumpliendo así con las observaciones señaladas en la visita de inspección del inmueble.

A pesar que los beneficiarios son las Madres trabajadoras con niños atendidos en las estancias infantiles, las metas del Programa para comprobar el gasto realizado durante el ejercicio fiscal se establecen en Niños atendidos, ya que el apoyo económico sirve para el pago de los servicios de cuidado y atención infantil el cual representa uno apoyo por cada hijo del beneficiario, el cual como máximo puede tener hasta 3 niños incorporados en el programa, atendidos en una estancia de la Red de Estancias Infantiles.

Otro aspecto a considerar el para comprobar el gasto es el Número de Estancias Infantiles activas en la Red.

Para el cálculo de la meta también se debe considerar la fecha de incorporación de los niños, ya que el apoyo para el pago del servicio de cuidado y atención infantil se realiza mensualmente considerando a los niños que permanezcan y cumplan con las asistencias en las Estancias Infantiles. La Unidad Administrativa Responsable del

Programa determina con el presupuesto autorizado a cuantos niños se puede atender y cuantos espacios para brindar el servicio de cuidado y Atención infantil se requieren.

Una vez definidas las Metas en cada ejercicio fiscal se le da seguimiento y se reporta su avance de manera sectorial a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en un sistema diseñado para tal finalidad y de manera interna la Dirección General de Políticas Sociales calcula y difunde el avance mediante su instrumento "Tablero de Control".

Principales actividades de las Coordinaciones

Las Coordinaciones del Programa de Estancias Infantiles son las oficinas que tienen la responsabilidad de llevar a cabo la operación del Programa, tienen diversas actividades como parte de su operación diaria. Son de manera directa, los responsables del cumplimiento de las metas a través de la gestión que realicen.

A continuación se enlistan y describen las actividades administrativas de operación y supervisión que consideré las más relevantes y las que debe tener conocimiento la Unidad Administrativa Responsable del Programa (Dirección General de Políticas Sociales) para el cumplimiento de los objetivos del Programa.

Sesiones Informativas: Son pláticas del personal de la coordinación del Programa en donde se informa a los pobladores los requisitos que necesitan cumplir para participar en el Programa de Estancias Infantiles en cualquiera de sus tres modalidades, con esta actividad el personal de la coordinación promueve que las personas se acerquen al programa con la finalidad de abrir nuevos espacios para brindar el servicio de cuidado y atención infantil, apoyando el cumplimiento de la meta de número de Estancias activas.

Levantamiento de Información Socioeconómica: Es la actividad por medio de la cual la coordinación obtiene información de las personas que desean participar en el Programa para así identificar si pueden ser susceptibles de ser incorporados al Programa o no, esta actividad está estrechamente relacionada en la inscripción de los niños en las estancias y por lo tanto a la meta de número de niños que reciben el servicio de las Estancias Infantiles, de no realizar la actividad no sería posible lograr la meta.

Recepción de Listas de Asistencia: El personal de la Coordinación recibe de las responsables de las Estancias Infantiles las listas de asistencias de los niños hijos de beneficiarios para tramitar el pago por el servicio de cuidado y atención infantil con base en el número de asistencias, con esta actividad la Dirección General de Políticas Sociales tiene conocimiento del total de niños inscritos en las Estancias Infantiles de la Red considerando las bajas de los niños en las Estancias..

Pago mensual a las Estancias Infantiles: Entrega de los recursos monetarios (mediante transferencia bancaria o cheque), con base en las asistencias de los niños hijos de beneficiarios del Programa, adicionalmente de las metas de niños y estancias se programan otras metas para verificar la eficacia del trabajo del personal del Programa y una de ellas es la eficiencia con la que realizan el pago a las responsables de las estancias por brindar sus servicios de cuidado y atención infantil.

Validación del gasto y cierre de cuenta Pública: Realizar los asientos contables que comprueban la ejecución del pago a los beneficiarios y responsables de estancias, además, de otros gastos realizados por la Coordinación del Programa. Concentrar las cifras de ejecución del gasto al finalizar el ejercicio fiscal, con esta actividad la dirección general de Políticas Sociales puede brindar informes claros acerca de la eficiencia y eficacia con la cual realizó el gasto comparándolo con el avance en el cumplimiento de las metas en el número de niños y Estancias operando.

Sistemas de Información: Captura en el Sistema informático del Programa de Estancias Infantiles por parte de la Coordinación de las actualizaciones datos de las Estancias Infantiles y registro de incorporaciones de niños y Estancias al Programa.

Estas son sólo algunas actividades que van relacionadas a las metas que sirven para comprobar el gasto realizado por el Programa, adicionalmente existen varios indicadores de desempeño que refieren a la calidad con el servicio, la correcta selección de beneficiarios y el eficiente funcionamiento administrativo para la entrega oportuna de los apoyos económicos, estos indicadores en se registran y reportan para la Secretaría de Hacienda y todos ellos se incorporan con información que se desprende de las actividades realizadas por el personal del Programa de Estancias Infantiles.

También para garantizar que lo reportado a la Secretaría de Hacienda , sea lo más próximo a la meta o incluso sea por encima de dicho parámetro, la Dirección general de Políticas Sociales lleva el seguimiento del resultado de procesos que ayuden a vislumbrar el camino que se lleva con relación al cumplimiento de metas.

Detalle de metas por coordinación

La Dirección General de Políticas Sociales utiliza una fórmula de distribución de los recursos asignados mediante la cual le otorga partidas presupuestales a cada entidad federativa con la finalidad de que pueda operar el programa y así cumplir con las metas asignadas por el recurso entregado.

La fórmula de Distribución entre otras cosas considera el “irreductible” que es la cantidad de recursos que requiere como mínimo para solventar el pago del apoyo de los niños inscritos en las Estancias Infantiles durante el ejercicio fiscal, también considera la “demanda potencial”, es decir, que por medio de estadística poblacional

se identifica la posible demanda de servicios de cuidado y atención infantil que se requiere en las localidades de la entidad federativa.

Finalmente se considera un factor dependiendo del desempeño de cada una de las coordinaciones para que se brinde más dinero a las coordinaciones que son más eficientes promoviendo el cumplimiento de las metas.

Para medir el desempeño de las coordinaciones se utiliza el Tablero de Control con el cual se puede definir mediante promedios el desempeño obtenido por cada una de las coordinaciones durante el ejercicio fiscal.

De esta manera es como la Dirección General de Políticas Sociales asigna el recurso a las Coordinaciones y por ende determina las metas que debe cumplir.

Funciones de la DGPS

La Dirección General de Políticas Sociales es la Unidad Administrativa Responsable de la garantizar la correcta ejecución del gasto y cumplimiento de metas, con base en lo establecido el Presupuesto de Egresos de la Federación, sus principales actividades se concentran en el apoyo a las coordinaciones del Programa y tiene un seguimiento periódico de ellas mediante el reporte y publicación del Tablero de Control.

Las actividades de la Dirección General de Políticas Sociales están encaminadas a brindar apoyo para mejorar la calidad en los servicios de las estancias y que con ello sea más sencillo elevar la buena imagen del programa promoviendo que sea más gente que demande el apoyo y con ello conseguir las metas, a continuación se enlistan las actividades desarrolladas por la Dirección General de Políticas Sociales:

Administra recursos financieros del Programa para el pago de los Honorarios, apoyos entregados en sus tres modalidades, gastos administrativos, recursos materiales y gastos varios que pueden generarse por alguna emergencia o caso fortuito.

Brinda **apoyo legal para crear convenios y acuerdos** con beneficiarios, prestadores de servicios, instituciones educativas, entre otros; así como, **asesoría legal** para trámites de cancelación de convenios o bajas de estancias.

Concretar **acuerdos con instituciones** que apoyen a incrementar la calidad en la operación del Programa y de las Estancias.

Buscar apoyos y generar vínculos con otros Programas, secretarías y comisiones que permitan brindar un servicio compartido con la finalidad de satisfacer las necesidades de los beneficiarios.

Recibir, atender y dar solución en la medida de lo posible **a las quejas y reportes** realizados por los beneficiarios de las Estancias Infantiles o del servicio proporcionado por algún servidor público adscrito a las coordinaciones o la Dirección General de Políticas Sociales.

Coordinar y dar seguimiento a las visitas de supervisión a las Estancias Infantiles con la finalidad de verificar que se cumpla con lo establecido en la normatividad que rige en el Programa, así como realizar visitas de seguimiento para la atención a quejas de los beneficiarios.

Resguardar y administrar la base de datos conformada con el padrón de beneficiarios y Estancia.

Supervisar las actividades administrativas y apoyar a las coordinaciones a cumplir con la normatividad establecida para el Programa.

Diseñar **campañas de difusión** para los participantes del Programa y para los posibles beneficiarios.

Reportar avances de las metas de manera periódica con la finalidad de transparentar el gasto y las actividades del Programa.

Dar seguimiento a las metas y actividades realizadas por las Coordinaciones del Programa.

CAPITULO 3

Presupuesto de Egresos de la Federación 2008 – 2009.

El Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras de la SEDESOL es un Programa que tiene el presupuesto Federal etiquetado en el Anexo 9A que refiere recursos destinados para fomentar la igualdad de género.

El Programa está supeditado en un amplio marco legal el cual debe cumplir. En este capítulo sólo circunscribiré la normatividad que refiere a evaluaciones o seguimientos del desempeño que la Unidad Administrativa responsable del Programa está obligada a realizar.

Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaría

El Programa debe cumplir con lo dispuesto en la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaría que reglamenta en materia de programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales.

La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaría en su artículo 4 define quienes son los ejecutores del gasto público federal y señala que están obligados a rendir cuentas por la administración de los recursos públicos, fomentando que las disposiciones presupuestarias y administrativas fortalezcan la operación y la toma de decisiones de los ejecutores, procurando la obtención de resultados en los programas.

En el artículo 16 señala que para autorizar a las dependencias una partida presupuestal éstas deberán contar con criterios generales de política económica, objetivos, estrategias y metas anuales.

En la fracción III del artículo 25 señala que deberán presentar un anteproyecto de gasto con base en la evaluación de los avances logrados en el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo y los programas sectoriales con base en el Sistema de Evaluación del Desempeño, las metas y avances físicos y financieros del ejercicio fiscal anterior y los pretendidos para el ejercicio siguiente.

En el artículo 27 delimita que los indicadores de desempeño corresponderán a un índice, medida, cociente o fórmula que permita establecer un parámetro de medición de lo que se pretende lograr en un año expresado en términos de cobertura, eficiencia, impacto económico y social, calidad y equidad. Estos indicadores serán la base para el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.

En el Título Sexto que refiere a la información, transparencia y evaluación señala en su capítulo II “De la Evaluación” artículo 110 Determina que la evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales.

Finalmente en el artículo 111 señala que La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Función Pública, verificarán periódicamente, los resultados de recaudación y de ejecución de los programas y presupuestos de las dependencias y entidades, con base en el sistema de evaluación del desempeño, para identificar la eficiencia, economía, eficacia, y la calidad en la Administración Pública Federal y el impacto social del ejercicio del gasto público, así como aplicar las medidas conducentes.

Dicho sistema de evaluación del desempeño a que se refiere el párrafo anterior será obligatorio para los ejecutores de gasto. Dicho sistema incorporará indicadores para evaluar los resultados presentados en los informes bimestrales, desglosados por mes, enfatizando en la calidad de los bienes y servicios públicos.

Es por esto que la Dirección General de Políticas Sociales de la SEDESOL debe dar seguimiento al cumplimiento de las metas definidas para los indicadores de desempeño y así poder brindar información a las autoridades definidas por la ley para que evalúen los resultados del Programa.

Inserción del Programa de Estancias Infantiles en el PEF 2008 y 2009

El Presupuesto de Egresos de la Federación es el documento integrado por el ejecutivo federal mediante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y autorizado por la H. Cámara de Diputados, en él se establece en qué y cómo se ejerce el gasto público, señalando los principales logros del gobierno federal acumulados hasta el ejercicio fiscal anterior y las metas para el ejercicio fiscal de la publicación.

Con base a lo señalado en la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaría el Programa de Estancias Infantiles aparece en el texto del Presupuesto de Egresos de la Federación de manera general los objetivos, la partida presupuestaria asignada para el ejercicio fiscal en curso y los indicadores de desempeño de carácter estratégico.

En el Presupuesto de Egresos de la Federación del ejercicio fiscal 2008 el presupuesto asignado al Programa fue de 1'499,172,686 y tiene registrados dos indicadores del desempeño:

1. Porcentaje de beneficiarios que accedieron a un trabajo remunerado.
2. Variación en el número de estancias para el cuidado infantil que se afilian a la Red Nacional de Guarderías

En el Presupuesto de Egresos de la Federación del ejercicio fiscal 2009 el presupuesto asignado al Programa fue de 2'522,003,969 y registró sólo un indicador de desempeño:

1. Avance en la meta sectorial de niños que reciben servicio de la Red de Estancias Infantiles

Lineamientos para el seguimiento de metas a nivel federal

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público define anualmente los lineamientos para actualizar la Matriz de indicadores de los Programas Presupuestarios en donde se definen los indicadores de desempeño y se registran sus metas con la finalidad de cumplir con lo señalado en la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaría.

