

De esta manera pueden existir fuentes directas (Censo, encuesta, registro administrativo) y fuentes indirectas o estándares (otras fuentes estadísticas o estimaciones).

#### **Registros administrativos.**

Se deberá saber sistemáticamente cuáles serán los datos que se solicitarán a cada unidad responsable que cuente con información sobre los indicadores que contempla el SED del Ayuntamiento. Es importante vaciar en una base de datos la información que se recopilará de ésta fuente para su ubicación y validación futura.

- **Encuestas.**

En cuanto al diseño de encuestas se deben tomar las siguientes consideraciones:

Como primer paso se debe definir el tipo de encuesta a aplicar, ésta puede ser de orden probabilístico o no probabilístico.

#### **322. Se aprueban los formatos.**

El titular del área responsable es quien revisará los formatos de captación y determinará su factibilidad para ser implementados. La elaboración de estos formatos servirá también para el Macroproceso de Seguimiento al Ejercicio y a la Operación, pues con ellos se podrá realizar el levantamiento de los datos de operación del programa.

#### **330. Elaboración de línea base.**

A continuación, se realizarán los procedimientos para la determinación de la línea base:

#### **331. Captación de datos.**

Implica el levantamiento en sí, es decir, la aplicación de los formatos previamente aprobados y la obtención de datos.

#### **332. Procesamiento de datos.**

Es importante que los datos obtenidos del levantamiento sean procesados, mediante algún método estadístico y/o informático y así depurar la información.

#### **340 Definición de meta.**

#### **341. Definir meta del indicador.**

El último elemento de la ficha es la meta del indicador, la cual se debe definir a partir de tres elementos:

- La tendencia histórica de la línea base.
- Supuestos identificados en la MIR.
- Resultados esperados al término del Programa Presupuestario.

Una vez definida la meta, se debe plasmar en el apartado correspondiente a la Descripción de la meta, el cual contempla las magnitudes y periodos para los resultados comprometidos.

#### **400. Seguimiento al Ejercicio y a la Operación.**

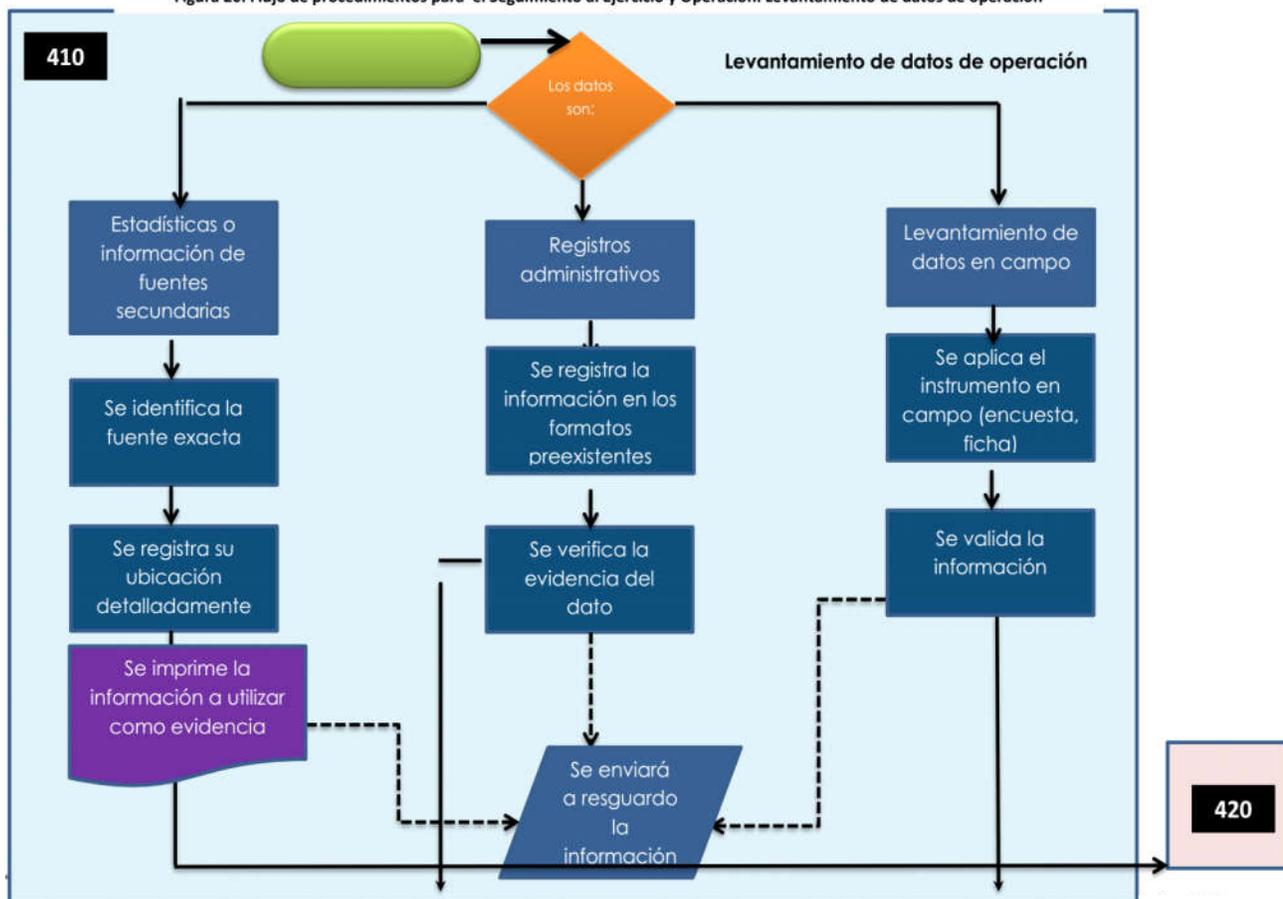
En este apartado iniciaremos con la revisión a detalle de los procedimientos para dar seguimiento al ejercicio y a la operación de los programas presupuestales.

Cuando se habla de seguimiento se entenderá que las dependencias deberán proporcionar la información necesaria sobre el avance de los indicadores del ejercicio de los recursos asignados a los programas; esto dará paulatinamente un panorama del cumplimiento de los objetivos y el logro de los resultados o impactos previstos.

Lo anterior permitirá valorar las estrategias de instrumentación de los programas, con la finalidad de adecuarlas a las circunstancias presentadas en cada ejercicio presupuestario para contribuir a la toma de decisiones con información de calidad para la asignación y reasignación de los recursos.

A continuación, se presenta el macroproceso dividido en sus procedimientos:

Figura 20. Flujo de procedimientos para el Seguimiento al Ejercicio y Operación. Levantamiento de datos de operación



**410. Levantamiento de datos de operación**

En este proceso es importante llevar a cabo la clasificación de los datos de los indicadores que han sido reportados en las fichas técnicas; es decir se observara si los datos son estadísticas o fuentes de información secundarias, registros administrativos o levantamiento de datos en campo.

**411. Estadísticas o fuentes de información secundarias.**

Cuando el origen de los datos es de tipo estadístico o información de fuentes secundarias se llevarán a cabo los siguientes pasos:

**411.1 Se deberá identificar la fuente exacta de origen de los datos presentados.**

**411.2 Se registrará de manera detallada la ubicación exacta de la información.**

**411.3 Una vez que la información fue ubicada se procederá a la impresión del documento; el cual sustentará la información y podrá ser utilizada como evidencia de su origen.**

**412. Registros administrativos.**

Si los datos provienen de registros administrativos, como primer paso se procederá a:

**412.1 Registrar la información en los formatos preexistentes.**

**412.2 Verifica que exista la evidencia del dato que se proporcionó.**

**413. Levantamiento de datos en campo.**

Si el origen de los datos presentados es encuesta o ficha, se deberá aplicar el instrumento en campo.

Para este paso es recomendable una prueba piloto de los instrumentos; en esta etapa se ensayará y probará de manera general, la pertinencia de los cuestionarios o instrumentos, así como la estrategia del operativo de campo para recabar la información.

De este modo, se podrán hacer las modificaciones necesarias para corregir y ajustar todos los procedimientos, instrumentos, estrategia y logística del levantamiento.

