

GOBIERNO DEL
ESTADO DE PUEBLA

Secretaría de
Planeación y Finanzas

Guía para la elaboración del Programa Anual de Evaluación de los Municipios del estado de Puebla.

2024

GOBIERNO DEL
ESTADO DE PUEBLA | **Secretaría de**
Planeación y Finanzas

CONTENIDO

- INTRODUCCIÓN | Pág. 5**
- DEFINICIONES Y SIGLAS | Pág. 57**
- PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA LE ELABORACIÓN DEL PAE MUNICIPAL | Pág. 11**
 - 1. Portada | Pág. 14**
 - 2. Introducción | Pág. 15**
 - 3. Marco Normativo | Pág. 16**
 - 4. Objetivos | Pág. 18**
 - 4.1 Objetivo General | Pág. 18**
 - 4.2 Objetivos Específicos | Pág. 19**
 - 5. Glosario | Pág. 20**
 - 6. Consideraciones Generales | Pág. 21**
 - 6.1 Participantes en el PAE | Pág. 21**
 - 6.2 Coordinación de las Actividades**
 - Coordinación técnica**
 - Coordinación administrativa | Pág. 22**
 - 7. Monitoreo | Pág. 23**
 - 8. Seguimiento | Pág. 25**
 - 9. Evaluación | Pág. 27**
 - 9.1 De las evaluaciones de Programas, Fondos, Subsidios y/o Convenios | Pág. 28**
 - 9.2 De la evaluación al Plan Municipal de Desarrollo | Pág. 29**
 - 9.3 Del Informe de Gobierno | Pág. 30**
 - 9.4 De los informes de evaluación | Pág. 31**
 - 10. Metodologías | Pág. 32**
 - 11. Cronograma de actividades | Pág. 34**
 - 12. De la Publicación y Difusión | Pág. 35**
 - 13. Consideraciones Finales | Pág. 36**
 - 14. Firmas | Pág. 37**
- ANEXO PARA LA INTEGRACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN DE LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO DE PUEBLA | Pág. 39**

INTRODUCCIÓN

A fin de fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en los Ayuntamientos y contribuir a la mejora de la gestión pública a nivel local, es fundamental que los municipios cuenten con procesos y mecanismos institucionalizados en la materia.

Como un elemento fundamental es contar con un Programa Anual de Evaluación (PAE), que permita orientar las acciones de seguimiento, monitoreo y evaluación de los programas y políticas públicas municipales; con el propósito de analizar y valorar los avances y resultados obtenidos, sobre todo mejorar el desempeño e incrementar la eficiencia en la prestación de servicios y la satisfacción de las necesidades de la población.

La planificación y ejecución de acciones en materia de monitoreo, seguimiento y evaluación en los municipios, contribuye principalmente a impulsar los procesos de transparencia, rendición de cuentas, cultura de la evaluación y su importancia en la toma de decisiones. Al establecer un marco estructurado para la medición y valoración de los programas y políticas públicas, se busca no solo identificar áreas de oportunidad, sino también reconocer las buenas prácticas que sirvan a la creación de valor público.

En este sentido, el presente documento tiene como propósito ser una herramienta para que la Administración Pública de los 217 municipios del estado de Puebla pueda elaborar su PAE, lo que permitirá dar atención al marco normativo en la materia, así como, afianzar la implementación de los sistemas de monitoreo y evaluación.

En esta guía se propone una estructura para la integración del documento, proporcionando información práctica para el llenado de cada apartado, que sirva como punto de partida para fortalecer los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación a nivel municipal y motive a las autoridades locales a adoptar esta práctica como un instrumento esencial para la mejora continua y el fortalecimiento de su Administración.

DEFINICIONES Y SIGLAS

APM: a la Administración Pública Municipal.

ASM: Aspectos Susceptibles de Mejora; derivados de los hallazgos, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas en las evaluaciones externas y/o informes, los cuales pueden ser atendidos para la mejora del programa público.

CGPSE: a la Coordinación General de Planeación, Seguimiento y Evaluación de la Secretaría de Bienestar del Estado de Puebla.