En la Matriz de Indicadores de desempeño se encuentran los registrados los indicadores que por su carácter estratégico fueron también registrados en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

Los lineamientos regulan entre otras cosas la elaboración y registro del calendario de metas para los indicadores a los cuales se les dará seguimiento durante el ejercicio fiscal.

Los lineamientos también definen el cronograma para los procesos de registro, revisión y actualización y se tiene disponible un sistema informático en el cual se dará a conocer los resultados obtenidos con información a una fecha definida.

Integración de Matriz de Indicadores

Para dar cumplimiento con lo establecido en la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaría con relación al seguimiento y evaluación del presupuesto, el gobierno federal retoma el sistema "Gestión para Resultados" que es un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados alcanzados por lo Programa presupuestarios.

Uno de los componentes de la Gestión para Resultados es el Presupuesto basado en Resultados que es un proceso cimentado en consideraciones objetivas para la asignación de fondos, basándose en la información relacionada con el programa presupuestario.

Una herramienta de planeación estratégica del Presupuesto basado en Resultados es la matriz de indicadores la cual sirve para entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los programas presupuestarios. Comprende la identificación de los objetivos de un programa (resumen narrativo), sus relaciones causales, los indicadores, medios de verificación y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracaso del mismo. La construcción de la matriz de indicadores permite focalizar la atención y los esfuerzos de una dependencia o entidad, así como retroalimentar el proceso presupuestario.

Estructura de la Matriz de indicadores:

Filas

1. Fin: objetivo estratégico, de carácter superior (establecido en el Plan Nacional de Desarrollo o programas que emanan de éste), al cual el programa presupuestario contribuye de manera significativa, luego de que éste ha estado en funcionamiento durante algún tiempo;
2. Propósito: resultado o efecto logrado en la población beneficiaria cuando el programa ha sido ejecutado;
3. Componentes: productos (bienes y servicios) proporcionados a la población beneficiaria en el transcurso de la ejecución del programa; y,
4. Actividades: agrupación general de acciones requeridas para producir los componentes.

• Columnas

1. Resumen narrativo: de los objetivos por cada nivel de la Matriz;
2. Nombre de los indicadores (permiten medir el avance en el logro de los resultados);
3. Medios de verificación (fuentes de información que sustentan los resultados); y,
4. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Indicadores de la Matriz de Indicadores de Resultados

La Dirección General de Políticas Sociales desde el 2008 tiene registrada en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Crédito Público (PASH) en el módulo de Presupuesto basado en Resultados la Matriz de Indicadores de Resultados del Programa de Estancias Infantiles para Ayudar a Madres Trabajadoras y ha sido actualizada con base en los linamientos publicados y la normatividad que le compete.

Es importante señalar que la normatividad hace obligatoria la aplicación de la Matriz de Indicadores para los programas presupuestarios modalidades S (sujetos a reglas de operación) y U (que entregan subsidios), y opcional para programas de otras modalidades; en consecuencia, la SEDESOL y la Dirección General de Políticas Sociales, Unidad Administrativa Responsable del Programa, deben reportar el avance de los indicadores con base en el cronograma estipulado.

La Matriz de indicadores del Programa de Estancias Infantiles se conformó desde 2007; sin embargo fue hasta 2008 cuando la herramienta se registró en el sistema establecido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para este fin.

Matriz de Indicadores 2007.

La primera Matriz de Indicadores conformada para el Programa estaba conformada por un total de 18 indicadores del desempeño agrupados en 1 indicador a nivel de FIN, 2 a nivel de PROPÓSITO, 3 en COMPONENTES y 12 en el nivel de actividades.

Matriz de Indicadores 2008.

Para este ejercicio presupuestal el programa tenía la experiencia de un año de operación, además después de un análisis de los resultados y de la matriz referida por lo cual se actualizó registrando 24 indicadores de desempeño agrupados en 2 a nivel de FIN, 2 a nivel de PROPÓSITO, 7 en COMPONENTES y 13 a nivel de actividades.

Matriz de Indicadores 2009.

Para este ejercicio presupuestal el programa tenía la experiencia de un año de operación, además después de un análisis de los resultados y de la matriz referida por lo cual se actualizó registrando 26 indicadores de desempeño agrupados en 2 a nivel de FIN, 2 a nivel de PROPÓSITO, 9 en COMPONENTES y 13 a nivel de actividades.

CAPITULO 4

TABLERO DE CONTROL.

En la Dirección General de Políticas Sociales se implementó una herramienta de seguimiento mensual (que en sus inicios era quincenalmente) la cual pretende organizar información relevante en el seguimiento de las metas que debe cumplir las coordinaciones y así alcanzar las metas del Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras.

En el entendido de “lo que no se mide no se controla” se pone en marcha el seguimiento del Tablero de Control, el cual ha ido evolucionando sumando a su reporte más indicadores relevantes de otras áreas con la que inició.

Como lo que se evalúa es lo que mejor se dirige en nuestro reporte mensual no sólo se identifica el avance en las metas, sino que se asignan calificaciones a las diferentes actividades que realizan a fin de jerarquizar y reconocer a las entidades que mejor desempeño muestran con el resultado de la calificación obtenida.

Qué es el Tablero de Control

El Tablero de Control es un primer paso para mantener bajo control la gestión y operación del Programa y no a las personas, presentando la información que permita conocer el rumbo que está tomando el cumplimiento de las metas.

El Tablero de Control implementado en la Dirección General de Políticas Sociales es una herramienta que permite medir el desempeño con que cada Coordinación del Programa en las Delegaciones de la Sedesol administra y opera el Programa de Estancias Infantiles.

Su objetivo es dotar de información a los responsables de la ejecución del Programa para que a partir de esos datos puedan definir líneas precisas de acción que consideren prioritarias, además de impulsar a las coordinaciones informándoles los resultados de su desempeño mediante información homogénea y así puedan compararse con otras entidades a fin de fomentar una sana competitividad.

Como lo señalamos en el capítulo 3 la Dirección General de Políticas Sociales que da obligada a dar seguimiento periódico al las actividades que aportan de manera más sustancial a los fines del Programa, con el Tablero de Control la Dirección general de Políticas Sociales da cumplimiento a la instrucción de medir a las Delegaciones con base en los resultados obtenidos.

El Tablero de Control, es la herramienta con la cual la Dirección General de Políticas Sociales se apoya para impulsar el cumplimiento y llevar el seguimiento al interior del Programa del avance logrado en las metas señaladas en el sistema de Gestión para Resultados implementado por el Gobierno Federal.

Al establecer una calificación en el Tablero de Control y enviarla a los operadores del Programa, se genera un ambiente de competitividad entre las 32 entidades federativas, fomentando que las Coordinaciones intenten mejorar su desempeño en las actividades relacionadas con el cumplimiento de Objetivos.

Qué mide el Tablero de control

Un proverbio chino señala: “La gente no hace lo que el jefe dice, sino lo que el jefe controla”. Es complicado lograr que la gente haga cosas si no hay cierto control, y hay actividades que son muy difíciles de controlar si no se cuenta con la información adecuada.

El Tablero de Control es una herramienta de primera magnitud para poder leer a tiempo todo lo que nos dice la información de que disponemos, permitiendo a diferentes niveles de la responsabilidad de la operación del Programa poder establecer el estado de una situación, y a partir de este conocimiento poder tener iniciativas que permitan mejorar el desempeño.

Hasta hoy el tablero de Control de la Dirección General de Políticas Sociales se encarga de recopilar y ordenar información de las siguientes actividades:

- Avance en las metas mensuales de niños inscritos.
- Avance en las metas mensuales de número de estancias que reciben apoyo para iniciar operaciones.
- Avance en el ejercicio y liberación del gasto programado.
- Puntualidad con el que se entrega el recursos para apoyar a Madres Trabajadoras y Padres solos.
- Calidad de la información capturada en el Sistema Informático de Estancias infantiles.
- Avance en la meta del número visitas de supervisión y seguimiento realizadas a las Estancias infantiles incorporadas en la red del Programa.
- Calidad de la información capturada en el sistema para dar seguimiento a las supervisiones realizadas en el Programa.
- Avance con relación a la meta anual de niños inscritos y Estancias Infantiles.
- Cobertura del Programa detallado por municipios, municipios con población que habla algún lenguaje indígena, municipios inscritos en la estrategia 100 x 100 y municipios con más de 15 mil habitantes.

Adicionalmente a las actividades enlistadas anteriormente, en 2010 se pretende incorporar al Tablero de Control la medición de actividades relacionadas con la dirección de Operación en las que destacan:

Seguimiento a la instauración de los Comités de Contraloría Social

Integración de expedientes de niños inscritos al Programa y de responsables de Estancias infantiles.

Procesos administrativos con relación a los cambios que se suscitan en las estancias Infantiles.

Proceso de capacitación de beneficiarias.

Cómo funciona el Tablero de Control

El Tablero de Control califica en un rango de 0 a 100%, el desempeño con que cada una de las Coordinaciones en Delegaciones de la SEDESOL administra el Programa.

En el Tablero de Control se jerarquizan los resultados generales de las Coordinaciones, se identifican las oportunidades de mejora en la aplicación del programa, además que con el seguimiento del conjunto de indicadores permite un mayor conocimiento de la operatividad y finalmente los que indicadores tienen un peso específico permite que puedan cambiarse las prioridades de acuerdo con las decisiones de los tomadores de decisión modificando los ponderadores.

Las mediciones periódicas del Tablero de Control permiten a los directivos y operadores del programa:

Conocer o diagnosticar puntos críticos para tener la oportunidad de corregirlos antes de que tengan una consecuencia mayor.

Comunicar y alinear cada una de las Delegaciones con los objetivos globales o prioritarios.

Actualmente el Tablero de Control está dividido en módulos, dentro de los cuales existen grupos de indicadores que miden actividades relacionadas al módulo, hasta su última Publicación se consideraban sólo dos Módulos: Gestión y Supervisión.

- El Módulo de Gestión lleva el seguimiento de las actividades administrativas que realizan las delegaciones y contiene 3 grupos de indicadores: Metas, Financieros y calidad de la información.
 - El grupo de Metas, refiere al avance que tienen las coordinaciones con respecto a las metas programadas para el periodo de publicación, que está directamente relacionada con la Meta que el Programa estableció en el Presupuesto de Egresos de la Federación.
 - El grupo de indicadores Financieros, refiere al seguimiento del Gasto por parte de las coordinaciones con la finalidad de evitar el sub-ejercicio

y de vigilar el cumplimiento de los tiempos para realizar la entrega de los apoyos en la Modalidad de Apoyos a Madres Trabajadores y Padres solos.

- El grupo de Calidad de la Información, refiere a que la información capturada en las bases de datos de los padrones de beneficiarios, contenga la menor cantidad de errores.

- El Módulo de Supervisión sirve para mostrar información relacionada con las visitas que el personal de la Coordinación hace a las Estancias infantiles con la finalidad de verificar el cumplimiento de la normatividad en las Estancias.

Para qué sirve el Tablero de Control

Además de servir como referencia para el control directivo y operativo del cumplimiento de metas del Programa, con Tablero implementado se pretende que funcione como incentivo para el desempeño de las Coordinaciones.

En cada publicación se reconoce y felicita a la Coordinación que mejor calificación obtuvo o que las actividades de corrección realizadas por el personal solventaron la problemática identificada y fue de tal relevancia que merecen una mención especial para promover que otras coordinaciones imiten esas prácticas. También sirve para realizar anuncios no oficiales a las delegaciones, informar de nuevos cambios que se realizarán en la forma de medición y ofrecer algunos tips para que las coordinaciones mejoren su desempeño.

Anualmente se premia a las coordinaciones con base en la calificación promedio anual del Tablero de Control, se otorgan reconocimientos a las coordinaciones que mejor calificación en promedio mostró, a la coordinación “revelación del año” que no necesariamente es el primer lugar sino la que resalta su desempeño por mejorar significativamente su calificación durante el año.

Otra de las funcionalidades que tiene el Tablero de Control es servir como una referencia para la asignación de recursos, ya que la planeación financiera contempla diversos factores para la repartición del presupuesto, sin embargo hay un pequeño ponderador para la asignación con base en el buen desempeño mostrado.

Es importante señalar que esta herramienta es de Control Interno y por lo tanto NO sirve para publicar de manera oficial datos del Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras y Padres solos.

Tablero de Control al inicio de 2008

Al incorporarme a la Dirección General de Políticas Sociales, el Tablero de Control ya tenía casi un año de estar implementado y se le daba un seguimiento de manera quincenal con información que enviaban las Coordinaciones.

El Tablero de Control ha ido evolucionando con la experiencia de la operación del programa el seguimiento en 2008 era muy diferente al que actualmente se lleva, uno de los principales motivos que motivó el cambio en los indicadores y la forma de medirlos fue que los sistemas informáticos se fueron puliendo y por lo tanto se pudo explotar mejor la información contenida en ellos.