Además, si durante la prueba piloto se presentan situaciones que afecten la estrategia diseñada se deberá modificar, con el fin de hacer un mejor uso de los recursos disponibles, por ejemplo, se pueden tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Tiempos de traslado a los sitios donde se recabará la información
- Rutas de trabajo eficientes
- Suficiencia de personal operativo
- Tiempo de aplicación del instrumento

Una vez que los cuestionarios fueron aprobados, se debe planear y organizar el levantamiento formal de los datos, por lo que deben tomarse en cuenta los siguientes pasos:

1. Definir la estructura de organización y determinar las responsabilidades y funciones de cada uno de los niveles.
2. Reclutar, seleccionar y capacitar al personal que realizará la aplicación de los cuestionarios.
3. Elaborar manuales e instructivos y preparación de materiales.
4. Definir necesidades y elaborar el presupuesto del operativo de campo. (No. de personas por nivel de estructura, gastos de transporte, viáticos, papelería, etc.)
5. Organizar el trabajo de campo, ubicar detenidamente los lugares de la encuesta para un mejor control.

Por consiguiente, se llevará a cabo la operación, en la cual los responsables del levantamiento deben considerar los siguientes aspectos:

1. Asignación de cargas de trabajo conforme al programa detallado.
2. Proveer del material suficiente por encuestador y supervisor (Cuestionarios, formatos, mapas, croquis, manuales, lápices, etc. entre otros).
3. Efectuar el levantamiento de las entrevistas.
4. Supervisión del operativo.

Cabe señalar, que el levantamiento será responsabilidad de las dependencias y entidades municipales; este puede desarrollarse de dos formas y debe definirse según el cuestionario establecido y las necesidades de información:

- ✓ Autollenado: Implica el envío por correo de la encuesta, o envío mediante un comisionado.
- ✓ Entrevista: Puede desarrollarse por teléfono o personalmente.

Cuando se ha realizado el proceso de levantamiento, como siguiente paso se deberá validar la información que arrojó este procedimiento.

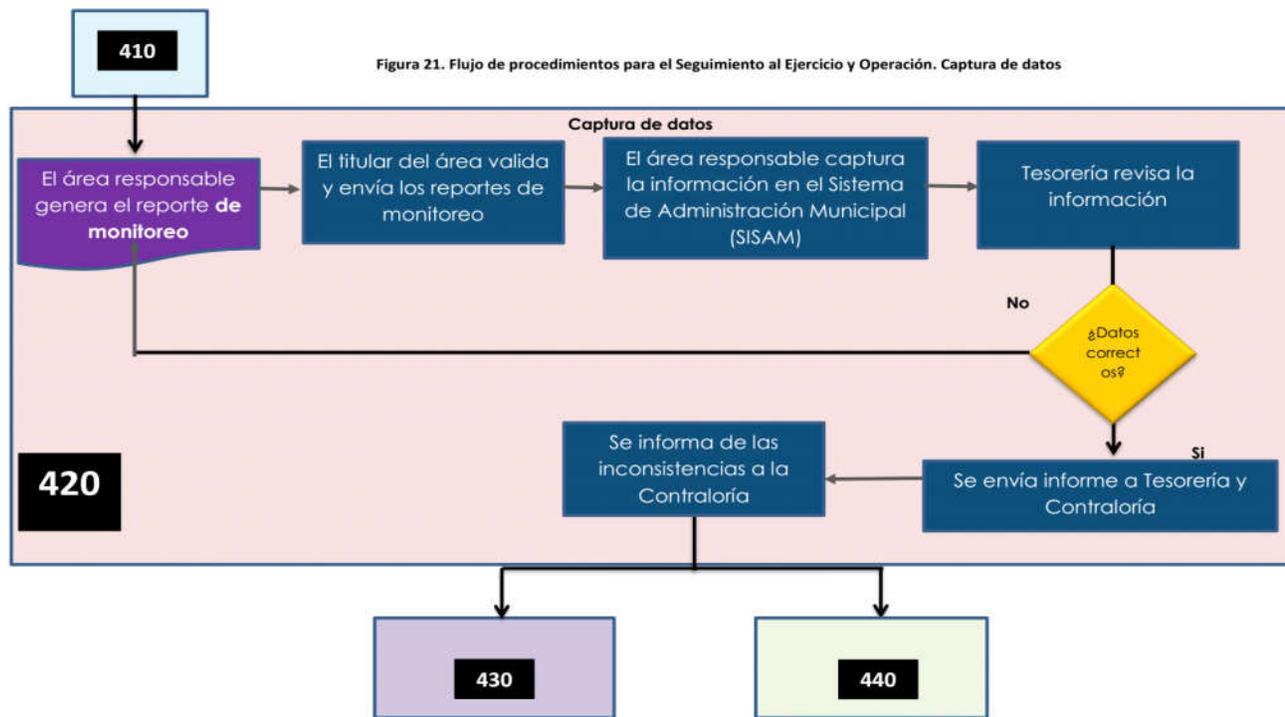
#### 414. Se enviará a resguardo la información.

Una vez que el origen de los datos fue identificado y que en cada tipo (llámese estadísticas, registros o levantamiento) se verificó la evidencia de la información; es indispensable realizar un resguardo de los documentos de verificación en un archivo y documento electrónico que permita la construcción de un expediente<sup>17</sup>. De esta manera se podrá "Asegurar el acceso oportuno a la información contenida en los archivos y con ello la rendición de cuentas, mediante la adecuada administración y custodia de los archivos que contienen información pública [...]"<sup>18</sup>. Con lo anterior es necesario que todas las dependencias y entidades tengan como control el uso de los reportes de monitoreo del Avance mensual y trimestral de indicadores que deberán ser remitidos dentro de los primeros 10 días hábiles de cada mes,

<sup>17</sup> El archivo es el conjunto orgánico de documentos en cualquier soporte, que son producidos o recibidos por los sujetos obligados o los particulares en el ejercicio de sus atribuciones o en el desarrollo de sus actividades. El documento electrónico es aquél que almacena la información en un medio que precisa de un dispositivo electrónico para su lectura. El expediente es la unidad documental constituida por uno o varios documentos de archivo, ordenados y relacionados por un mismo asunto, actividad o trámite de los sujetos obligados. Definiciones fueron tomadas de la Ley Federal de Archivos. Diario oficial de la Federación el 23 de enero del 2012. Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lfa.htm>

<sup>18</sup> Artículo 6 de La Ley Federal de Archivos. Óp. Cit.

a la Dirección de Programación y Presupuesto de la Tesorería Municipal, para la generación de los Avances del Sistema de Evaluación del Desempeño y con ello tener homologada la información para términos de evaluaciones futuras.



**420. Captura de datos.**

**421. Generación de los reportes de monitoreo.**

Cuando la información obtenida haya sido resguardada, se procederá a generar llenado de los denominados reportes de monitoreo del avance mensual y trimestral de indicadores, los cuales son de uso obligatorio por parte de las dependencias y entidades municipales para el manejo de su control, el cual deberá estar firmado por el Secretario Técnico y/o equivalente y el responsable de la Unidad Programática Presupuestaria.

**422. Validación y envío de los reportes de monitoreo.**

Dicho reporte será revisado y validado por el titular del área, con la finalidad de detectar inconsistencias en la información presentada.

Además, deberán estar firmados por el Secretario Técnico y/o equivalente y el responsable de la Unidad Programática Presupuestaria.

Posterior a eso deberá ser entregado, dentro de los primeros 10 días hábiles del mes a la Tesorería.

**423. Se captura la información en el Sistema de Administración Municipal (SISAM).**

Para el caso del Ayuntamiento de Morelia existe un Sistema de Seguimiento de Evaluación del Desempeño (SSED), en el cual se realiza el seguimiento sistemático de los programas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal. Dicho sistema requiere de una plataforma amplia de base de datos, por lo cual usa la herramienta denominada Sistema de Administración Municipal (SISAM), como el instrumento para recolectar, gestionar y difundir la generación de resultados de indicadores.

De esta manera se designará, de acuerdo a sus atribuciones, un responsable de la captura, el cual deberá vaciar la información resultante del levantamiento (ver proceso 410) en el SED.

**424. Revisión de la Tesorería.**

La Tesorería procederá a revisar que la información contenida en los reportes de monitoreo y el SISAM, sea consistente.

Si la información es congruente se procederá a la validación en el SISAM, por parte de la Tesorería a través de la Dirección de Programación

y Presupuesto; si por el contrario la información no cumple con lo anterior expuesto, se procederá a declinar.

En el caso de que se decline la información, se hará del conocimiento al área para que realice las correcciones correspondientes y ejecute nuevamente el proceso que inicia en el punto 420.