Dependencias y Entidades municipales: A las Dependencias, Unidades, Órganos Desconcentrados y Entidades que conforman la Administración Pública Municipal Centralizada y Descentralizada.

Evaluación Específica del Desempeño: A la valoración sintética del desempeño de los programas o políticas, realizada mediante trabajo de gabinete, a fin de medir el avance en el cumplimiento de los objetivos y metas programados con base en el análisis de indicadores de resultados, que deriva en recomendaciones para la mejora continua.

Evaluación Externa: A la evaluación realizada a través de personas físicas y/o morales especializadas y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar; que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables.

Evaluación Interna: A la valoración realizada por las instancias públicas responsables de la ejecución de los recursos públicos de un programa, con la finalidad de su mejora continua, reorientación del gasto o rendición de cuentas.

Evaluación: Es el análisis sistemático y objetivo de las políticas públicas, los Programas Presupuestarios y el desempeño de las Dependencias que conforman la APM, a fin de determinar

o probar la pertinencia de estos, valorar sus objetivos y metas, así como conocer su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad en función del tipo de evaluación realizada.

FAISMUN: Al Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal.

Fondos de Aportaciones Federales: A los previstos en el Capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal. Son los Fondos del Ramo General 33.

Formato CONAC: Al Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas y Municipios, emitido por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).

FORTAMUNDF: Al Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal.

Gasto Federalizado: Es la transferencia de recursos económicos que el Gobierno Federal entrega a los gobiernos de los estados y municipios para impulsar el desarrollo regional y ayudar a cubrir las necesidades de la población local en materia de educación, salud, energía, seguridad y obras públicas. Sus componentes más importantes son las participaciones (recursos que los Estados y Municipios pueden ejercer libremente) y las aportaciones (recursos "etiquetados" por la Ley de Coordinación Fiscal, LCF).

Indicador de Desempeño: A la expresión construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, muestra los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorea y evalúa sus resultados. Los indicadores de desempeño pueden ser indicadores estratégicos o de gestión.

Indicador de Gestión: Al que mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Se refiere a los indicadores de actividades y aquellos de componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

Indicador Estratégico: Al que mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Programas Presupuestarios; contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos; se refiere a los indicadores de fin, propósito y/o aquellos de componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque.

Informe Final de Evaluación: Es el documento informativo de los resultados de la evaluación que contiene el análisis conforme a lo establecido en los términos de referencia o metodología.

Instancia Evaluadora Externa: A las personas físicas o morales, adscritas a instituciones públicas o privadas, tanto nacionales como internacionales, con experiencia probada en evaluación y temas específicos requeridos para realizar alguno de los tipos de evaluación externa.

LOM: Ley Orgánica Municipal

LGCG: Ley General de Contabilidad Gubernamental

LFPRH: Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

Mecanismo ASM: Al Mecanismo para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de los informes de resultados de las evaluaciones.

MIR: A la Matriz de Indicadores para Resultados.

MML (Metodología del Marco Lógico): A la herramienta de planeación y programación es-

tratégica basada en la estructuración y solución de problemas, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de los mismos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

Monitoreo: Es el proceso de comparación de los logros alcanzados con las metas programadas, en razón a la frecuencia de medición y disponibilidad de las fuentes de información, en períodos específicos, permite a los administradores y a las partes involucradas en la intervención para el desarrollo, información relevante sobre el avance y el logro de los objetivos y metas para determinar en qué medida se está ejecutando un programa o política pública, en función de los resultados previstos.

PAE: Documento que establece el calendario de ejecución de actividades de monitoreo, seguimiento y evaluación de los Programas, Fondos o Subsidios de Gasto Federalizado y determina los tipos de evaluación que se aplicarán mediante un programa integral y gradual, asimismo articula los resultados de las evaluaciones y vincula las actividades de programación y presupuestación.

PbR (Presupuesto basado en Resultados): Al instrumento metodológico cuyo objetivo es que los Recursos Públicos se asignen prioritariamente a los programas que generan beneficios a la población y que se corrija el diseño de aquellos que sean susceptibles de mejora. Un presupuesto con enfoque en el logro de resultados consiste en que los órganos públicos establezcan de manera puntual los objetivos que se alcanzarán con los recursos que se asignen a sus respectivos programas y que el grado de consecución de dichos objetivos pueda ser efectivamente confirmado.