En el Tablero de Control de 2008 se vertían datos de manera quincenal y algunos de estos se obtenían mediante reportes que eran enviados por las mismas delegaciones, el resto de la información provenía de reportes del sistema.

Es importante señalar que en el 2008 el Tablero sólo medía resultados con relación a las metas y algunas actividades administrativas, así como la cobertura a nivel estatal, pero no tenía información con relación a las visitas de Supervisión, además el Tablero estaba dividido en 2 grandes temas, eficiencia y eficacia y era como aglutinaban a los indicadores según las características del indicador o de las actividades que miden.

En el tema de Eficacia estaban incorporados los indicadores relacionados con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. Entendiendo que la eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado, en este tema existen 12 indicadores de los cuales 1 estaba sin grupo, 4 pertenecían al grupo “metas” y 7 al grupo “cobertura”.

En el tema Eficiencia estaban incorporados 10 indicadores que se relacionan con el nivel de logro en la realización de objetivos con el menor costo de recursos financieros, humanos y tiempo, o con máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos, en este tema los indicadores están en 3 grupos: Padrones y registro, Validación y seguimiento y Administrativa.

Cómo ayudan los indicadores del Tablero de Control a los indicadores de desempeño de la Matriz de Indicadores de Resultados

Recordando que en el Presupuesto de Egresos de la Federación están establecidas metas para el Programa de Estancias Infantiles con base en el presupuesto autorizado, la Dirección General de Políticas Sociales, asignó a cada coordinación del Programa unas metas para que el cumplimiento en su conjunto sume el logro de la meta para el Programa.

En la Matriz de Indicadores de Resultados están definidos indicadores para responder a los 4 niveles considerados en la matriz: fin, propósito, componentes y actividades. La información presentada en el Tablero de Control se relaciona específicamente con los

indicadores a nivel de componentes que son los bienes y o servicios públicos dirigido al beneficiario final (población objetivo) o en algunos casos, dirigidos a beneficiarios intermedios. No es una etapa en el proceso de producción o entrega del mismo; y con los indicadores a nivel de actividades que son las principales tareas que se deben cumplir para el logro de cada uno de los componentes del programa. Corresponde a un listado de actividades en orden cronológico para cada componente. Las actividades deben presentarse agrupadas por componente y deben incluir los principales insumos con los que cuenta el programa para desarrollar dichas actividades.

NIVEL	INDICADOR DE LA MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS	INDICADOR DEL TABLERO DE CONTROL	FUNCIÓN DEL INDICADOR EN EL TABLERO DE CONTROL Y COMO SE RELACIONA LA MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS
Componente	Índice de pago oportuno en la modalidad de apoyos a madres trabajadoras y padres solos por medio de la responsable de la Estancia Infantil	Pronto pago	Da seguimiento al tiempo que transcurre entre la entrega de listas de asistencia de los niños y el día de pago a las responsables por la asistencia de los niños a la Estancia Infantil. Se registra en la Matriz el dato del último seguimiento reportado en el Tablero de Control.
Componente	Número de Niños que reciben servicio de la Red de Estancias Infantiles	Avance acumulado de niños	Informa del avance acumulado en el número de niños inscritos con relación a la meta mensual. Se registra en la Matriz el dato del último seguimiento reportado en el Tablero de Control.
Componente	Avance en la meta sectorial de niños que reciben servicio de la Red de Estancias Infantiles	Avance acumulado de niños	Informa del avance acumulado en el número de niños inscritos con relación a la meta mensual. Se registra en la Matriz el dato del último seguimiento reportado en el Tablero de Control.
Componente	Número de Estancias Infantiles activas en la Red de Estancias Infantiles	Avance acumulado de estancias	Informa del avance acumulado en el número de estancias que recibieron recursos para iniciar operaciones con relación a la meta mensual. Se registra en la Matriz el dato del último seguimiento reportado en el Tablero de Control.
Componente	Porcentaje de responsables de estancias infantiles que reciben al menos tres visitas de supervisión en el semestre	Estancias con visita de supervisión.	Reporta el porcentaje de estancias que tienen al menos una visita de supervisión cada dos meses. Forma parte de la información que se reporta en el indicador de la Matriz.
Actividad	Porcentaje del presupuesto ejercido para la gestión de apoyos a madres trabajadoras y padres solos, respecto con el presupuesto programado	Ejercicio Presupuestal	Reporta el porcentaje acumulado del presupuesto para inversión liberado con relación al calendario. Sirve para que en las coordinaciones tengan un seguimiento puntual del gasto para evitar el sub ejercicio presupuestal.
Actividad	Porcentaje de beneficiarios con registro de CIS (Cédulas de Información Económica) en el SGEI (Sistema de Gestión de Estancias Infantiles)	Grupo de indicadores de calidad de la información	Estos indicadores fomentan que la información de los padrones sea correcta y esté actualizada. Al tener información libre de errores y actualizada, mejora el resultado del indicador.
Actividad	Porcentaje del presupuesto ejercido para la gestión de apoyos a personas oferentes de los servicios de estancias infantiles, respecto con el presupuesto programado	Ejercicio Presupuestal	Reporta el porcentaje acumulado del presupuesto para inversión liberado con relación al calendario. Sirve para que en las coordinaciones tengan un seguimiento puntual del gasto para evitar el sub ejercicio presupuestal.

Forma de cálculo del Tablero de Control

Es importante señalar que no todos los indicadores generan o aportan calificación al promedio general, debido a que sólo son informativos, es decir sólo ofrecen información con el objetivo de contar con un marco referencial más amplio que permita ofrecer un panorama más claro para poder establecer estrategias de con relación al cumplimiento de las metas.

El Tablero de Control informa calificaciones en cuatro niveles que son:

Indicador: se calcula con los datos de insumo y en su mayoría se comparan con una referencia o meta, con lo cual se otorga una calificación de acuerdo al grado de cumplimiento.

Grupo: Se calcula con los con la ponderación de las calificaciones de los indicadores que pertenecen al grupo.

Módulo: Se calcula con la calificación de los grupos asignándoles una ponderación a cada uno de los grupos

Calificación general: Es el resultado final del Tablero de Control y se obtiene mediante el promedio ponderado de las calificaciones de cada Módulo.

Las calificaciones se ofrecen de manera agregada, es decir se hace una tabla (ranking) ordenando a 32 las entidades de mayor a menor calificación general y se agrega un indicador con colores con base al resultados obtenidos, esta tabla sirve de presentación.

También por cada módulo se organiza a las 32 entidades en una tabla ordenada de mayor a menor calificación obtenida en el módulo.

Finalmente se entrega un cuadro desagregado por entidad y la calificación obtenida en cada indicador así como la de grupos, módulos y general, para tener un control claro de lo que se está midiendo en cada coordinación del Programa, con este cuadro se pueden observar comportamientos atípicos con los cuales se pueden reforzar o modificar procesos para mejor el resultado.

Es importante señalar que las delegaciones pueden sumar puntos a través de bonos por desempeños extraordinarios en las actividades calificadas o bien se pueden disminuir puntos a nivel Módulo o nivel general por un desempeño menor al mínimo considerado.

Difusión del Tablero de Control

El tablero es el primer paso en formalizar información para conocer el desempeño del programa, una vez que se obtienen los resultados es la directora General que transmite mediante correo electrónico a los Delegados, Coordinadores del Programa y Directores de la Dirección General de Políticas Sociales.

Esta información en la mayoría de las ocasiones es dada a conocer al personal operativo, tanto de las coordinaciones como a los de áreas centrales, sirviendo como

un incentivo para mejorar el desempeño y así poder colaborar a que la entidad mejore su posición en el ranking

La publicación se realiza cada mes; sin embargo, no toda la información se actualiza debido a los periodos de tiempo en los que se genera la información, por ejemplo: El módulo de supervisión actualiza sus datos cada dos meses porque así tiene más control de las actividades que mide, mientras que el módulo de gestión actualiza la información de manera mensual.

Esta dinámica no entorpece la publicación del Tablero ya que cada mes se publica con datos del módulo de Gestión actualizados y los de supervisión cambian cada dos meses sin embargo la publicación intermedia mantiene la misma calificación.

El Tablero refleja sólo información disponible y cuantificable, evalúa situaciones y no responsables, No focaliza totalmente la acción directiva, no reemplaza el juicio directivo, No identifica relaciones de causalidad entre objetivos y acciones, ni entre diferentes objetivos y No pretende reflejar totalmente la estrategia.

CAPITULO 5

Aportaciones Realizadas al Tablero de Control

Mi experiencia en la Dirección General de Políticas Sociales inicia en Marzo del 2008, un año y tres meses después de que inició operaciones el Programa de Estancias Infantiles.

El Tablero de Control ya estaba implementado y daba seguimiento a las actividades y metas de manera quincenal con información que en su mayoría la enviaba el personal de las coordinaciones del Programa en las Delegaciones de la SEDESOL.

En agosto de ese año me signaron la responsabilidad de la recopilación de datos y cálculo de los indicadores y fue cuando se cambió la integración del Tablero de forma mensual además de eliminarse varios indicadores de actividades que no tenían relevancia con el cumplimiento de los objetivos del programa.

En los dos últimos meses de 2008 se realizó la propuesta de separar la información de los indicadores que denominamos informativos para que los ejecutores del Programa en las coordinaciones identificaran de una manera más clara los indicadores que no aportan a la calificación final.

También en el mismo periodo se modificó la forma de presentar los indicadores en el Tablero anteriormente se agrupaban en Eficiencia y Eficacia y ahora los indicadores de esos dos temas se presentan en sólo un módulo con tres grupos: metas, financieros y calidad de la información.

En el año 2009 se logró integrar en la calificación del Tablero de Control el Módulo de Supervisión el cual fue publicado por primera ocasión en Mayo de 2009 con la información de las cédulas levantadas en las visitas de supervisión a las estancias Infantiles de la Red del Programa.

Actualmente se está trabajando con la Dirección de Operación para integrar el Módulo de Operación con indicadores que califiquen algunos de los procesos administrativos que se realizan en las coordinaciones.

Las aportaciones realizadas en el Tablero de Control han sido en acuerdo con los responsables de supervisar o controlar cada proceso, la función principal que desempeño es la recopilación e integración de información en el Tablero, por lo tanto he participado en las propuestas y toma de decisiones en las modificaciones realizadas en el Tablero de Control.

Más adelante en este capítulo detallaré las particularidades de las modificaciones realizadas que considero como las más relevantes en la integración del nuevo Tablero de Control.

Comparativo del tablero de Control 2008 con la versión más reciente en 2009.

El contenido del Tablero de Control ha cambiado drásticamente desde que lo recibí hasta su más reciente publicación. En 2008 el Tablero tenía tres grandes agregados, Eficacia, Eficiencia y Descriptivos en la versión más reciente del Tablero también se consideran 3 Módulos que contienen, en su mayoría, indicadores distintos a los de la versión de 2008.

En la versión 2008 no se consideraban las actividades de las visitas de supervisión y existían algunos indicadores que debido a la complejidad del resultado que se pretendía mostrar nunca se calificaron.

A continuación se observan los indicadores que estaban en el Tablero en su versión 2008 con una breve descripción de que fue lo que pasó con ellos en la última versión publicada.