**425. Se envía informe a Tesorería y Contraloría.**

Cuando la Tesorería valida la información en el SISAM, se procede a la impresión del informe de avance al Sistema de Seguimiento de Evaluación del Desempeño, debidamente autorizado y firmado por los titulares de las Unidades Programáticas Presupuestales y Unidades Responsables, para su envío a la Tesorería y a la Contraloría dentro de los 4 días hábiles posteriores a su validación.

**426. Se informa de las inconsistencias a la Contraloría.**

Derivado de la revisión y el análisis que realice la Tesorería a la información, y que el área no haya realizado las correcciones pertinentes conforme a la metodología, se le informará mensualmente a la Contraloría mediante oficio, dentro del mes posterior al cierre de cada mes, en caso de la falta de atención por parte de las Unidades Programáticas Presupuestales, la Contraloría conforme a lo que establece la Ley de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Michoacán, girará atento exhorto para su cumplimiento.

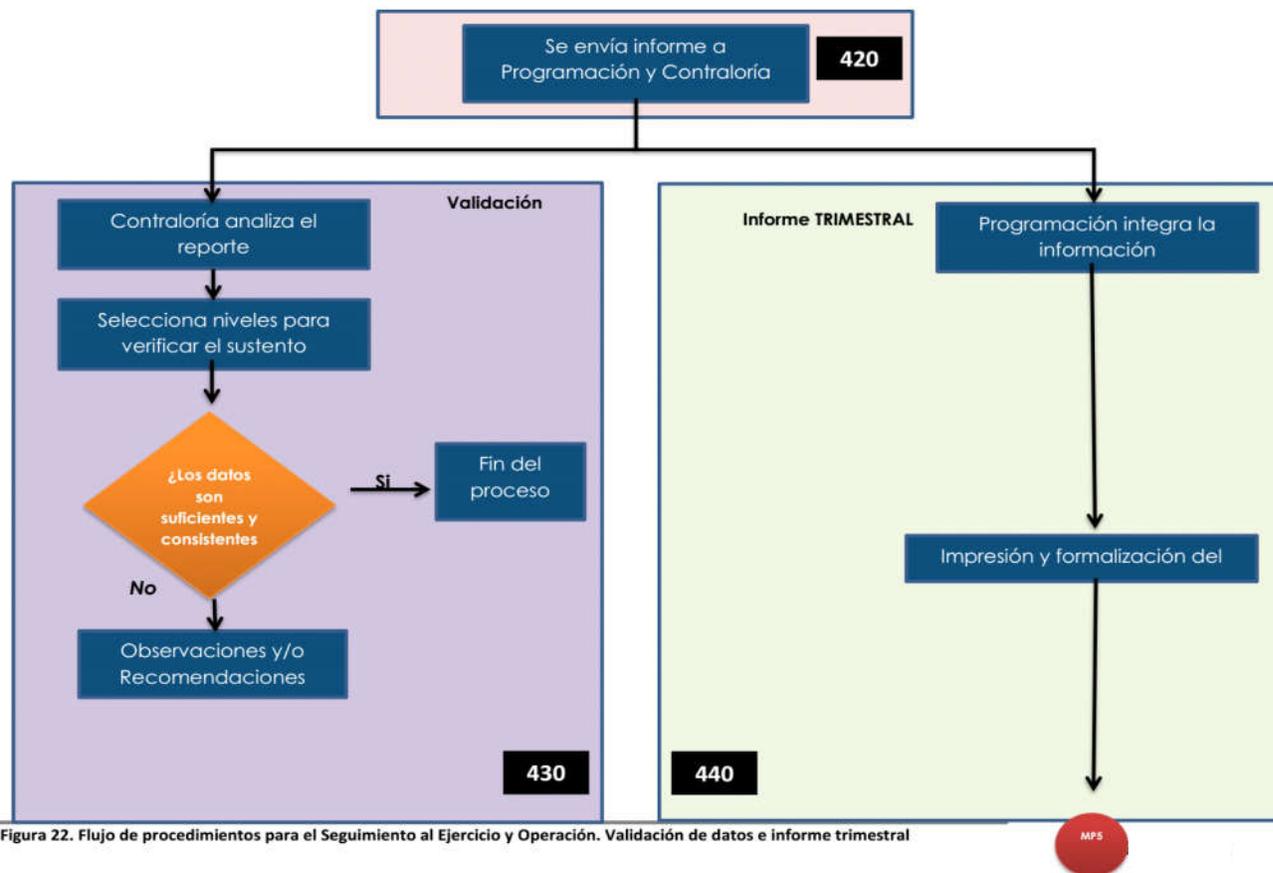


Figura 22. Flujo de procedimientos para el Seguimiento al Ejercicio y Operación. Validación de datos e informe trimestral

**430. Validación.**

La validación de los datos proporcionados es de suma importancia ya que con ello se verifica la consistencia de la información.

**431. Contraloría analiza el reporte.**

Una vez que se envía, Contraloría será la encargada de analizar el reporte generado por las Dependencias: informes mensuales del Sistema de Seguimiento de Evaluación del Desempeño (SSED).

**432. Selecciona niveles para verificar el sustento.**

Con la finalidad de verificar los Informes de Avance al Sistema de Seguimiento de Evaluación del Desempeño (SSED) proporcionado por el área, la Contraloría tomará una muestra para corroborar que la información sea consistente y suficiente.

"Versión digital de consulta, carece de valor legal (artículo 8 de la Ley del Periódico Oficial)"

**433. Observaciones y/o Recomendaciones.**

Una vez revisados los informes, en caso de que los mismos presenten inconsistencias, la Contraloría procederá a realizar observaciones y en su caso recomendaciones al respecto, con el fin de corregir y/o subsanar las mismas.

**440. Informe Trimestral.**

Como lo establece el Manual de Lineamientos y Procedimientos para el Ejercicio, Control y Evaluación del Presupuesto de Egresos vigente, en el apartado V.4. y con el objetivo de coadyuvar a la consecución de lo establecido en el Plan Municipal de Desarrollo vigente se requiere medir el avance en el logro de los resultados, así como monitorear de manera permanente la operación de las actividades del sector público, por esa razón, se informa trimestralmente del Seguimiento del Desempeño que se articula de manera integral con la planeación, además de ser instrumento de transparencia y rendición de cuentas.

**441. Programación íntegra la información.**

Para realizar los informes, la Tesorería, deberá integrar la información verificando que los datos capturados por el área ejecutora correspondan a los reflejados en el reporte.

**443. Impresión y formalización del informe.**

Una vez conciliado por la Tesorería deberá ser impreso para su formalización mediante firma de los responsables de la emisión del documento, conforme a los lineamientos expedidos por la Auditoría Superior de Michoacán.