Planeación: Es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

PMD: Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024.

Política Pública: Es el conjunto de iniciativas, decisiones y acciones de gobierno que proponen adecuar, continuar o generar nuevas realidades para la resolución de los problemas que tiene la sociedad y que, simultáneamente, son competencia del Municipio.

Pp (Programa presupuestario): A la categoría programática-presupuestal que permite organizar, en forma representativa y homogénea las actividades integradas y articuladas que proveen productos (bienes y servicios), tendientes a lograr un resultado y beneficio en una población objetivo.

Presupuestación: Es la acción encaminada a estimar y a cuantificar monetariamente los recursos humanos y materiales necesarios para cumplir con los programas establecidos en un período determinado; comprende las tareas de formulación, discusión, aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto que permitan una eficaz y eficiente gestión pública financiera.

Programa de Trabajo: Documento de Trabajo que define la posición o postura de una Dependencia Municipal, con la aceptación o no de las recomendaciones, derivadas de los resultados de cada evaluación interna o externa, considerando los principales hallazgos, debilidades, oportunidades, amenazas o recomendaciones, y cuya elaboración es conforme a lo determinado por el Mecanismo para el seguimiento a los ASM del Municipio.

SB: A la Secretaría de Bienestar del Estado de Puebla.

SED (Sistema de Evaluación del Desempeño):

Al conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas y las políticas, bajo el principio de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos.

Seguimiento: Es una función continua y sistemática de recopilación e integración de información respecto al avance de los indicadores y de las metas de los programas presupuestarios, en períodos trimestrales, que proporciona información relevante para la revisión de los objetivos y metas establecidas.

SHCP: A la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

SRFT: Sistema de Recursos Federales transferidos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Términos de Referencia (TdR): Al documento que plantea los elementos estandarizados mínimos y específicos de acuerdo con el tipo de evaluación y de programa a evaluar, con base en especificaciones técnicas, objetivos de la evaluación, así como la normatividad aplicable.

Unidad Administrativa de Evaluación (UAE)

designada: A la Dependencia, Entidad o Unidad Administrativa que cuente con las facultades para implementar u operar el Sistema de Evaluación del Desempeño en el municipio, evaluar el Plan Municipal de Desarrollo y/o coordinar los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación de los programas y políticas públicas municipales.

PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA LA ELABORACIÓN DEL PAE MUNICIPAL

La estructura mínima del PAE contempla una fase inicial del establecimiento del marco normativo, consideraciones, seguida de la planificación detallada de las acciones a realizar en el ejercicio fiscal y finalmente, el establecimiento de la publicación y difusión de los documentos derivados de la realización de las actividades. A través de esta estructura, se proporciona a los municipios los elementos clave a integrar en el PAE:

- 1 Portada
- 2 Introducción
- 3 Marco Normativo
- 4 Objetivos
- 5 Glosario
- 6 Consideraciones Generales
 - Participantes en el PAE
 - Coordinación de las Actividades
- 7 Monitoreo
- 8 Seguimiento
- 9 Evaluación
 - De las evaluaciones de Programas y Políticas Públicas
 - De la evaluación al Plan Municipal de Desarrollo
 - De los Informes de Evaluación
 - Del Informe de Gobierno
- 10 Metodologías
- 11 Cronograma de actividades
 - Actividades de monitoreo
 - Actividades de seguimiento
 - Actividades de evaluación
 - Metodologías
- 12 De la Publicación y Difusión
- 13 Consideraciones Finales
- 14 Firmas

El presente documento sirve como punto de partida para que los municipios del estado de Puebla elaboren su PAE. En este sentido, es importante destacar que la estructura propuesta en el Anexo, no significa que sea el único modelo de documento para la integración del PAE. Se reconoce plenamente la diversidad de contextos y estructuras operativas de los municipios del estado, por lo que se recomienda que cada municipio analice y adapte los elementos y actividades según sus necesidades particulares.