EFICACIA			
GRUPO	NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	SITUACIÓN EN 2009
Sin grupo	Calidad y oportunidad de la información	Reporte semanal de niños (padrón)	El indicador se eliminó ya que las coordinaciones reciben la instrucción de dejar de mandar el reporte semanal, en 2009 la información del Tablero de Control se obtiene de los que las coordinaciones registran en el Sistema informático del Programa. En la versión 2008 este indicador aportaba a la calificación general.
Metas	Avance acumulado de estancias 2007 - 2008	Estancias acumuladas	El indicador continúa reportándose en la versión 2009. Se encuentra dentro de grupo de metas en el Módulo de Gestión.
		Meta estancias acumuladas al mes	Se eliminó la variable de "Bajas acumuladas" debido a que el número que reportaban las coordinaciones no era el mismo que el registrado en la base de datos.
		Meta anual de estancias 2008	En la base de datos se reportan como bajas los trámites registrados que no llegaron a iniciar operaciones, es decir que nunca operaron mientras que las coordinaciones sólo reportaban las estancias que estuvieron en operación y causaron baja.
		Bajas Acumuladas	En las dos versiones el indicador aporta a la calificación general
	Cumplimiento mensual de estancias proyectadas	Estancias abiertas en el mes	El indicador se eliminó ya que la meta de estancias proyectadas en el mes no contemplaba las bajas que se suscitaran en el transcurso del mes y por lo tanto no era congruente con el indicador: Avance acumulado de estancias.
		Estancias proyectadas en el mes	

EFICACIA			
GRUPO	NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	SITUACIÓN EN 2009
Metas	Avance acumulado de niños 2007 - 2008	Niños acumulados	El indicador continúa reportándose en la versión 2009. Se encuentra dentro de grupo de metas en el Módulo de Gestión.
		Meta niños acumulados al mes	
		Meta anual de niños 2008 (trabajo interno)	
	Cumplimiento mensual de niños proyectados	Niños acumulados en el mes	El indicador se eliminó ya que la meta de niños proyectadas en el mes no contemplaba las bajas que se suscitaran en el transcurso del mes y por lo tanto no era congruente con el indicador: Avance acumulado de niños.
		Niños proyectados en el mes	
Cobertura	Capacidad utilizada inicial	Niños inscritos en el arranque	Se eliminó el indicador debido a que generó un incentivo negativo en la apertura de estancias, la coordinación aplazaba la apertura hasta que la responsable de la estancia tuviera una plantilla por lo menos de 10 niños con lo cual incrementaría la proporción.
		Capacidad instalada	
	Capacidad utilizada	Niños con atención de la Red	El indicador continúa reportándose en la versión 2009. Se encuentra dentro de grupo de metas en el Módulo de Gestión.
		Capacidad instalada	
	Municipal	Municipios atendidos	El indicador continúa reportándose en la versión 2009. Se encuentra dentro de grupo de indicadores informativos. En ninguna de las dos versiones aportaban puntos a la calificación sin embargo en la versión 2008 estaba intercalado con otros que si aportaban a la calificación final.
		Municipios atendidos focalizados	
		Número de municipios	
	Municipios indígenas	Municipios atendidos	El indicador continúa reportándose en la versión 2009. Se encuentra dentro de grupo de indicadores informativos. En ninguna de las dos versiones aportaban puntos a la calificación sin embargo en la versión 2008 estaba intercalado con otros que si aportaban a la calificación final.
		Número de municipios indígenas según la CDI	
	Estrategia 100 x 100	Municipios atendidos	El indicador continúa reportándose en la versión 2009. Se encuentra dentro de grupo de indicadores informativos. En ninguna de las dos versiones aportaban puntos a la calificación sin embargo en la versión 2008 estaba intercalado con otros que si aportaban a la calificación final.
		Número de municipios	
	Verificación de datos de las estancias	Estancias nuevas con datos correctos	El indicador se eliminó ya que se implementaron validaciones en el Sistema Informático del programa y resultó obsoleta la forma en que se verificaban los datos de las estancias que iniciaban operaciones (llamadas telefónicas).
		Estancias verificadas (nuevas y muestreo)	
	Segundo impulso	Segundo impulso entregado	El indicador se eliminó porque la figura del segundo impulso a estancias que ya estaban en operación se eliminó en las reglas de operación de 2009.
Estancias con antigüedad de un año			

EFICIENCIA

GRUPO	NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	SITUACIÓN EN 2009
Padrones y Migración al Sistema Informático	Registro de niños en Sistema Informático	Niños registrados en el Sistema Informático	El indicador se eliminó en la versión 2009 ya que se comparaban los datos que registraban en el sistema con lo que reportaban las coordinaciones, en 2009 las ya no hacen envío de información independientes al registro del sistema.
		Niños reportados	
	Registro de estancias en Sistema Informático	Estancias registradas en el Sistema Informático	El indicador se eliminó en la versión 2009 ya que se comparaban los datos que registraban en el sistema con lo que reportaban las coordinaciones, en 2009 las ya no hacen envío de información independientes al registro del sistema.
		Estancias reportadas	
	Estancias con padrones de niños integrados	Estancias con niños enlistados	El indicador se eliminó debido a que se establecieron validaciones en el Sistema que ocasionaron que este indicador dejara de tener sentido.
		Estancias acumuladas	
Validación y seguimiento	Impulso ejercido	Impulsos ejercidos según el presupuesto convenido	El indicador se eliminó en 2009 y ahora se compara el ejercido contra el liberado
		Total de impulsos entregados	
Administrativa	Afiliación (índice)	Días promedio entre la aplicación de la herramienta psicométrica y la entrega del apoyo a oferentes de cuidado infantil	Se eliminó el indicador debido a que en 2008 hubo un recorte presupuestal lo que ocasionó que se detuviera el crecimiento que venía mostrando el programa, y el indicador dejó de ser útil ya que no medía el desempeño real del personal de la Coordinación
	Ejercicio Presupuestal	Presupuesto Liberado	El indicador continúa reportándose en la versión 2009. Se encuentra dentro de grupo de indicadores financieros del Módulo de Gestión.
		Presupuesto ejercido	
	Selección de oferentes	PTR aplicadas	Se eliminó el indicador debido a que en 2008 hubo un recorte presupuestal lo que ocasionó que se detuviera el crecimiento que venía mostrando el programa, y el indicador dejó de ser útil ya que no medía el desempeño real del personal de la Coordinación
		Solicitudes aceptadas	
	Pronto pago	N.D.	El indicador continúa reportándose en la versión 2009. Se encuentra dentro de grupo de indicadores financieros del Módulo de Gestión.
	Índice de satisfacción de beneficiarios	N.D.	Se eliminó el indicador porque el cálculo del índice requiere de una encuesta y resulta sumamente costosa por lo cual el indicador no se reportó.
Índice de satisfacción de la capacitación	N.D.	Se eliminó el indicador porque el cálculo del índice requiere de una encuesta y resulta sumamente costosa por lo cual el indicador no se reportó.	

GRUPO	NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	SITUACIÓN EN 2009
Descriptivos	Variación acumulada de estancias	N.D.	Se eliminó el indicador en la versión 2009.
	Capacidad instalada promedio	N.D.	Se eliminó el indicador en la versión 2009.
	Niños inscritos promedio en el arranque de una Estancia	N.D.	Se eliminó el indicador en la versión 2009.
	Tasa de aprobación de la PTR	Aprobación en la evaluación Aprobación en la PTR aplicadas	Se eliminó el indicador en la versión 2009.

Indicadores Informativos.

Los indicadores informativos en su mayoría son mediciones de la cobertura que tiene el Programa de Estancias Infantiles en las entidades, es importante señalar que ninguno de estas calificaciones aportan o forman parte de la calificación general final o de la posición en la tabla de posiciones final (ranking).

Se definió ponerlos como informativos y no como parte de la calificación debido a que el Tablero mide procesos y actividades que realiza el personal de la coordinación en la delegación y el índice de cobertura no habla del buen o mal desempeño.

Ejemplificando el párrafo anterior podemos observar el caso de Chihuahua y Coahuila quienes tienen un grado de cobertura del 46 y 47 respectivamente; sin embargo, Chihuahua tiene un total de 67 municipios, 29 más que Coahuila.

También se pueden tomar como ejemplo al Estado de México con 84% y Jalisco con 53% de cobertura a nivel municipal que tienen el mismo número de municipios (125); sin embargo, se debe considerar que en el Estado de México hay una densidad poblacional totalmente distinta a la de Jalisco por lo cual la demanda de servicios de cuidado y atención infantil es muy diferente, por lo tanto no se le puede asignar una calificación baja al estado de Jalisco porque no existan oferentes en algunos municipios, mientras que en el Estado de México las solicitudes no dejen de llegar a la coordinación en la delegación.

Finalmente el caso más claro y contrastante es Oaxaca y Baja California, en la primera entidad sólo alcanzan 15% de cobertura mientras que en Baja California tiene el 100% de cobertura en sus municipios; sin embargo además de considerar que Oaxaca tiene 570 municipios hay que tener presente la orografía de la entidad que hace que existan municipios parcialmente aislados, es un gran desempeño del personal en Oaxaca que puedan brindar una cobertura en 87 municipios con las características orográficas en la entidad y también es un buen desempeño que Baja California den servicio a los 5 municipios que existen en la entidad.

Es importante considerar que estos indicadores forman parte de otro grupo debido a que la calificación de las Entidades de hacerse en igualdad de condiciones para que al momento de integrar la tabla comparativa de calificaciones, las entidades se muestren motivadas a mejorar su desempeño y no cree incentivos perversos al considerarse condenadas a que por su situación particular no puedan aspirar a estar en las primeras posiciones.

El seguimiento a las metas anuales se incluyó en este segmento para que las coordinaciones pueden observar el “bosque” por medio de este indicador sin perder de vista el “árbol” con el indicador de seguimiento mensual de la meta de niños inscritos y estancias en operación, con la finalidad de que cuiden su estrategia de incorporación sin descuidar el objetivo de cumplir su meta anual asignada por la Dirección General de Políticas Sociales.

Hay dos indicadores que refieren a municipios con características especiales, el primero son los que la Comisión para la Defensa de los Pueblos Indígenas señala que tienen población que habla algún dialecto indígena y el segundo son los municipios de la estrategia 100 x 100, son indicadores informativos por que refieren a características específicas que no todas las entidades federativas presentan en igualdad de condiciones.

Finalmente el indicador de cobertura en localidades urbanas se incorporó dentro de este grupo de indicadores porque se identificó que en donde mayor demanda existe de los servicios de cuidado y atención infantil es en las localidades de más de 15 mil habitantes debido a que es donde se generan o encuentran más fuentes de empleo. Este indicador les señala a las coordinaciones en cuantas localidades de más de 15 mil habitantes tienen presencia y en cuales pueden concentrar su atención para poder promover el programa debido a que es mayor la posibilidad que tengan éxito de encontrar a personas físicas o morales que estén interesadas en brindar servicios de cuidado y atención infantil.

A continuación se en listan los indicadores incorporados al grupo “informativos” detallando las variables que los conforman:

INDICADORES INFORMATIVOS

Nombre del indicador	variables del indicador
Avance de la meta anual de estancias	Estancias acumuladas
	Meta estancias acumuladas al año
Avance de la meta anual de niños	Niños con atención de la Red
	Meta anual de niños 2009
Cobertura municipal	Municipios atendidos
	Número de municipios en la entidad
Municipios indígenas	Municipios atendidos
	Número de municipios indígenas según la CDI
Estrategia 100 x 100	Municipios atendidos
	Número de municipios
Cobertura en localidades urbanas	Localidades con más de 15 mil habitantes con presencia del PEI
	Total de localidades con más de 15 mil habitantes. (Fuente: INEGI conteo 2005)

Incorporación del Módulo de Supervisión.

La aportación de más impacto que tuvo lugar en 2009 sin duda fue la incorporación del módulo de Supervisión, debido a que son actividades que el Tablero de Control en su versión anterior no tenía.

La incorporación del Módulo de supervisión al Tablero de Control nace de la inquietud que el Tablero sólo contenía información de aspectos relacionados con las metas, sin embargo estaba dejando de lado el seguimiento a la verificación del cumplimiento de la normatividad en las Estancias Infantiles afiliadas a la red.

Es de suma importancia de dar seguimiento al cumplimiento de la normatividad en las Estancias Infantiles incorporadas a la red, éste proceso ya estaba establecido; sin

embargo, no estaba calificado en el Tablero de Control, así que se decidió incorporarlo debido a la importancia de la actividad de la cual es responsable el personal de la coordinación en la Delegación.

El proceso de incorporar el módulo al tablero llevó aproximadamente un periodo de 3 para aprobar la versión final de lo que se incorporaría de la información generada por las visitas de supervisión, hubo propuestas que contemplaban un número más amplio de indicadores que de los que comprende actualmente el módulo, pero debido a su complejidad en la manera de medirlo no fue posible incorporarlos en este módulo.

El módulo de Supervisión revolucionó al Tablero de Control debido a que por sus características no puede ser actualizada su información de manera mensual como se hacía rutinariamente antes de su entrada, sino que se actualiza bimestralmente, lo que ocasionó que el Tablero en un cálculo tenga información del módulo de supervisión actualizada y al siguiente cálculo tenga que repetir la información del mes anterior.

Los indicadores que actualmente se reportan dentro del Tablero de Control son 7 que son los mismos que en su inicio se calificaron y publicaron, todos ellos se calculan con la información que las coordinaciones vierten en un módulo informático para las visitas de supervisión a las Estancias Infantiles.

Además en este Módulo están incorporados dos elementos, bono y castigo que han servido a la Dirección General de Políticas Sociales a incentivar aún más el desempeño extraordinario de las coordinaciones; es decir que si la entidad muestra un desempeño sobresaliente (que el personal de la coordinación halla realizado un excedente con relación a lo programado de visitas realizadas al total de estancias en la entidad) entonces se le otorgan puntos extras a la calificación del módulo, pero si por el contrario , hay coordinaciones que muestran un desempeño menor al mínimo esperado (Estados donde existen estancias sin visita alguna desde enero hasta la fecha de corte) entonces se les restan puntos de la calificación obtenida en el módulo.

Este Módulo por tener pocos indicadores no los agrupa como se hace en el Módulo de Gestión, sino que cada uno de los indicadores aporta la calificación con su respectivo ponderador.

Los indicadores son:

Cobertura de estancias (Estancias con visita de supervisión). Da la proporción de Estancias Infantiles con cédula de visita de supervisión ordinaria realizada comparada con el total de Estancias Infantiles operando de acuerdo al padrón. Las coordinaciones tienen como meta al interior del Programa por lo menos una realizar una visita a todas las Estancias Infantiles de la entidad cada dos meses y esta es la principal razón por la cual la actualización de información en este módulo tenga que ser bimestralmente.