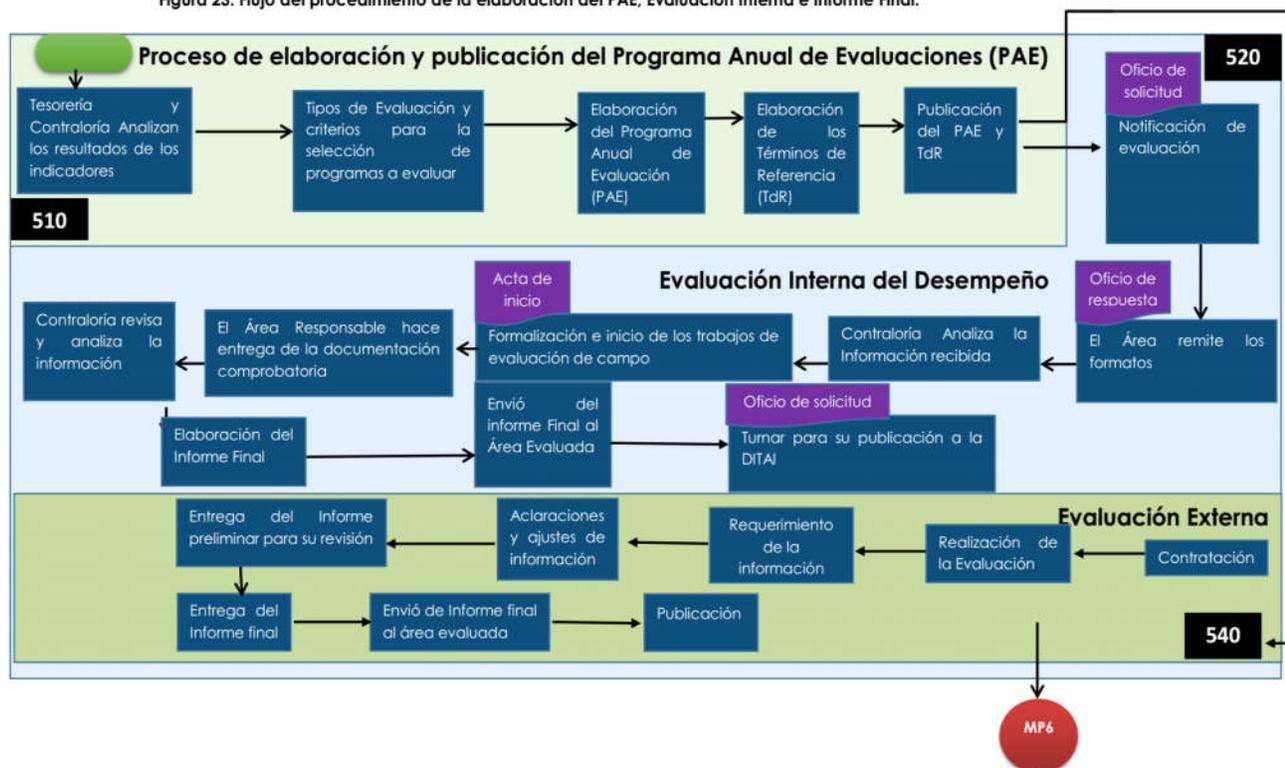
**500. Evaluación de los Resultados.**

Como parte de un desarrollo en conjunto y cumpliendo con las disposiciones en la materia, la implementación de los macroprocesos anteriormente descritos tendrá que someterse a un macroproceso que implica la evaluación de los resultados.

Ello es fundamental para consolidar la Gestión para Resultados, ya que de ésta evaluación depende la toma de decisiones para definir el rumbo del programa.

El flujo de actividades visto de conjunto y recomendado es el siguiente:

Figura 23. Flujo del procedimiento de la elaboración del PAE, Evaluación Interna e Informe Final.



**510. Proceso de Elaboración y Publicación del Programa Anual de Evaluación (PAE).**

El PAE es el instrumento mediante el cual se formaliza la programación, planeación y ejecución de las evaluaciones. Este programa tiene como propósitos generales los siguientes:

- a) Determinar los tipos de evaluaciones que se aplicaran a los programas municipales;
- b) Establecer el cronograma de ejecución de las evaluaciones a determinarse en los Términos de Referencia (TdR); y,
- c) Articular los resultados de las evaluaciones realizadas en cumplimiento al presente programa, como elemento relevante del Presupuesto Basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño.

A sí mismo, Una vez aprobado el PAE, éste se deberá remitir al área correspondiente para su publicación en el Portal de Transparencia del Ayuntamiento de Morelia Michoacán.

**511. Tesorería y Contraloría analizan los resultados de los indicadores.****Evaluación Interna.**

Para ello es importante que en lo que respecta a la Evaluación Interna, la Contraloría Municipal realice un análisis de los objetivos y metas planteadas para cada programa esto es, revisar y analizar sus indicadores con base en los resultados que arrojaron en el ejercicio inmediato anterior, además se realizará una revisión y análisis a las matrices de indicadores y programas operativos anuales, incluyendo además para estos efectos la aplicación de un cuestionario, y derivado del análisis y revisión de la información solicitada a las Dependencias y/o Entidades se determinarán los programas a evaluar.

**Evaluación Externa.**

En lo que respecta a la Evaluación Externa, la Tesorería y Contraloría definirán los programas y/o fondos a evaluar.

**512. Tipos de evaluación y criterios para la selección de programas a evaluar.**

Para llevar a cabo la selección de los tipos de evaluación, se tomará como referencia los "Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal", emitidos por el CONEVAL, los cuales refieren que para garantizar la evaluación orientada a resultados y retroalimentar el SED, los entes públicos podrán aplicar los tipos de evaluación considerados en el numeral Décimo Sexto.

En dicho numeral, los tipos de evaluación establecidos son los siguientes:

- a) Evaluación de Consistencia y Resultados: analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas federales, para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la matriz de indicadores;
- b) Evaluación de Indicadores: Analiza mediante trabajo de campo la pertinencia y alcance de los indicadores de un programa federal para el logro de resultados;
- c) Evaluación de Procesos: Analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión;
- d) Evaluación de Impacto: Identifica con metodologías rigurosas el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuible a la ejecución del programa federal;
- e) Evaluación Específica: Aquellas evaluaciones no comprendidas en el presente lineamiento y que se realizarán mediante trabajo de gabinete y/o de campo; y,
- f) Evaluaciones Estratégicas: Evaluaciones que se aplican a un programa o conjunto de programas en torno a las estrategias, políticas e instituciones.

Cabe señalar, que el objeto de creación de los lineamientos emitidos por CONEVAL fue establecer criterios homogéneos para la evaluación, con la finalidad de identificar acciones y compromisos específicos, para que los actores involucrados realizaran acciones con el fin de mejorar el desempeño de la Administración Pública en su conjunto.

En cuanto a las consideraciones para que las dependencias establezcan un plan de evaluación, la LFPRH en su artículo 110 dispone que:

- III. Las evaluaciones podrán efectuarse respecto de las políticas públicas, los programas correspondientes y el desempeño de las instituciones encargadas de llevarlos a cabo. Para tal efecto, se establecerán los métodos de evaluación que sean necesarios, los cuales podrán utilizarse de acuerdo a las características de las evaluaciones respectivas;
- IV. Establecerán programas anuales de evaluaciones;

Por otra parte para la selección de los programas, además de lo señalado en el apartado 511, se podrán considerar los Criterios de selección de los Programas Presupuestarios para Evaluación.<sup>19</sup>

Una vez revisados estos aspectos se procederá a lo siguiente.

#### **513. Elaborar el Programa Anual de Evaluación (PAE).**

Es importante que la Contraloría y la Tesorería, una vez analizados los resultados de los indicadores al cuarto trimestre, se encarguen de la elaboración de un Programa Anual de Evaluación, conforme a las disposiciones aplicables en la materia.

Debiendo contener como mínimo, los siguientes elementos:

- a) Consideraciones generales;
- b) Objetivo general y específicos;
- c) Metodología;
- d) Agenda de Evaluación;
- e) Actores Implicados; y,
- f) Mecanismo de Seguimiento.

En este sentido, la Tesorería y la Contraloría, como actores involucrados, definirán el tipo de evaluaciones externas, mientras que para las evaluaciones internas la Contraloría será la encargada de definir las, las cuales habrán de llevarse a cabo conforme al contenido del PAE que para el caso sea publicado.

#### **514. Elaboración de los Términos de Referencia (TdR).**

Los TdR son el Instrumento técnico que especifica las metodologías, características y los alcances de la evaluación a desarrollar, cuyos términos son propiamente el índice para el desarrollo de la evaluación. Estos contienen las especificaciones técnicas, objetivos y estructura de como ejecutar una determinada evaluación. En este sentido, es importante que la Contraloría y la Tesorería, una vez elaborado el PAE, se encarguen de la elaboración correspondiente de los términos de referencia, tanto de las evaluaciones externas como internas, para lo cual se debe considerar en el contenido de los mismos, por lo menos lo siguiente:

- a) Antecedentes;
- b) Objetivo general y específicos;
- c) Alcance, enfoque de la evaluación y actores implicados;
- d) Productos y actividades de la evaluación; y,
- e) Seguimiento a resultados.

#### **515. Publicación del PAE y TdR.**

El último procedimiento comprendido en este proceso es la publicación del PAE y TdR, para tal efecto se hará de la siguiente manera: En el caso de PAE, la LGCG establece también en su Capítulo V, referente a la Información Financiera Relativa a la Evaluación y Rendición

<sup>19</sup> Son los criterios utilizados por la ASF, véase Auditoría Superior de la Federación. «Auditoría especial de desempeño: marco operativo». Segunda edición, abril 2010. ISBN 978-968-5500-14-2. México. Pp 228-241

de Cuentas, en su Artículo 79, que: Los entes públicos deberán publicar en sus páginas de Internet a más tardar el último día hábil de abril, su programa anual de evaluaciones [...]. En ese mismo sentido, se aplicará la publicación de los TdR.