Asimismo, esta guía se elaboró con la intención de ofrecer consideraciones y descripciones claras sobre el propósito de cada apartado. De esta manera, se busca asegurar que el PAE resultante cuente con una estructura coherente y efectiva, capaz de conducir los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación con precisión y claridad.

Se entiende que el monitoreo, seguimiento y evaluación es fundamental para garantizar la eficacia, eficiencia y la transparencia en la gestión pública de los municipios. Por lo tanto, se espera que este documento sirva como una herramienta valiosa en la institucionalización de capacidades de evaluación, contribuyendo así al fortalecimiento de la Gestión para Resultados a nivel local.

A continuación, se describe cada uno de los apartados que se propone en la estructura, con algunas consideraciones que deben ser tomadas en cuenta por los municipios para la integración del documento, asimismo se ha sugerido un Anexo, en el que se establece en **color gris**, aquella información que debe ser modificada; asimismo, se destacan aquellos apartados indispensables que deben ser integrados en el PAE municipal, mismos que tendrán el siguiente icono para ser identificados:



1 Portada

Para la elaboración del PAE del Municipio, se sugiere que se incorpore una portada que sirva como primera plana de este documento, para lo cual se recomienda incluya al menos los siguientes elementos:

- I. **Título del Documento:** deberá contener “Programa Anual de Evaluación”, especificando el año de elaboración y emisión, nombre del Municipio y concluyendo con “del Estado de Puebla”.
- II. **Nombre de la institución:** En aquellos casos en que la Administración Pública del Municipio contemple en su estructura una Unidad Administrativa Responsable o Entidad que realice lo correspondiente a las actividades de monitoreo, seguimiento y evaluación, se deberá incluir el nombre completo de la Entidad o Unidad Administrativa de Evaluación (UAE) designada en el PMD o por el Cabildo del Ayuntamiento, y que esté definido que dicha UAE es la responsable de elaborar, publicar y dar seguimiento al cumplimiento del PAE.
- III. **Diseño Visual:** se sugiere que la portada incluya elementos institucionales característicos del Ayuntamiento para la elaboración del PAE, los cuales pueden ser como: hoja membretada o la elaboración de un diseño institucional con la inclusión de logos oficiales. Es importante mencionar que el diseño que se utilice cumpla con las disposiciones legales y normativas en materia electoral.
- IV. **Año del PAE:** La portada del PAE deberá considerar el ejercicio fiscal en el que se está elaborando y en el que sus actividades establecidas se realizarán, por lo que deberá contener las siglas “PAE” junto con el año de emisión y publicación.
- V. **Leyenda de cumplimiento:** de manera opcional, la portada deberá contener la leyenda “En términos de lo dispuesto en el Artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental”, lo anterior, debido a que dicho artículo establece la elaboración del PAE y su publicación en el portal oficial de la Administración Pública Municipal para su consulta.

2 Introducción

La inclusión de una introducción en el PAE Municipal es crucial debido a que, en ella se puede dar un preámbulo o contextualización sobre el propósito y la importancia del PAE en el marco del Gobierno Municipal. Se propone responder de forma breve y clara las siguientes preguntas:

- I. **¿Cuál es la Importancia de llevar a cabo las actividades y procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación en el Municipio?**
- II. **¿Cómo las actividades que se establecen en el PAE, permiten conocer la contribución del quehacer municipal al logro de las metas y objetivos del PMD?**
- III. **¿Cuál será el proceso general que se realizará en el municipio para la elaboración del PAE?**
- IV. **¿Qué resultados y conclusiones se esperan del cumplimiento de las actividades del PAE?**
- V. **¿Cuál es la contribución del cumplimiento del PAE, a la transparencia y rendición de cuentas?**

Es importante mencionar que las respuestas a las preguntas, son consideraciones que se sugiere incluirse en la introducción del PAE, a fin de que cuente con los elementos suficientes y claros que sustenten la emisión de este documento. Sin embargo, se pueden incluir aspectos adicionales, sin omitir mencionar que se debe tener cuidado de no incluir información que se desarrolle en otros apartados a fin de evitar la reiteración de información.