Es importante señalar que este indicador sólo da cuenta de las visitas de supervisión "ordinarias" realizadas por el personal de la Coordinación ya que existen operativos extraordinarios por alguna emergencia o condición especial que obligue al personal a

visitar las Estancias Infantiles para supervisar su buen funcionamiento, también hay que considerar que hay otras instancias (DIF, y Oficinas centrales) que pueden hacer visitas similares revisando los mismos puntos y llenando la misma cédula pero no cuentan para integrar la calificación en este Módulo.

Calidad de las cédulas de supervisión (Número de cédulas bien requisitadas). Ofrece la calificación que otorga la Dirección encargada de llevar el seguimiento de las visitas de supervisión a las Estancias Infantiles por el llenado de las cédulas, así como de su captura en el sistema informático de supervisión.

Cumplimiento con las fechas de corte para la captura de cédulas. Califica por la captura en la fecha límite establecida en el cronograma definido para capturar las cédulas levantadas después de una visita de supervisión levantada a una Estancia Infantil.

Cumplimiento con las fechas de corte para la recepción de cédulas. Es la Calificación por cumplir con las fechas del cronograma para enviar las cédulas que se levantaron después de una visita de supervisión a la Estancia Infantil.

Estatus correcto: Para calificar este indicador se valida y compara lo registrado en el sistema informático con la imagen de las cédulas para identificar si el semáforo establecido para la Estancia Infantil tiene sustento con el detalle de las observaciones levantadas y registradas en el la cédula de supervisión.

Seguimiento a casos rojos y Seguimiento a casos amarillos. En este indicador califica el cumplimiento en días en que el personal de la coordinación en la delegación realiza una visita de seguimiento para verificar si las observaciones levantadas en la cédula de visita de supervisión anterior fueron solventadas

Las calificaciones de estos indicadores aportan de manera ponderada a la calificación del módulo y el módulo de la misma manera aporta para conformar la calificación general final junto con el módulo de gestión.

Propuesta para incorporar el Módulo de Operación.

Actualmente se tienen reuniones de trabajo con la Dirección de Operación debido a que se está integrando la manera en que se medirá y calificarán los indicadores que captan información de actividades de las delegaciones que refieren a los procesos de la Integración de Expedientes, Seguimiento al proceso de pago de listas de asistencia a las Estancias Infantiles, Cumplimiento a los procesos de modificación de la situación de las Estancias.

La Dirección de Operación enfrenta la problemática que en la revisión de los procesos que designó que deben llevar las coordinaciones, en su mayoría refieren a aspectos cualitativos, lo cual genera que la revisión de estos aspectos generen juicios de valor dificultando la posibilidad de tener datos cuantificables.

Se inicio un primer acercamiento en la que se les propuso a la Dirección un formato estandarizado en cual pudieran establecer un criterio homogéneo en la revisión de los procesos con la finalidad de identificar puntos nodales en los procesos que puedan ser cuantificables con la finalidad de que se puedan establecer parámetros y así asignar una calificación.

Otra problemática que ha tenido que enfrentar la Dirección de Operación es definir la periodicidad con la que medirá los procesos que se pretende calificar debido a que la revisión para definir si los procesos se están realizando con calidad requieren de una gran cantidad de tiempo, así como de expertiz del evaluador para definir las características, omisiones y excepciones que tienen los procesos.

Con relación del tiempo que necesitan para poder realizar la revisión de los procesos, los evaluadores toman muestras aleatorias no representativas estadísticamente, lo que provoca que no se esté calificando el verdadero desempeño mostrado por el personal de la coordinación en lo que se refiere a las actividades con las que llevan a cabo los procesos calificados.

En un segundo acercamiento se propuso dividir las calificaciones de los grupos de indicadores en cantidad y calidad definiendo un ponderador mayor a la cantidad o cumplimiento ya sea en tiempo o en forma de los procesos que se pretenden calificar; sin embargo, la propuesta fue rechazada debido a que las expectativas sobre calificar la correcta forma de integrar los procesos son muy elevadas.

Actualmente estamos trabajado en una forma de medición que otorgue una parte de la calificación por que en la coordinación cumplan con lo mínimo requerido para considerar un proceso completo y se revisará los elementos que señalen que el procedimiento ha tenido el seguimiento adecuado, asignando mediante código binario si tiene el electo definido como elemento de calidad.

El Módulo se espera que tenga 3 apartados que son: Integración de Expedientes de Responsables de Estancias y beneficiarios en la Modalidad de Apoyo a Madres Trabajadoras y Padres Solos, seguimiento al proceso de pago de listas y seguimiento e integración de los procesos de cambios en las estancias.

En la integración de los expedientes se pretende revisar un aproximado de 20 elementos que señalarán características de calidad y cumplimiento.

En el apartado del seguimiento al proceso de pago de las listas de asistencia, se dividirá en 2 uno que califique la integración y seguimiento de las listas de asistencia de los niños a las Estancias Infantiles y otro que califique el proceso de pago realizado por el personal de la delegación.

En el apartado del seguimiento al proceso de pago de las listas de asistencia cada uno de los temas tiene aproximadamente 5 indicadores.

Finalmente el cumplimiento a los procesos de cambios, se propone verificar un aproximado de 9 indicadores que den cuenta de los procesos de baja, cambio de domicilio, cambio de responsable e incremento en la capacidad instalada.

A finales de Marzo se espera tener la información levantada de una prueba piloto a fin de identificar la problemática que pueda presentar esta forma de calificar los procesos y a partir de esta información verterla en el Tablero de Control con los Ponderadores que se definirán con base en las necesidades de los responsables del seguimiento a los procesos de Operación.

Finalmente se deberá definir el periodo en el cual se calificará el Módulo ya que en gran medida será un elemento para decidir si éste módulo se incorpora al Tablero o bien se realizaría un informe en paralelo al ya existente en la Dirección General de Políticas Sociales.

Ventajas de los aportes realizados en el Tablero de Control.

El Tablero de Control es la herramienta que la Dirección General de Políticas Sociales ha adoptado para dar seguimiento al desempeño del personal en las coordinaciones por desarrollo de procesos que van dirigidos a el logro de metas.

El seguimiento a las actividades es muy importante; sin embargo, hay que poner atención a lo que se mide para que con pocos elementos de información los tomadores de decisión y los ejecutores del Programa tengan un panorama general de información y que ésta sea a su vez suficiente para detectar áreas de oportunidad de implementar procesos de mejora.

Las modificaciones que se realizaron durante la evolución del Tablero a continuación enlistaré dichos cambios y expondré cuál es la ventaja que obtienen los usuarios del Tablero de Control:

Cambio en la Principal Fuente de Información: En un principio la información que conformaba el Tablero de Control la integraban y la enviaban el personal de la Coordinación, esta información se compraba contra el Sistema Informático. Esta actividad representaba un doble trabajo ya que tenían que realizar la captura en el Sistema y en archivo de Excel y existía el riesgo que por errores de captura la información no coincidiera.

Ahora ya sólo se toma la información del Sistema informático lo cual fomenta que los encargados de incorporar información al sistema se concentren para tener actualizada la base de datos del Padrón y a los que explotamos la información nos da la certeza de acceder de forma rápida y eficaz a la información más actualizada ya sea para conformar reportes o bien para implementar estrategias y acciones para la implementación de mejoras.

Cambio en la Periodicidad de la Medición: Anteriormente el cálculo se realizaba quincenalmente, actualmente se realiza de forma mensual, con esto, el ritmo de trabajo para los ejecutores del Programa se liberó un poco fomentando que puedan destinar ese tiempo a trabajos sustantivos y se distraigan menos en trabajos administrativos.

Los cortes de información actualmente se ajustan a los tiempos que se señalan en las reglas de operación para los procesos más importantes en la operación del Programa.

Cambio en la agrupación de los indicadores: En 2008 los indicadores estaban mezclados entre los que aportaban calificación y los que sólo eran meramente informativos, actualmente se separaron y agruparon sólo en los que aportan calificación y los que se utilizan para conocer otras características del programa.

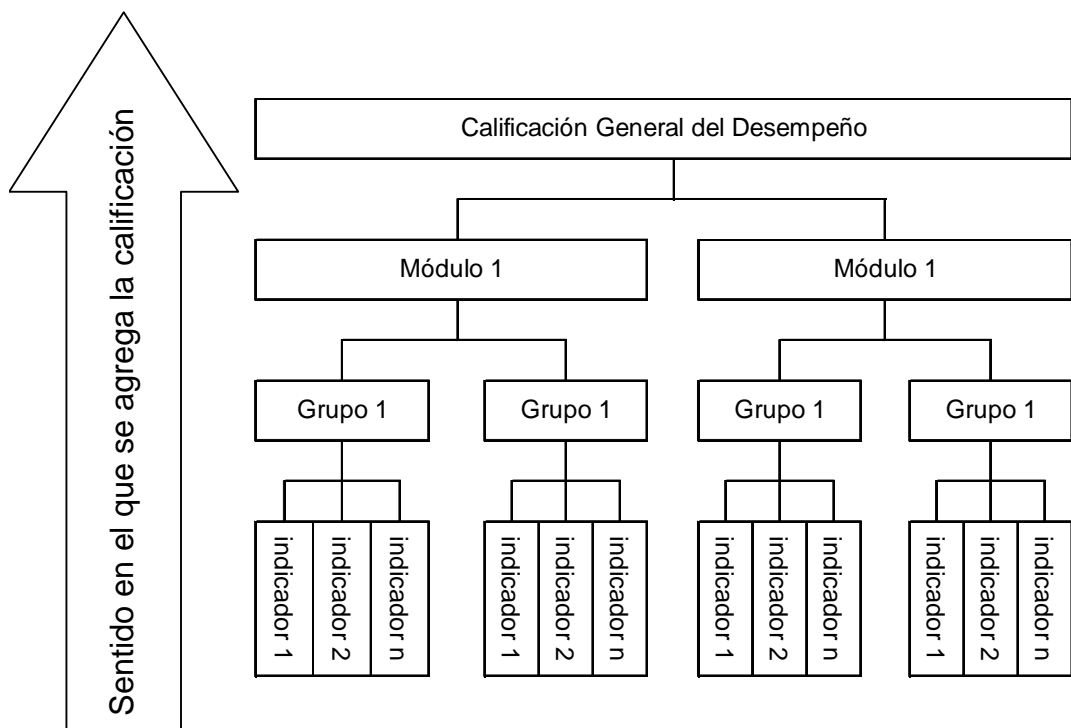
El orden visual ayuda a que sea más fácil de identificar cuales indicadores son prioritarios de corregir por que afectan a la calificación de su desempeño, a su vez que pueden identificar agrupada información de apoyo para diseñar o implementar estrategias para mejorar lo ya logrado.

Se eliminó la forma de agrupación de Eficacia y Eficiencia: Anteriormente se agregaba y ponderaba la calificación en estos dos grandes rubros lo que ocasionaba algunas confusiones entre los usuarios del Tablero de Control debido a la similitud en el significado de estas dos características.

Ahora se contempla medir el desempeño mostrado por las coordinaciones y se agrega la información de los indicadores por temas o módulos que ayuda a que los usuarios identifiquen rápidamente cual es la calificación otorgada por los procesos realizados en la Coordinación.

Forma como se otorga la calificación en el Tablero de Control a las Coordinaciones: Actualmente se agrega cada una de las calificaciones para ir integrando de manera agregada una calificación para un nivel agrupado que a su vez conforme otros niveles de calificación.

Otorga una forma amigable de identificar por tema en donde la coordinación no está teniendo los mejores resultados con la finalidad de poder mejorar el desempeño en ese rubro.



Seguimiento a 6 entidades en la evolución del Tablero de Control.

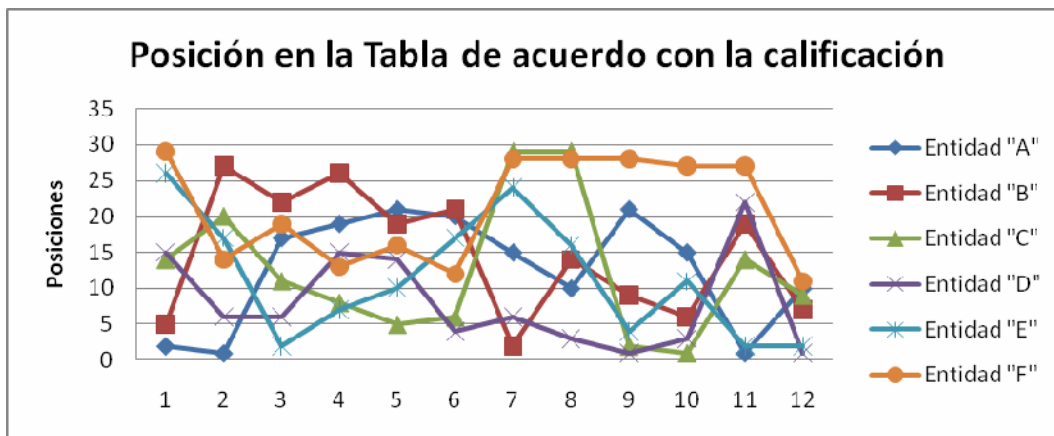
En esta última parte del Trabajo expongo el comportamiento de 6 coordinaciones del Programa, las cuales mostraron una mejora constante de su desempeño o bien un intento por mantenerse: seleccioné a 2 que estaba entre las 7 primeras posiciones, 2 que estaba entre la posición 12 a la 18 y finalmente 2 coordinaciones que estaban dentro de las 7 últimas posiciones en el tabla de posiciones del tablero de Control.