#### **520. Evaluación Interna del desempeño.**

Una vez que el PAE y los TdR del ejercicio fiscal correspondiente se publiquen, a cada área responsable de los distintos programas seleccionados se le realizará una revisión interna por parte de la Contraloría, esto implica llevar a cabo una evaluación de su desempeño; es decir, se revisará de manera general si los objetivos y/o metas propuestos por las diferentes Dependencias y Entidades fueron alcanzados, a su vez se revisará la lógica interna de cada uno de los problemas.

Uno de los objetivos de la evaluación, es la emisión de recomendaciones que permitirán de manera permanente el desarrollo de un sistema de mejora para el programa.

Las diferentes instancias a evaluar serán los responsables de recopilar y analizar la información comprobatoria o evidencia documental que se proporcione a la Contraloría.

#### **521. Notificación de la evaluación.**

La Contraloría en el ámbito de su competencia enviará a las Dependencias y/o Entidades contempladas en el PAE, oficio de solicitud de información e inicio de la evaluación, así mismo, el titular de la Dependencia y/o Entidad designará de manera oficial, al responsable de atender los trabajos de evaluación (de preferencia quién haya participado en la elaboración de Proyecto de Presupuesto).

Es importante señalar que la información solicitada, en ningún caso será limitativa, esto es, que la Contraloría podrá solicitar información complementaria aún y cuando no haya sido requerida en el oficio de notificación, lo anterior de acuerdo al artículo 29, fracción I, inciso b) del Reglamento de Organización de la Administración Pública del Municipio de Morelia, Michoacán.

#### **522. El área remite la información.**

El titular del Área a evaluar remite, debidamente requisitada la información.

#### **523. Contraloría analiza la información recibida.**

Contraloría verifica que la información, sea consistente con los avances del SED y POA generados por el SISAM, lo contemplando en su Presupuesto de Egresos del ejercicio fiscal correspondiente a la evaluación e información adicional que en su caso requiera la Contraloría.

#### **524. Formalización e inicio de los trabajos de Evaluación de campo.**

Una vez notificada la orden de evaluación, la Contraloría elaborará el Acta de Formalización e inicio de los Trabajos de Evaluación del Desempeño, para lo cual, se solicitará al área a evaluar, designe dos testigos, en caso de que el área se niegue a designar los testigos, la Contraloría lo hará en su lugar.

#### **525 El Área Responsable hace entrega de la documentación comprobatoria.**

Ya formalizado el inicio de los trabajos de evaluación de campo, el área evaluada entregará la evidencia comprobatoria relativa a los avances SED y POA.

#### **526 Contraloría revisa y analiza la información.**

En el desarrollo de la evaluación de campo el personal evaluador realizará diferentes acciones a fin de comprobar la veracidad de la evidencia documental que sustente los avances reportados, las acciones a realizar, entre otras, serán las siguientes:

- a) Entrevistas a los responsables de los diferentes procesos, con el objeto de aclarar diferencias previamente detectadas;
- b) En caso de ser necesario, solicitar copias cotejadas o certificadas de los documentos que se hayan presentado como evidencia documental; y,
- c) Elaborar actas administrativas circunstanciadas, en las que se hagan constar los hechos que constituyan los actos y omisiones presuntamente irregulares que hubieren detectado durante sus actuaciones.

Como conclusión al proceso de revisión de campo, la Contraloría hará saber al área evaluada, mediante minuta de cierre, la conclusión de los trabajos.

**527 Elaboración y Publicación del Informe Final.**

El Informe Final de la evaluación del desempeño, es el documento en el que la Contraloría expresa y consigna los resultados de los trabajos desarrollados, las observaciones y recomendaciones que se formulan para, en su caso, atender las deficiencias detectadas y la aplicación de medidas de mejora, así como la eficiencia en la operación del programa presupuestario, a su vez, contiene la conclusión del personal evaluador, respecto de la situación detectada durante los trabajos de evaluación.

**528 Elaboración del Informe Final.**

Este se sustentará en los siguientes principios:

- a) LEGALIDAD.- Los resultados deben hacer referencia a la legislación o autorización en que se basen y llevarse a cabo con apego a la normatividad aplicable;
- b) CONFIABILIDAD.- La información contenida deberá ser veraz y provenir de fuentes confiables;
- c) RAZONABILIDAD.- De los resultados con respecto al objetivo de la evaluación;
- d) SUFICIENCIA.- Que proporcione información relevante y estratégica para una correcta toma de decisiones;
- e) CLARO.- Redactarse en un lenguaje llano, fácilmente comprensible, sin tecnicismos ni ambigüedades que desvirtúen su entendimiento;
- f) OBJETIVO.- Las opiniones y comentarios que se formulen deben ser precisas, imparciales, comprobables, veraces y exentas de prejuicios; deberán presentar la realidad de los actos, hechos o situaciones plenamente comprobadas y que estén respaldadas con evidencia probatoria que no genere duda alguna;
- g) CONCISO.- Breve, exacto, sencillo y sin rebuscamientos o adornos; y,
- h) PROACTIVO.- Propositivo y orientado al aprovechamiento equilibrado de las oportunidades de mejora y a la transformación de debilidades en fortalezas.

El informe deberá contener en su estructura como mínimo lo siguiente:

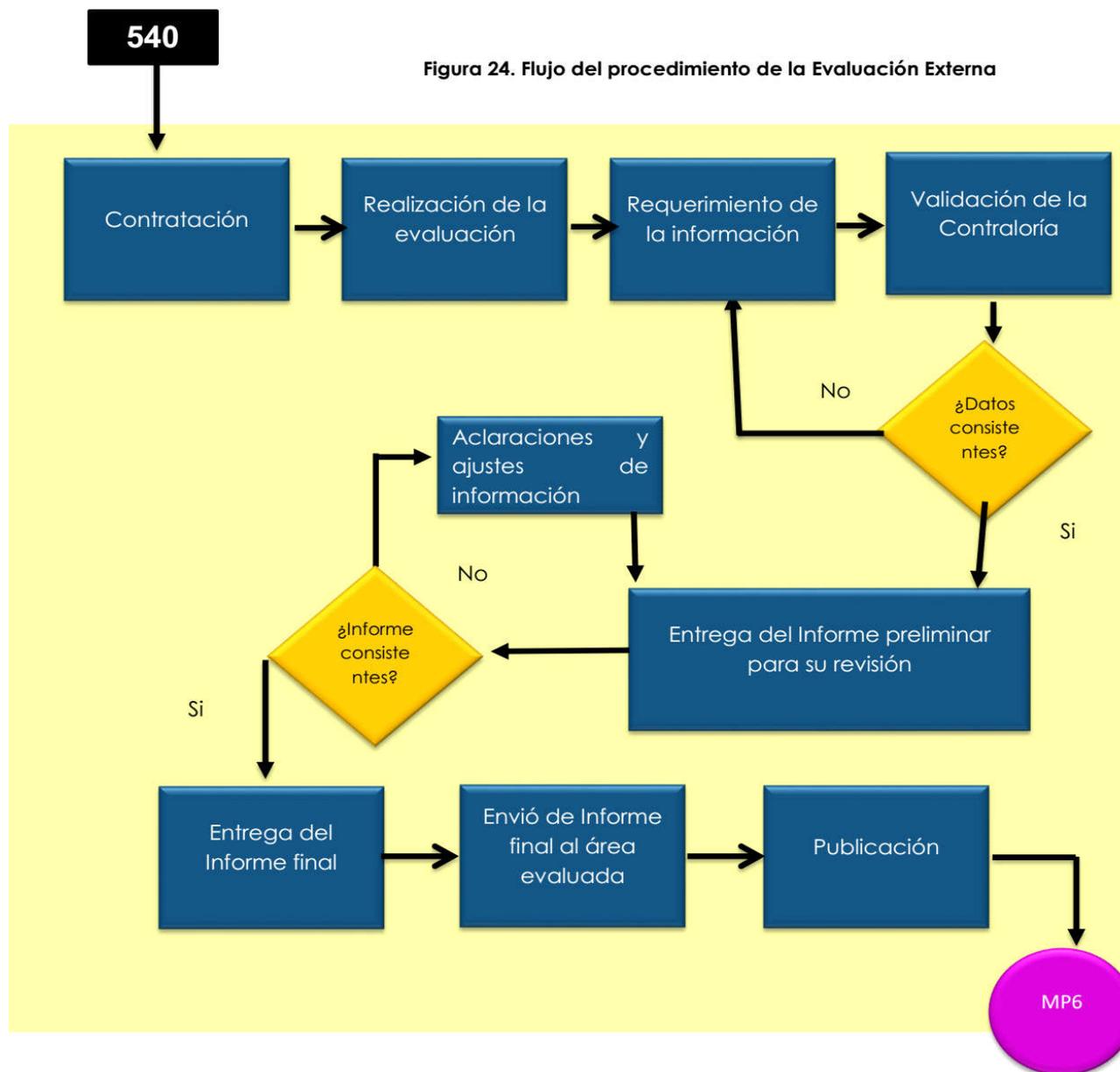
- a) Portada con información de referencia de la evaluación;
- b) Índice general o tabla de contenido;
- c) Introducción;
- d) Resumen ejecutivo;
- e) Desarrollo de los apartados de la evaluación en función de los TdR;
- f) Resultado de la evaluación;
- g) Conclusiones (Hallazgos y recomendaciones);
- h) Análisis FODA;
- i) Bibliografía o referencias; y,
- j) Anexos de los instrumentos aplicados en la evaluación.