Aunado a lo anterior, en la propuesta del Anexo, se propone un ejemplo de introducción, que puede utilizarse como base o punto de partida para que se desarrolle la introducción conforme a las características y objetivos particulares que quiere exponer cada municipio.

3

Marco Normativo



Es necesario la inclusión de un apartado en el que se fundamente normativamente el PAE del municipio, considerando lo siguiente:

- Garantizar la transparencia y legalidad de las actividades de monitoreo, seguimiento y evaluación que se determinen en el documento.
- Establecer un marco de referencia claro para la elaboración del PAE y las actividades que este documento integra, facilita la comprensión y aplicación de los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación.
- Fortalecer la rendición de cuentas, ya que, al incluir el marco normativo, se establece una base para verificar si los recursos públicos del que dispone el municipio se utilizan para dar atención a los objetivos planteados y se ejercen de acuerdo con lo que establecen las leyes y regulaciones vigentes.
- Establecer las obligaciones legales que las autoridades de los Ayuntamientos del estado de Puebla deben seguir. Al integrarla en el PAE, se asegura que las actividades de monitoreo y seguimiento, así como las evaluaciones se realicen conforme a la ley, evitando posibles irregularidades.



- Es necesario la inclusión del marco normativo vigente considerando los tres niveles de gobierno, ya que existen leyes y regulaciones que establecen obligaciones para los municipios en materia de monitoreo, seguimiento y evaluación.
- Se sugiere la inclusión de consideraciones o la descripción de la normatividad principal que establece la obligación de elaborar y publicar el PAE, así como las actividades que integra; es por ello que se propone en el mismo apartado la descripción y cita textual de lo que establece el marco normativo federal, estatal y municipal.



OBLIGATORIO

- El finalizar el apartado de Normatividad, se sugiere incluir la siguiente leyenda **“Con base en los fundamentos y consideraciones mencionadas anteriormente, he tenido a bien emitir en mi carácter de Presidente Municipal / Director del Instituto/ Titular de la Dirección de (Completar según aplique la estructura del Municipio y debiendo escribir el nombre completo de la persona), el Programa Anual de Evaluación (PAE) para el Ejercicio Fiscal 202_ del H. Ayuntamiento de (Nombre del Ayuntamiento) del Estado de Puebla.”**.

Es importante mencionar que en aquellos casos en que el municipio designe a una UAR, o Entidad como responsable del PAE, se deberá contar con el sustento normativo y documentación oficial como es el Decreto de creación, Acta de Sesión de Cabildo, Reglamento Interno o algún otro documento de carácter oficial en el que se instituyan las atribuciones en la materia, y debe incluirse en el apartado de normatividad; para los demás casos el presidente municipal podrá firmar y emitir el PAE.

Estas son algunas de las consideraciones que debe integrar el apartado de normatividad del PAE; en este sentido, se propone en el Anexo, el marco normativo y aplicable a nivel municipal revisado, actualizado hasta el momento de la emisión de la presente guía y que funge únicamente como base; sin embargo, es necesario agregar la normatividad específica de cada municipio y su estructura organizacional, es decir, agregar regulaciones adicionales que permiten la operación del SED del municipio como puede ser la existencia de una Entidad encargada de los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación, la designación por Sesión de Cabildo de la UAR de integrar y dar seguimiento al PAE u otra normatividad que se considere pertinente que se deba integrar en dicho apartado, pudiendo ser decretos, reglamentos, lineamientos, manuales, entre otros instrumentos legalmente vigentes, por lo que no es limitativo.

4

Objetivos



4.1 Objetivo General



La definición de un objetivo general constituye el punto de partida esencial, ya que proporciona una dirección clara y coherente hacia la cual orientar todas las actividades de monitoreo, seguimiento y evaluación.

Este objetivo debe ser formulado de manera precisa, concreta y relevante, de modo que refleje los propósitos y metas estratégicas del Ayuntamiento. Además, debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios y desafíos que puedan surgir a lo largo del tiempo.