Es importante señalar que el Tablero de Control es una herramienta "*interna*" para el seguimiento a las coordinaciones por parte de la Dirección General de Políticas Sociales, es por eso que no se expondrán los nombres de las entidades ni las fechas en que se integra la calificación.

A continuación puede observar mediante tablas de datos y gráficos, el seguimiento a: la Tabla de posiciones, la calificación general obtenida y el porcentaje de avance de 3 indicadores (porcentaje de avance en la meta mensual de niños y estancias y el pronto pago), los cuales se han mantenido desde 2008 hasta la última publicación.

Lugar obtenido en la tabla de posiciones.

Una vez integrada toda la información en el Tablero de Control se ordenan a las entidades de la mayor a menor calificación y se les asigna un lugar del 1 al 32.

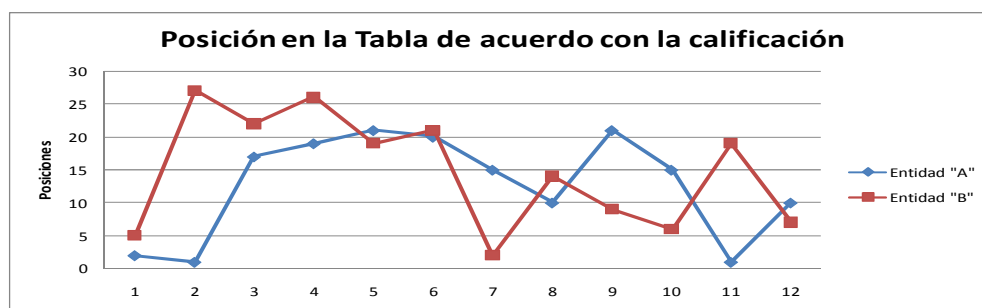


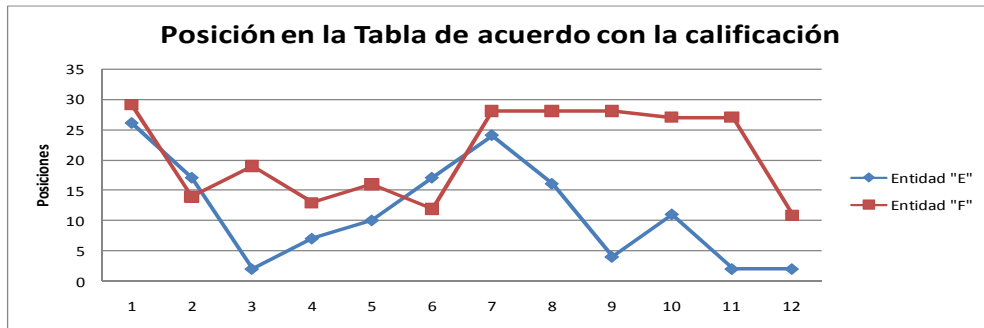
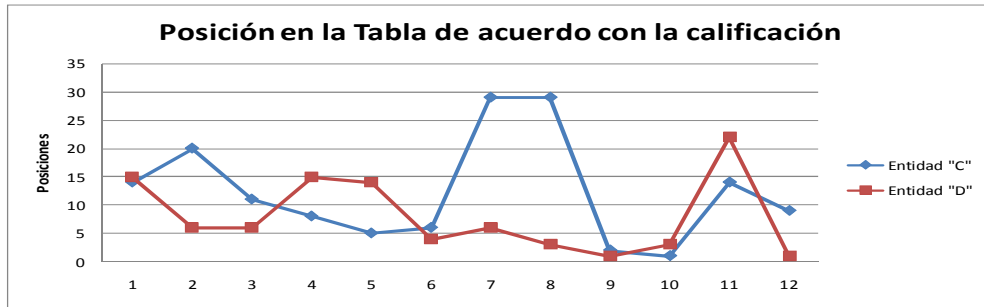
El comportamiento de las 6 coordinaciones seleccionadas es errático y de ninguna se observa una tendencia clara pero podemos observar que las 6 quedan dentro de los 11 primeros lugares.

De las entidades A y B que son las que inician en las primeras 7 posiciones tienen un comportamiento errático y sólo la entidad B logra mantenerse en las primeras 7 y la entidad federativa A la desplazaron a la posición 10.

Las coordinaciones de las entidades C y D que inician entre la posición 12 a la 18 muestran un mejor desempeño pues avanzaron en las posiciones de la tabla colocándose en el lugar 9 y 1 respectivamente.

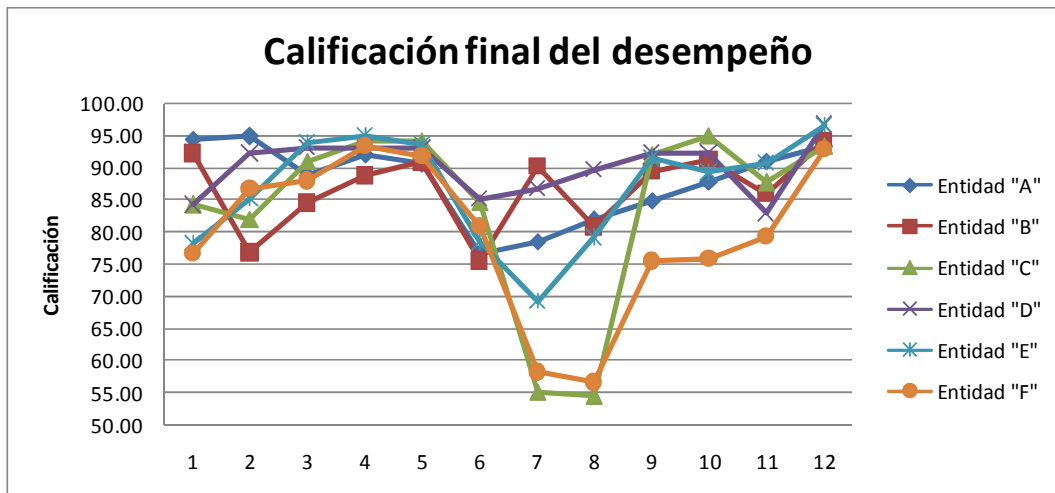
Finalmente las 2 coordinaciones señaladas como entidades E y F pasaron de la posición 26 a la 2 y de la 29 a 11





Calificación General del Desempeño.

La calificación General del Desempeño se integra con los resultados obtenidos en los módulos o temas (depende de la versión 2008 o 2009) las coordinaciones pueden obtener hasta 100 puntos está directamente relacionado con el lugar en las tablas de posición, pero depende del comportamiento de las 32 delegaciones el lugar que puedan obtener, es decir, si en 2 o más meses obtienen la misma calificación, no necesariamente obtendrá el mismo lugar de la tabla.



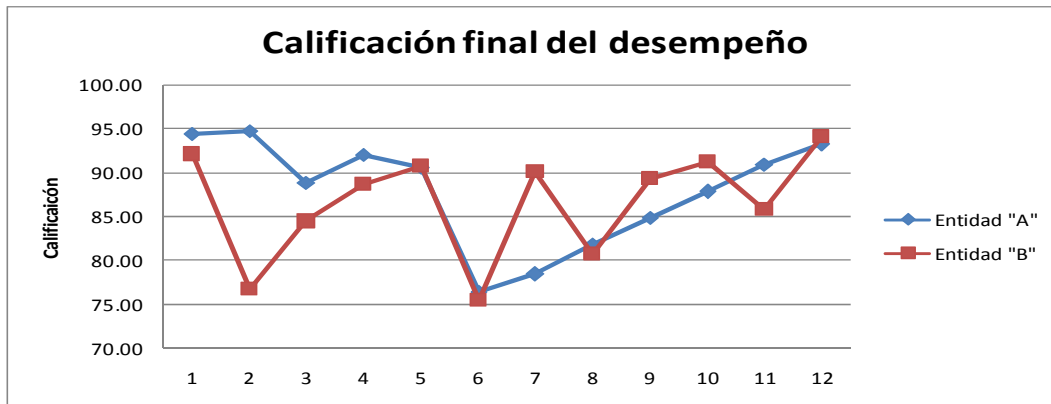
El comportamiento en las calificaciones obtenidas es menos errático que el de los lugares en la tabla de posiciones sin embargo podemos observar que las

coordinaciones de las entidades C y F son las que tienen crisis en las fechas 7 y 8 que es en donde se registra el menor promedio de calificaciones (73.72) siendo el mejor promedio la última medición "12" (94.42)

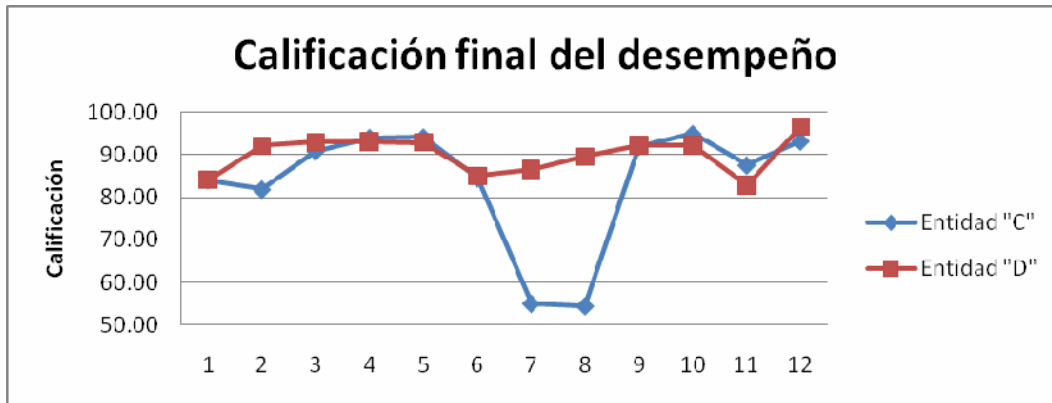
Para entender esta gráfica hay que considerar que después de la fecha 7 se incorporó al Tablero el Módulo de Supervisión y se midieron actividades a las cuales no se les daba el seguimiento mediante calificaciones, además en la fecha 5 es cuando el Tablero registra un cambio drástico en la ponderación de indicadores con el objetivo de impulsar que se alcancen las metas.

Debemos observar que de las 6 sólo una coordinación bajo 1.24 puntos la calificación original contra la última reportada y en las demás coordinaciones mejoraron considerablemente.

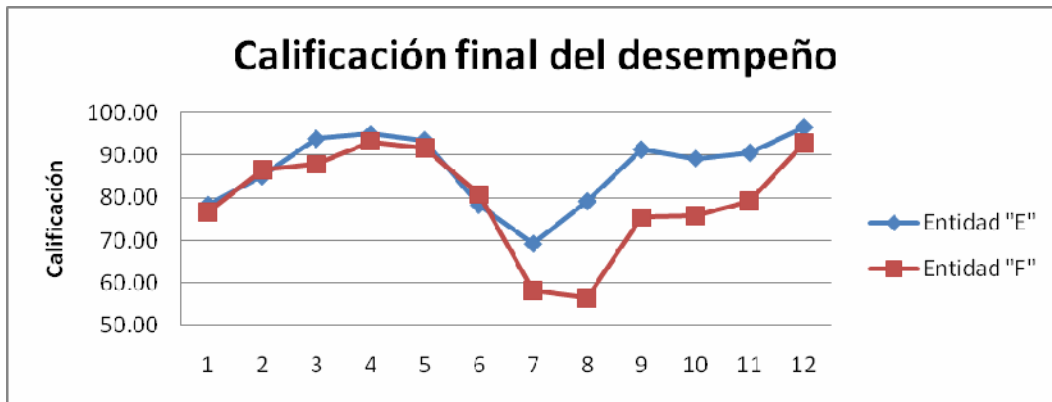
Es importante señalar que en 2008 las inscripciones de los beneficiarios al Programa de Estancias Infantiles fue muy acelerada ocasionando que aproximadamente en la fecha 3 se incorporara un sistema de control para la inscripción de los beneficiarios para garantizar que los recursos asignados en ese ejercicio fiscal alcanzaran.