**529 Envío del informe Final al Área Evaluada.**

El Informe Final de la evaluación, se enviará, mediante oficio, al titular del área evaluada, en un lapso no mayor de 30 días hábiles posteriores a la conclusión de la evaluación con copia a la Tesorería.

**530 Turnar a la Dirección de Transparencia y Acceso a la Información.**

El Informe Final será remitido por la Contraloría a la DITAI, para su publicación en el Portal de Transparencia del Ayuntamiento de Morelia.



"Versión digital de consulta, carece de valor legal (artículo 8 de la Ley del Periódico Oficial)"

**540. Evaluación Externa.**

La evaluación se efectúa con el propósito de identificar la pertinencia, y el avance en el logro de los objetivos, de los Programas presupuestarios (Pp), así como su eficiencia, efectividad, impacto o su sostenibilidad, aportando información creíble y útil sobre los resultados obtenidos, que permita mejorar a los Pp y el proceso de toma de decisiones.

Así mismo proporcionar a los responsables de la implementación de los Pp elementos objetivos y sustentados que permitan llevar a cabo acciones encaminadas a mejorar su diseño, implementación y, con ello, el desempeño de los Pp.

A continuación, se describen los procedimientos que se deberán llevar a cabo para la gestión de la evaluación externa para dar cumplimiento al PAE y a los TdR del ejercicio fiscal correspondiente.

**541. De la contratación.**

La evaluación externa es realizada esencialmente por expertos, instituciones académicas y de investigación u organismos especializados, de carácter nacional o internacional, que cuentan con reconocimiento y experiencia en la Gestión para Resultados (GpR), el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y en el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Para ello la Contraloría y la Tesorería presentarán propuestas de prestadores de servicio en materia de evaluación, que cumplan con los requisitos mínimos establecidos en el trigésimo segundo de los Lineamientos Generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal.

Ambas áreas se reunirán y llevarán a cabo entrevistas con los evaluadores para contar con los elementos necesarios (plan de trabajo, cotización de sus servicios, que acrediten la experiencia antes referida, entre otros) que permitan seleccionar al evaluador que realizara la evaluación.

Una vez que se halla elegido al evaluador, este será contratado por la Contraloría de conformidad con la normatividad en materia de adquisiciones vigente.

#### **542. Realización de la evaluación externa.**

Una vez que se cuente con el contrato del evaluador externo, deberá iniciar la evaluación sujetos a los tiempos determinados en los TdR, con la finalidad de obtener elementos sustanciales que se puedan aplicar en la mejora de la planeación del Proyecto de Egresos del siguiente ejercicio.

Es importante señalar que las distintas áreas responsables de los programas que se sujeten a la evaluación externa, son responsables también de entregar la información necesaria o en su caso cooperar con el evaluador externo, a través de la Tesorería y la Contraloría, para que dicho ejercicio pueda llevarse a cabo sin retrasos y cumpliendo con los acuerdos señalados en los TdR.

#### **543. Requerimiento de la información.**

De acuerdo al plan de trabajo que utilice la Evaluadora, la Contraloría remitirá mediante oficio, con copia a la Tesorería, la solicitud de la información, para que, en un lapso no mayor a cinco días hábiles, el área evaluada envíe la información para su validación a la Contraloría, con copia a la Tesorería.

#### **544. Validación de la Contraloría.**

El área a evaluar deberá remitir a la Contraloría, la evidencia y el soporte documental completo, la cual una vez validada se hará llegar a la evaluadora, para el proceso correspondiente. En caso de que el soporte documental no se presente de manera completa, la Contraloría en el ámbito de su competencia, requerirá al área evaluada, complemente la información requerida, respetando los plazos que establece la Ley de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Michoacán de Ocampo, en su artículo 96.

El periodo de revisión se ajustará de acuerdo al tipo de evaluación contemplado en el PAE, así como en sus TdR, conforme a los programas y/o fondos a evaluar, determinados por la Tesorería y la Contraloría.

#### **545. Informe preliminar y su revisión.**

La empresa evaluadora deberá entregar a la Contraloría el informe preliminar, de acuerdo a lo establecido en los TdR, y esta emitirá el oficio en el que convoque a la Tesorería y al área evaluada a una reunión de revisión, anexándole CD del Informe preliminar, señalando lugar, fecha y hora en la cual tendrá lugar la reunión.

En el desarrollo de la reunión se presentarán por las distintas áreas un documento con las aclaraciones y/o modificaciones que haya detectado, se analizarán y definirán las observaciones y conclusiones finales, lo anterior se sustentara a través de una minuta de trabajo.

Con el propósito de que el resultado de la evaluación sea de calidad de acuerdo a lo esperado, se requiere revisar la información tomando en cuenta, como mínimo, los siguientes criterios:

- a) Claridad y contundencia en la redacción empleada (particularmente en los hallazgos y recomendaciones);
- b) Objetividad, neutralidad o imparcialidad en el análisis y en las valoraciones realizadas (particularmente en las conclusiones);
- c) Consistencia entre los diferentes elementos y apartados de la evaluación; y,
- d) Rigor técnico en los análisis realizados (pleno dominio de las técnicas y metodologías de evaluación empleadas).

#### **54. -Aclaraciones y ajustes de información**

La Tesorería y la Contraloría citarán a la evaluadora para que realice las aclaraciones y/o ajustes necesarios, y así esté en condiciones de generar el Informe Final.

**547. Informe final.**

Sera necesario realizar la revisión al informe final por parte de la Contraloría y la Tesorería para la entrega formal del mismo.

El Informe Final de la evaluación, deberá contener como mínimo la siguiente estructura y se entregará de manera impresa y digital en los plazos establecidos en los TdR:

- a) Índice General;
- b) Introducción;
- c) Capitulado;
- d) Resultado de la evaluación;
- e) Conclusiones (Hallazgos y recomendaciones);
- f) Análisis FODA;
- g) Referencias; y,
- h) Anexos de los instrumentos aplicados y soporte documental estadístico.

**548. Envío del Informe Final.**

La Contraloría enviara el Informe Final de la evaluación, mediante oficio, a la Tesorería y al titular del área evaluada, en un lapso no mayor de 30 días hábiles posteriores a la conclusión de la evaluación.

**549. De la Publicación.**

El CONAC en cumplimiento con la LGCG emite la NORMA para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas. Dicha norma tiene como ámbito de aplicación la Federación, las entidades federativas, los municipios, y en su caso, las demarcaciones territoriales del Distrito Federal.

Según esta norma, en su numeral 18, establece que "los entes públicos deberán publicar en sus respectivas páginas de internet a más tardar a los 30 días posteriores a la conclusión de las mismas. Asimismo, deberán difundir en sus páginas de internet, en un lugar visible y de fácil acceso, la información a que se refiere el anexo 1 de los presentes lineamientos", en apego a lo establecido en el Artículo 79 de la LGCG. Se conforma por las siguientes secciones:

- Descripción de la evaluación.
- Principales hallazgos de la evaluación.
- Conclusiones y recomendaciones de la evaluación.
- Datos de la instancia evaluadora.

La Contraloría mediante oficio enviará a la Dirección Transparencia y Acceso a la Información, para su publicación en el Portal de Transparencia del Ayuntamiento de Morelia.