Las entidades A y B lograron mantenerse en el primer y último registro con calificaciones por en arriba de 92 puntos, sin embargo la entidad A bajo 1.24 puntos, es muy clara la tendencia a mejorar la calificación de la coordinación en la Entidad "A" a partir de la fecha 6, al contrario que la entidad "B" que aunque su tendencia es a la alza su comportamiento es errático.

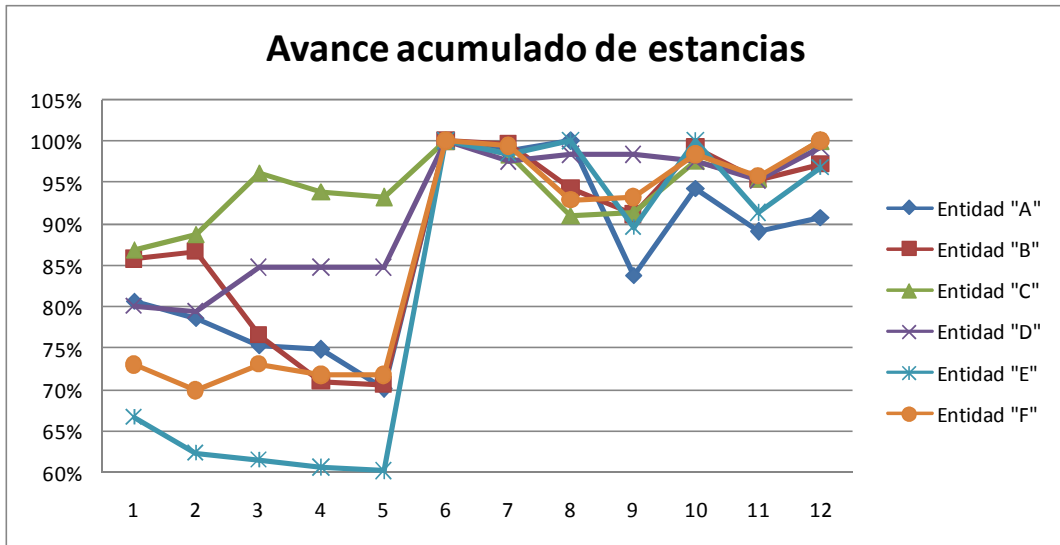


La coordinación en la Entidad "D" muestra un comportamiento constante con tendencia a la alza, teniendo sólo una calificación menor con la que inicio en la fecha 1.



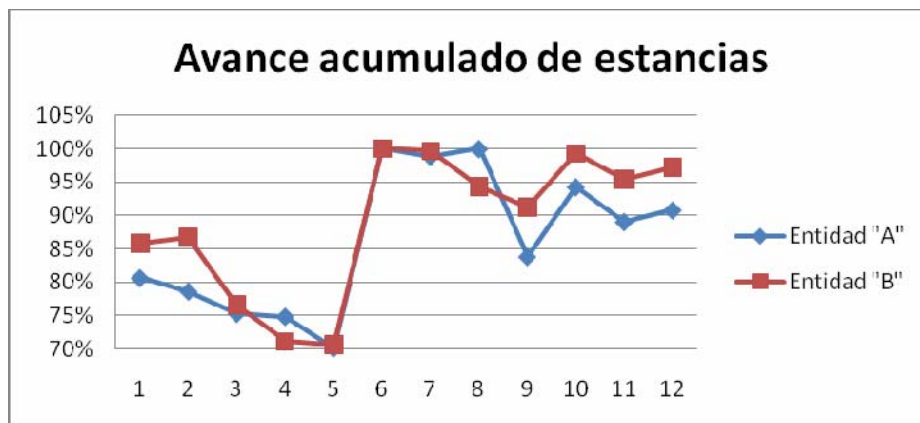
Avance de la meta de Estancias en operación.

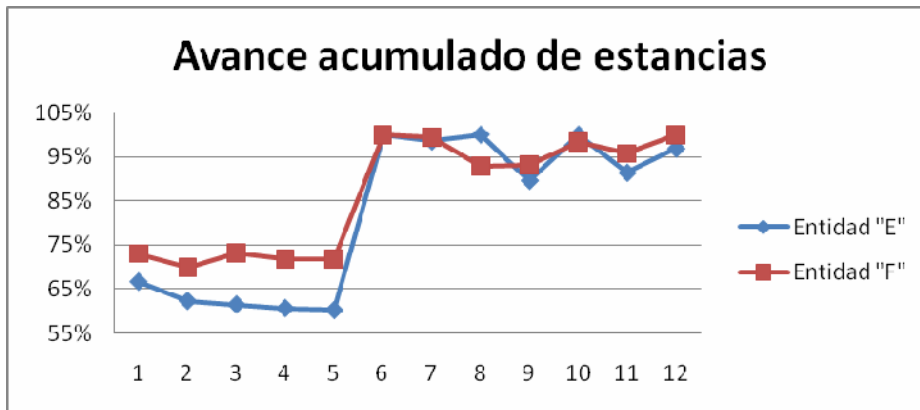
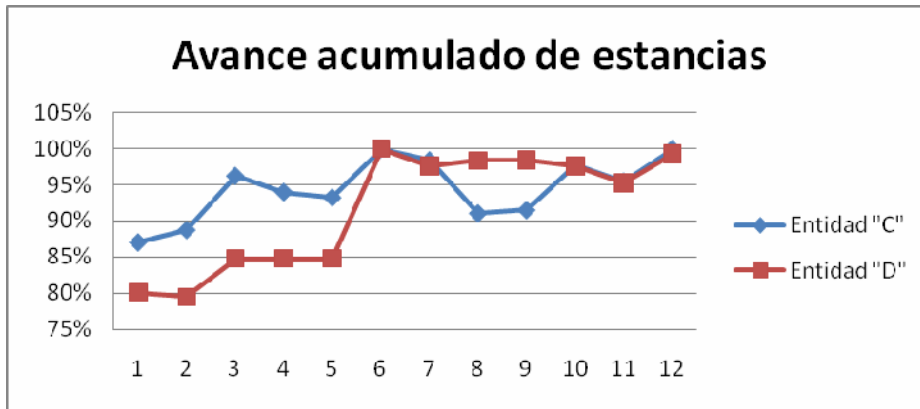
Este indicador lo que califica es el grado de avance de estancias operando en la Entidad federativa contra la meta signada a la coordinación.



Recordando que en 2008 las inscripciones de los beneficiarios al Programa de Estancias Infantiles fue controlada, ocasionó que también la apertura de estancias infantiles no fuera con el mismo ritmo de se traía en 2007 y primeros meses de 2008.

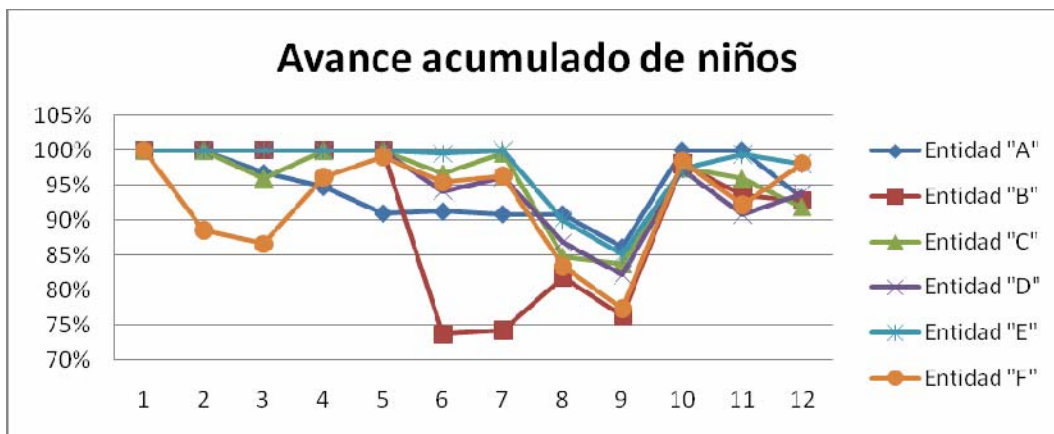
En 2009 el Programa de Estancias infantiles cambió su dinámica y desaceleró el crecimiento del número de beneficiarios en 2008 las metas eran 200 mil niños con atención en las Estancias infantiles y 8,504 Estancias y para 2009 la meta se estableció en 272 mil niños y 9,100 estancias en operación.





Avance de la meta de Niños inscritos.

Este indicador califica el grado de cumplimiento de la meta de niños inscritos en las estancias infantiles de la Red del Programa asignada a la coordinación.

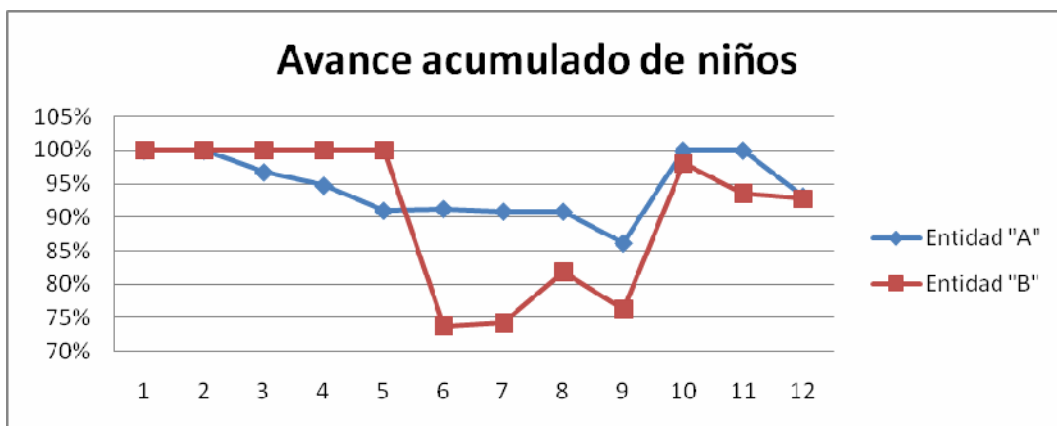


Durante 2008 se observa que la mayoría de las coordinaciones cumplieron sus metas recordando que a inicios de año la dinámica era muy acelerada y al final se introdujo un sistema que controlara el crecimiento tan rápido en la inscripción de los niños. A

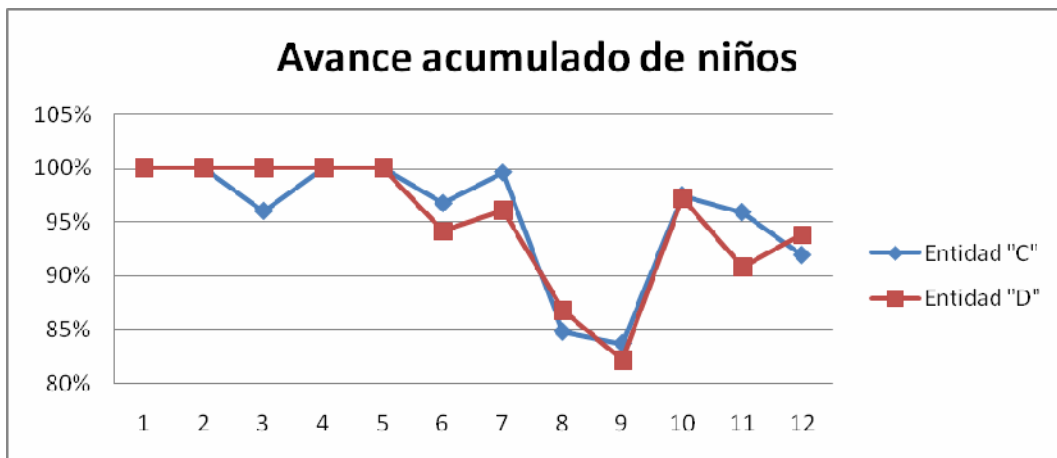
partir de 2009 las metas se modificaron y la dinámica en la inscripción de niños a las estancias no se pudo recuperar como se tenía a finales de 2007 y principios de 2008 esto ocasionó que las coordinaciones tuvieran bajos porcentajes de cumplimiento de las metas de niños.

En 2009 la Dirección General de Políticas Sociales realizó la devolución de parte de presupuesto con lo cual tuvo que redefinir las metas asignadas a las coordinaciones, efecto que se observa en la fecha 10.

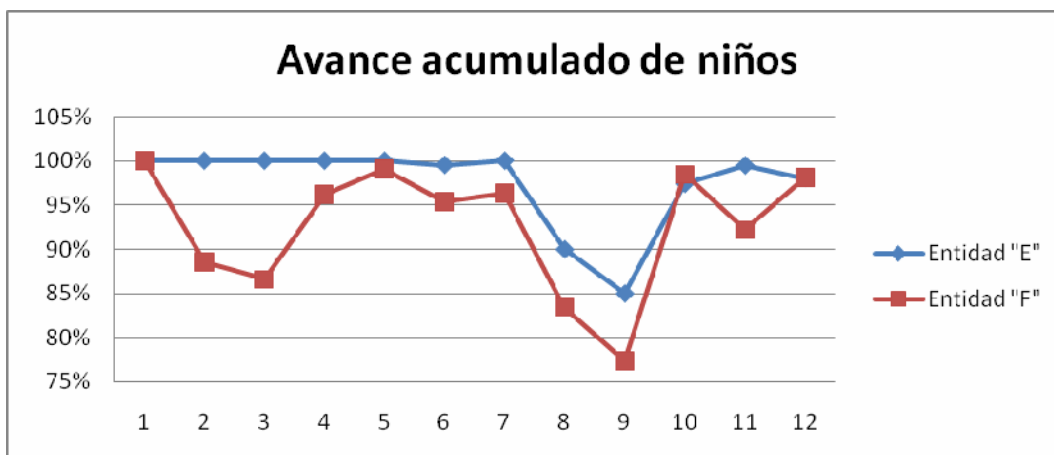
Las entidades que mejor desempeño lograron en las metas de niños fueron las coordinaciones de las entidades E y F que recordemos son las que iniciaron con las calificaciones más bajas (dentro de las últimas 7).



Las Coordinaciones de las Entidades A y B como se observa en la gráfica anterior bajaron el grado de cumplimiento de la meta asignada de niños inscritos en las estancias de la red sin embargo ambas coordinaciones aportaron alrededor de 93% de su meta asignada



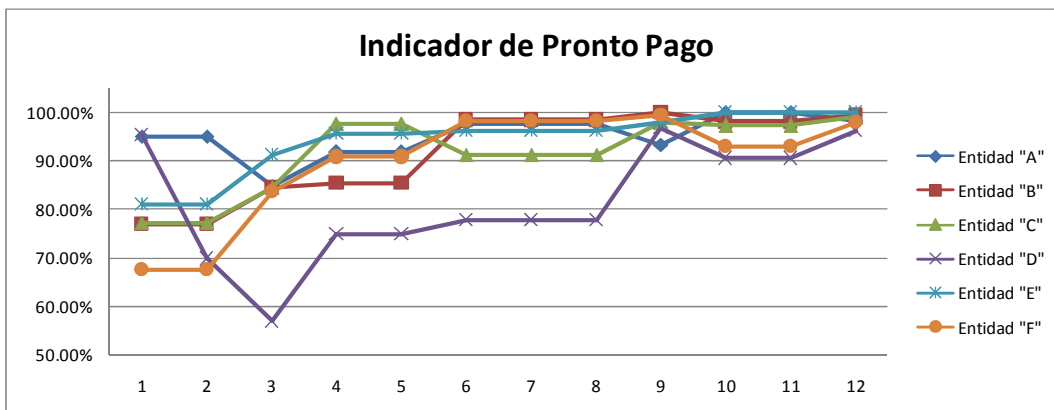
El comportamiento de las coordinaciones en las entidades C y D en lo que refiere a la primer y última medición son similares a lo ocurrido con las entidades A y B, no obstante, es necesario comentar que el comportamiento mostrado por estas dos coordinaciones resultó más errático, y aportaron, respectivamente, casi 92 y 94 % de la meta de niños asignada.



Las coordinaciones de las entidades E y F son las que en la última fecha alcanzaron a aportar un porcentaje mayor de la meta de niños (ambas 98%), la entidad E fue la coordinación que fue más constante en el grado de avance de la meta durante 2008 y principios de 2009.

Calificación de la Encuesta de Pronto Pago

Es indicador otorga una calificación a las coordinaciones que realizan el pago a las estancias infantiles dentro de un rango de 12 días de diferencia entre la entrega de las lista de asistencia de los niños a las estancias y el pago del apoyo a las responsables por el servicio de cuidado y atención infantil.



Se debe tener en cuenta que se ha reducido el tiempo que pasa entre que las responsables entregan las listas de asistencia y reciben el pago por los servicios brindados, debido al proceso de bancarización de las responsables de las estancias, esto facilita la entrega del recurso económico.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El Tablero de Control implementado en la Dirección General de Políticas Sociales permite asignar calificaciones por el desempeño mostrado en las Coordinaciones de las delegaciones de la SEDESOL.

La calificación integrada en el Tablero de Control se calculo por medio de criterios homogéneos en donde las 32 coordinaciones sin importar sus características geográficas tienen la oportunidad de obtener el máximo puntaje de la calificación.

La Tabla de Posiciones con las calificaciones finales y las de cada módulo, han logrado crear un ambiente de competitividad en donde el personal de las coordinaciones se sienten motivados por subir su posición en la tabla mejorando los procesos y actividades que integra la medición de los indicadores.

La forma en que se difunde el Tablero de Control sirve a la Dirección General para dar mensajes de aliento, marcar situaciones riesgosas y sugerir acciones para solventar áreas de oportunidad identificadas.

También en el tabloide de difusión del Tablero de Control, nos sirve como medio de comunicación con el personal que colabora al cumplimiento de los objetivos del Programa para dar a conocer información de mediana relevancia.

El Tablero de Control es una herramienta útil para señalar y fomentar las actividades y procesos que contribuyen directamente al cumplimiento de metas, con la finalidad de que en otras coordinaciones puedan replicarlos con resultados similares.

El Tablero de Control sirve para dar seguimientos a las actividades de las Coordinaciones.

El Tablero de control definitivamente contribuye a que la Dirección General de Políticas Sociales pueda obtener de primera mano información que le sea de utilidad en cuanto a las actividades y procesos desarrollados en las coordinaciones.

Podemos identificar mediante el seguimiento histórico en el cálculo de las calificaciones del Tablero de Control que esta herramienta ha fomentado a que las actividades calificadas, sean aquellas que en las coordinaciones se preocupan más por mejorar o estén más pendientes por cumplir.

Con la premisa anterior es oportuno señalar que la Dirección General de Políticas Sociales ha aprovechado la situación con la finalidad de afinar estrategias impulsando la mejora de procesos específicos con los cuales se mejora el resultado de proceso intermedios y resultado de metas del Programa de Estancias infantiles.

Con el Tablero de Control la Dirección General de Políticas Sociales identifica con un simple vistazo mediante indicadores el grado de avance que tiene a nivel general (todo el Programa) de las actividades que se consideran prioritarias en el Programa como son:

Avance en la meta de estancias, avance en la meta de niños, avance en el ejercicio de los recursos, oportunidad y agilidad con la que se entrega los apoyos para el pago de los servicios de cuidado y atención infantil y las visitas de supervisión realizadas en las Estancias Infantiles del Programa.

Al realizar el cálculo de las calificaciones integrando información de manera mensual en el caso del módulo de gestión y bimestral para la información del módulo de supervisión, permite a la Dirección General de Políticas llevar el seguimiento periódico en algunas de las actividades consideradas como prioritarias en el Programa.

Es importante señalar que no todos los procesos están integrados en el Tablero de Control; sin embargo actualmente se continua el proceso de revisión y mejora a herramienta para integrar información relevante para la toma de decisiones y detección de áreas de oportunidad.

Recomendaciones.

El Tablero de Control es una herramienta que sirve para dar seguimiento los procesos y actividades de las coordinaciones en las Delegaciones de la SEDESOL, y como todo es necesario que continúe mejorando o adaptándose a las necesidades del Programa.

Además de ser una herramienta de seguimiento a los procesos y actividades en las Coordinaciones, también sirve para difundir los logros obtenidos, por tal motivo es tarea irrevocable que la Dirección General de Políticas sociales, garantice que todo el personal de la SEDESOL que colabora para alcanzar los objetivos del Programa conozcan el Tablero de Control par a que puedan interpretarlos y explotar su información.

En lo que se refiere a la difusión de la información se debe tener atención que sea en periodos fijos y ya definidos ya que en ocasiones se ha dejado de publicar y esto ocasiona que el seguimiento realizado por el personal operativo en el programa no tenga referencias claras de las actividades realizadas.

Es importante que la información contenida en Tablero de Control llegue hasta el personal operativo en las coordinaciones de las Delegaciones responsable del

cumplimiento de las Reglas de operación y cumplimiento de las metas, con esto los coordinadores podrán incentivar a su personal brindando información clara que reconozca sus logros y cumplimiento de metas.

Es necesario dar seguimiento y adaptar la forma de calificación de manera oportuna con la finalidad de no crear un incentivo perverso que confunda las líneas de acción que se quieren impulsar.

De la incorporación de indicadores y nuevas formas de medición: hay que tener en cuenta que estas inclusiones al Tablero continúen siendo objetivas y representativas de procesos o actividades que al corregirlas tengan un efecto de mejora en otros puntos del proceso.

Es necesario que se integre al Tablero de Control el Módulo de Operación con el cual se calificarán procesos administrativos y de incorporación de niños y estancias al Programa, haciendo que se integre información que actualmente no está reportada en esta herramienta.

Con la Incorporación del módulo de Operación en el Tablero de Control la calificación asignada a las Coordinaciones mostrará mejor el desempeño de las Coordinaciones de una manera más integral.

Bibliografía.

Ayala Espino, José, Mercado, elección pública e instituciones una revisión de las teorías modernas del estado, 2000 Ed. Miguel Ángel Porrúa librero editor.

Bañón I. Martínez, Rafael, La evaluación de la acción y las políticas públicas, Díaz de Dantos S.A., 2003

Cardozo Brum Myriam Irma, La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México, H. Cámara de Diputados LIX legislatura y Miguel Ángel Porrúa.

Cortés Fernando, Escobar Agustín y González de la Rocha Mercedes, Método científico y política social. A propósito de las evaluaciones cualitativas de programas sociales, Paidós, 2004.

Harmon, Michael M. y Mayer, Richard T., Teoría de la organización para la administración pública, FCE, 1999.

Evaluación Específica el Desempeño, CONEVAL, 2008

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

Lippi Andrea y Morisi Massimo, Gestión y administración pública, Tirant lo banch, 2008.

Longo, francisco, Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Paidós, 2004.

Moklos Tomás, Jiménez Cabrera Edgar y Arroyo Margarita, Limusa, 2008.

Moore, Mark H., Gestión, Estrategia y creación de valor en el sector público, Paidós, 1998.

Nirenberg Olga, Brawerman Josette, Ruiz Violeta, Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y transparencia., Paidós, 2003.

Objetivos Estratégicos de Desarrollo Social, 2007 – 2012.

Plan Nacional de Desarrollo, 2007 - 2012.

Pérez Sánchez Margarita, Análisis de políticas públicas, Universidad de Granada, 2006.

Presupuesto de Egresos de la Federación, 2007.

Presupuesto de Egresos de la Federación, 2008.

Presupuesto de Egresos de la Federación, 2009.

Presupuesto de Egresos de la Federación, 2010.

Programa Sectorial de Desarrollo Social, 2007 - 2012.

Shah, Anwar, Prestación de servicios públicos, Banco mundial, 2008.

Stiglitz, Joseph E., La economía del sector público, 2000. Ed. Antoni Bosch.

Índice

Introducción:	1
Planteamiento del Problema.	1
¿Por qué se utiliza el tablero de Control?	1
Objetivos: general y particulares	2
Descripción de los capítulos:	2
CAPITULO 1	4
Metodologías relacionadas con el seguimiento de metas.	4
Gestión para Resultados	4
Antecedentes de la Gestión para Resultados y referencias internacionales	5
Presupuesto basado en Resultados	6
Sistema de Evaluación del Desempeño	7
Tipos de Tableros de Control	8
Tablero de Control Directivo.	9
Matriz de Indicadores de Resultados	10
Tableros de Control	11
CAPITULO 2	13
Antecedente e inicio del Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras	13
Población Objetivo	15
Modalidades (principales características)	17
Metas	18
Principales actividades de las Coordinaciones	19
Detalle de metas por coordinación	20
Funciones de la DGPS	21
CAPITULO 3	23
Presupuesto de Egresos de la Federación 2008 – 2009.	23
Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaría	23
Inserción del Programa de Estancias Infantiles en el PEF 2008 y 2009	24
Lineamientos para el seguimiento de metas a nivel federal	25
Integración de Matriz de Indicadores	25
Indicadores de la Matriz de Indicadores de Resultados	26

CAPITULO 4	28
TABLERO DE CONTROL.	28
Qué es el Tablero de Control	28
Qué mide el Tablero de control	29
Cómo funciona el Tablero de Control	30
Para qué sirve el Tablero de Control	31
Tablero de Control al inicio de 2008	31
Cómo ayudan los indicadores del Tablero de Control a los indicadores de desempeño de la Matriz de Indicadores de Resultados	32
Forma de cálculo del Tablero de Control	33
Difusión del Tablero de Control	34
CAPITULO 5	36
Aportaciones Realizadas al Tablero de Control	36
Comparativo del tablero de Control 2008 con la versión más reciente en 2009.	37
Indicadores Informativos.	40
Incorporación del Módulo de Supervisión.	42
Propuesta para incorporar el Módulo de Operación.	44
Ventajas de los aportes realizados en el Tablero de Control.	46
Seguimiento a 6 entidades en la evolución del Tablero de Control.	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
Conclusiones	58
El Tablero de Control sirve para dar seguimientos a las actividades de las Coordinaciones.	58
Recomendaciones.	59