**600. Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).**

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de la Función Pública (SFP), así como el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), emitieron por primera vez en el año 2008, los Mecanismos para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal.

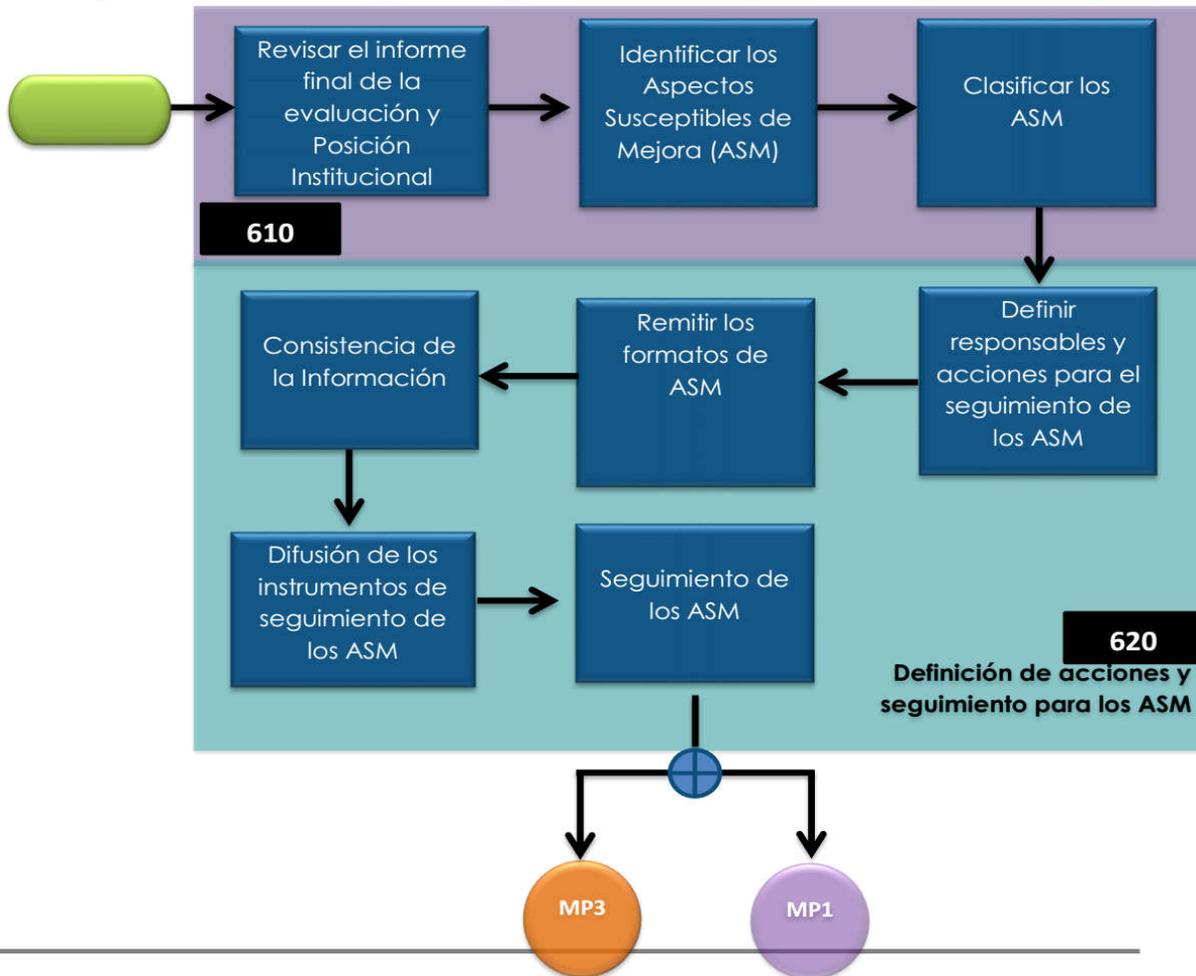
En dichos mecanismos, en el 4º párrafo de sus consideraciones, se establece que "las evaluaciones tienen por objeto proporcionar a los responsables de la instrumentación de los programas federales y/o presupuestarios elementos sustentados que permitan llevar a cabo acciones encaminadas a mejorar su desempeño; así como una apreciación informada acerca de su orientación hacia el logro de resultados".

En ese sentido, se entenderá por Aspectos Susceptibles de Mejora, en adelante ASM, a los hallazgos identificados en la evaluación externa

y/o informes<sup>20</sup> que pueden ser atendidos y procuren la prosperidad del programa con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas por el evaluador, a fin de mejorar los resultados de los programas presupuestarios (Pp).

A continuación, se describe el proceso general que implica la atención de los ASM:

**Figura 25. Flujo de Procedimientos para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)**



**610. Determinar los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).**

**611. Revisión del informe final de la evaluación y Posición Institucional.**

**Evaluación Externa**

El informe de la evaluación será emitido por las instancias evaluadoras, públicas o privadas, a su vez contendrá elementos para mejorar el desempeño de los programas. En este sentido la Contraloría en conjunto con la Tesorería, serán las áreas encargadas de su revisión.

**Evaluación interna**

El informe de la evaluación será emitido por la Contraloría, a su vez contendrá elementos para mejorar el desempeño de los programas. En

<sup>20</sup> Se entenderá por informe a los emitidos por instancias externas, públicas o privadas, que se consideren relevantes por parte de las dependencias o entidades, que contengan elementos para mejorar el desempeño de los programas federales y/o presupuestarios. (Mecanismos para el seguimiento de los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones de los programas de la Administración Pública) CONEVAL, SHCP, SFP, 2011

este sentido el área evaluada será la encargada de su revisión.

A partir de esto, en ambas evaluaciones (interna y externa) se deberá elaborar por el área evaluada a más tardar el último día hábil de enero del ejercicio fiscal en curso y/o conforme a las fechas previamente acordadas entre la Tesorería y la Contraloría, haciéndolo del conocimiento a las áreas involucradas, el documento de posición de la dependencia o entidad, por programa presupuestario y/o fondo, en lo individual o por conjunto, en su caso, considerando su opinión fundada respecto de los resultados y los principales hallazgos, debilidades, oportunidades, amenazas (ASM), o recomendaciones derivadas de dichas evaluaciones.

Se recomienda que el documento de opinión de la dependencia o entidad (Posición Institucional) tenga una extensión máxima de tres cuartillas y que contenga los siguientes elementos:

- a) Comentarios generales;
- b) Comentarios específicos;
- c) Referencias a las fuentes de información utilizadas; y,
- d) Referencia a las unidades y responsables que participaron en su elaboración.

La dependencia o entidad deberá dar a conocer este documento a través del Portal de Transparencia del Ayuntamiento.

En seguida se describen las actividades que deben llevarse a cabo:

**612. Identificar los ASM.**

La Contraloría, la Tesorería y el área evaluada, realizarán la identificación, jerarquización y determinación de los ASM derivados de las evaluaciones externas que concluyeron durante los ejercicios fiscales anteriores y que no hayan sido considerados en mecanismos anteriores, en base a los siguientes criterios, expresados por los Mecanismos elaborados por CONEVAL, SHCP y la SFP:

- a. Claridad: Estar expresado en forma precisa;
- b. Relevancia: Ser una aportación específica y significativa para el logro de un Propósito y de los Componentes del Programa Federal;
- c. Justificación: Estar sustentado mediante la identificación de un problema, debilidad, oportunidad o amenaza; y,
- d. Factibilidad: Ser viable de llevar a cabo, en un plazo determinado, por una o varias instancias gubernamentales.

En lo correspondiente a la evaluación interna, el área evaluada atenderá los ASM, de acuerdo a las conclusiones emitidas en el informe final.

**613. Clasificar los ASM.**

La Contraloría, Tesorería y el área evaluada deberán clasificar los aspectos determinados con el fin de dar seguimiento de acuerdo a los criterios-tipo de actores involucrados, conforme al siguiente:

**Cuadro 3. Clasificación de los ASM**

Clasificación	Definición
<b>Específicos</b>	Aquéllos cuya solución corresponde a las unidades responsables.
<b>Institucionales</b>	Aquéllos que requieren de la intervención de una o varias áreas de la dependencia y/o entidad para su solución.
<b>Interinstitucionales</b>	Aquéllos que para su solución se deberá contar con la participación de más de una dependencia o entidad.
<b>Intergubernamentales</b>	Aquéllos que demandan la intervención de gobiernos estatales o municipales.

**620. Definir a los responsables de seguimiento a los ASM.**

**621. Definir a los responsables y acciones para el seguimiento de los ASM.**

**Evaluación Externa**

La Contraloría y la Tesorería serán las áreas responsables del seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora ASM; implicando ello,

"Versión digital de consulta, carece de valor legal (artículo 8 de la Ley del Periódico Oficial)"



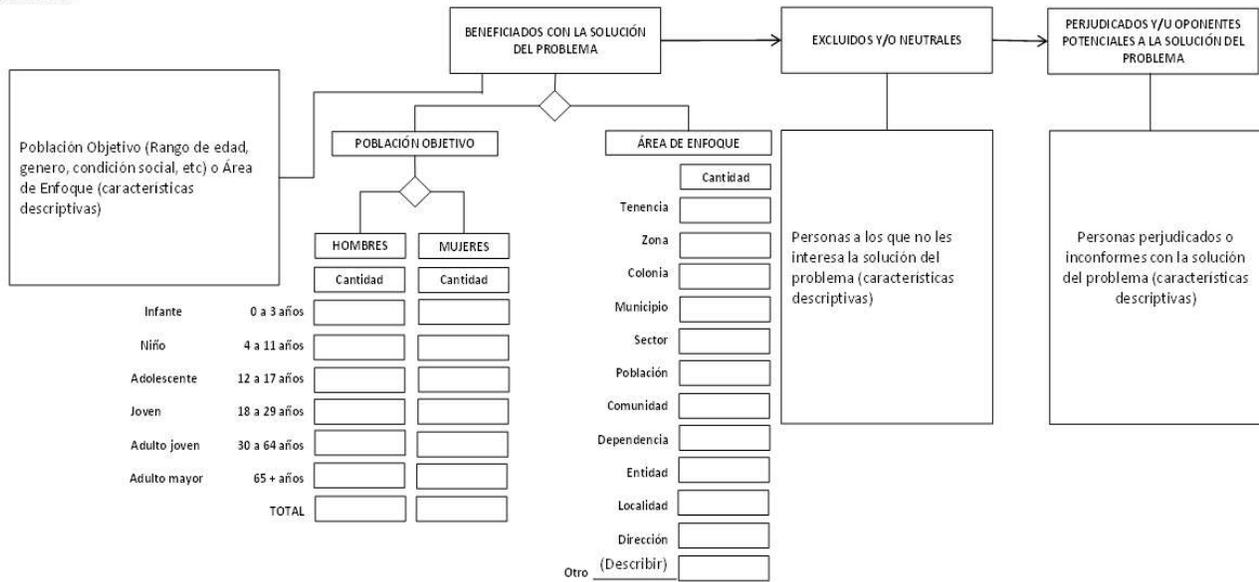


ANEXO 4



1.4.2. ANALISIS DE LOS INVOLUCRADOS  
2022

Nombre del Programa:  
Dependencia:

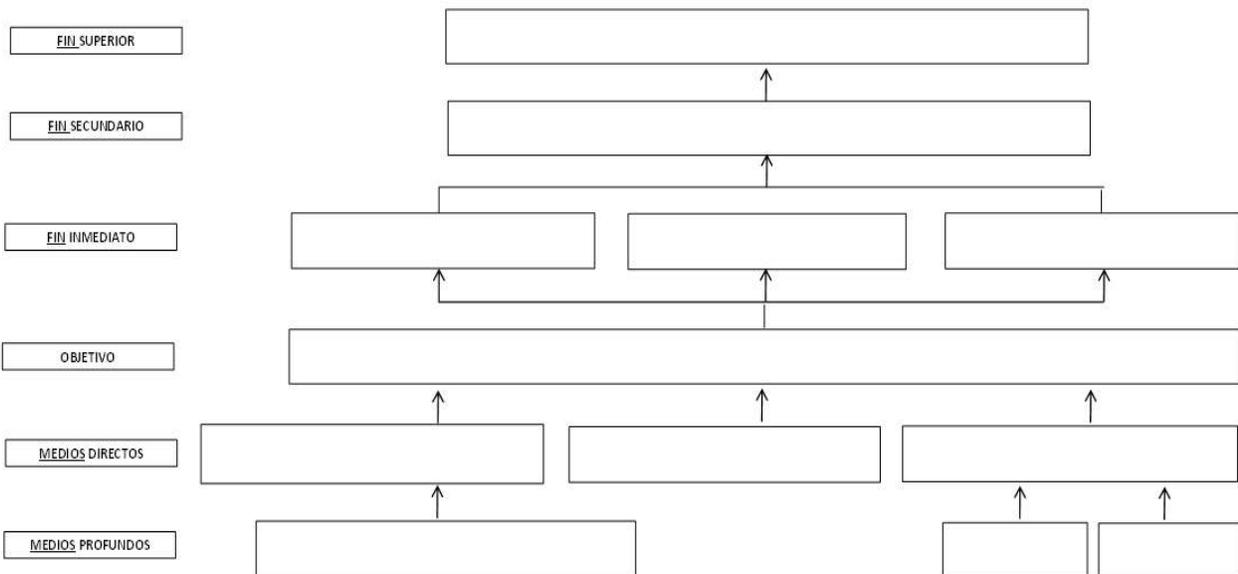


ANEXO 5

1.4.3. ÁRBOL DEL OBJETIVO  
2022



Nombre del Programa:  
Dependencia:



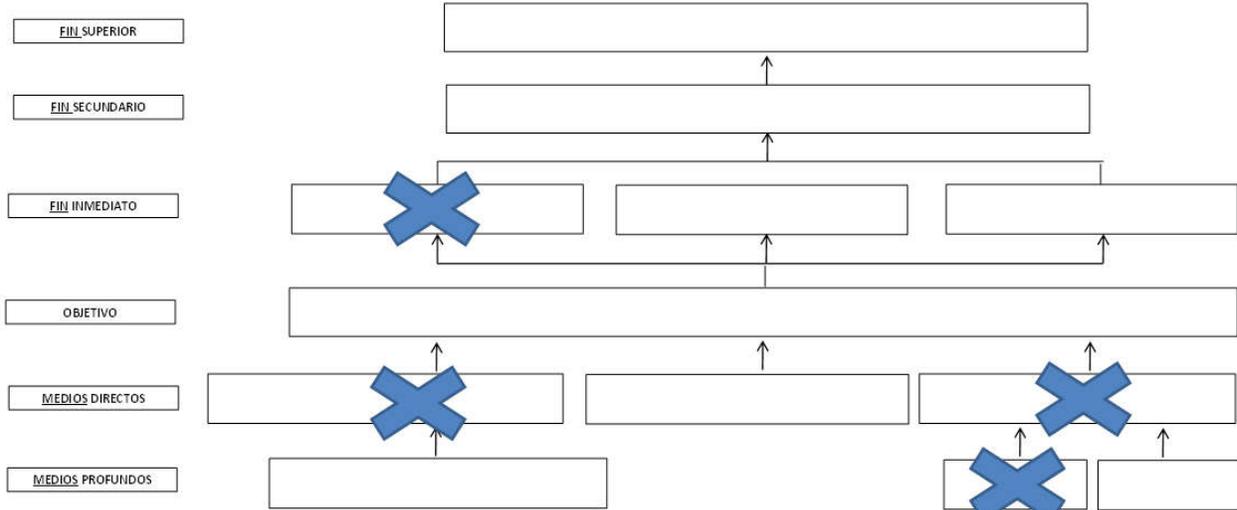
ANEXO 6

1.4.4. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS  
2022



Nombre del Programa:

Dependencia:



ANEXO 7

1.4.5. DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROGRAMAS  
2022



Nombre del Programa:

Dependencia:

CLAVE	DESCRIPCIÓN DEL COMPONENTE	DESCRIPCIÓN DEL SUBPROGRAMA
F10-P01-C01-SPG01	Se trae del resumen narrativo de la MIR	Descripción a detalle del componente

ANEXO 8

1.4.6. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS  
2022



Nombre del Programa:

Dependencia:

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADORES		MEDIO S DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS (HIPÓTESIS)
			MÉTODO DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		
Fin						
Propósito						
Componente 1						
Actividad 1						
Actividad 2						
Componente 2						
Actividad 1						
Actividad 2						





"Versión digital de consulta, carece de valor legal (artículo 8 de la Ley del Periódico Oficial)"



COPIA SIN VALOR LEGAL