Derivado de lo anterior, es importante que el objetivo general que formule el Responsable del PAE, deba considerar los siguientes puntos:

- I. El objetivo debe ser claro y específico, evitando ambigüedades que puedan generar interpretaciones erróneas.
- II. El objetivo general debe consultar, y en su caso considerar los objetivos estratégicos del Plan Municipal de Desarrollo.
- III. El objetivo debe ser medible, es decir, debe ser posible evaluar su logro a través de indicadores, además de que debe ser alcanzable.
- IV. Debe integrar un horizonte temporal para el logro del objetivo general.

En virtud de lo anterior, es importante mencionar que en el Anexo se propone la redacción de un objetivo general, mismo que puede ser modificado y adecuado tomando en cuenta los puntos expuestos anteriormente y conforme a los objetivos que quiere lograr el Ayuntamiento con las actividades de monitoreo, seguimiento y evaluación que se establecerán en el PAE.

4.2 Objetivos Específicos



De forma lógica la definición de objetivos específicos dentro del programa adquiere una importancia significativa, ya que orienta y focaliza los esfuerzos hacia metas concretas y alcanzables, debido a que:

- I. Brinda una dirección clara y precisa sobre los alcances del monitoreo, seguimiento y evaluación de los programas y políticas públicas del municipio.
- II. Permite el seguimiento del progreso a lo largo del tiempo y la evaluación de los resultados obtenidos del PAE Municipal.
- III. Facilita la identificación del impacto de las acciones y estrategias implementadas. Esto permite evaluar la efectividad de las intervenciones.

Adicionalmente, deben de establecerse considerando los 4 puntos especificados en el sub-apartado "4.1 Objetivo General". Del mismo modo, es importante mencionar que en el Anexo se proponen objetivos específicos, los cuales no son definitivos y pueden adecuarse, modificarse, incluso agregar objetivos específicos que no se contemplan, y que de acuerdo a los objetivos estratégicos del Ayuntamiento y al PAE, son necesarios.

5

Glosario

El apartado de “Glosario” facilita la comprensión de los términos utilizados en el PAE, lo que ayuda a las partes interesadas a familiarizarse con el lenguaje técnico y a reducir posibles confusiones. Además, proporciona una referencia rápida y accesible para los términos clave, proporcionando información clara y efectiva a los servidores públicos del Ayuntamiento, ciudadanía, instituciones educativas y demás actores interesados que consulten el PAE Municipal.

En este sentido, se identificaron conceptos y acrónimos mismos que se integraron en el Anexo, a fin de facilitar la comunicación y la comprensión de los términos y conceptos utilizados en el programa; es preciso mencionar que la integración de dicho apartado no es limitativa, por lo que pueden integrarse los términos y acrónimos que se consideren necesarios o eliminarse si el Ayuntamiento no considera su aplicabilidad; sin embargo, es importante mencionar que la definición de cada término, acrónimo o sigla integrada en el Anexo fue elaborada conforme a fuentes oficiales especializadas en materia de seguimiento, monitoreo y evaluación, y conforme a la normatividad aplicable, así como los que se utilizan en el marco del SED estatal y forman parte de la terminología en el contexto nacional; por lo que no se sugiere la modificación de dichas definiciones, ya que puede cambiar totalmente su significado, y en consecuencia, causar confusiones.

6

Consideraciones Generales



6.1 Participantes en el PAE

Es importante identificar y definir claramente a los participantes o actores principales involucrados en el PAE del Municipio, mismos que se deben establecer en dicho apartado. A continuación, se propone una lista de los principales actores que pueden ser considerados en el PAE:

Coordinar

- Autoridades municipales como el/la Presidente Municipal, el/la Síndico, Regidor(a) o Titular de la Dependencia o Entidad que haya sido designada.

Supervisar

- Servidores públicos que tienen las atribuciones de realizar las actividades de monitoreo, seguimiento y evaluación mediante normativa o a través del PMD o por decreto de creación o debido a la designación por Sesión de Cabildo, como pueden ser el/la Contralor Municipal, Titulares y/o Directores(as) de Dependencias y Entidades de la APM, o Directores(as) de UAR para realizar dichas funciones.
- En aquellos casos por la estructura operativa del SED Municipal, se deberá integrar a representantes de Comités de Participación Ciudadana, Organizaciones de la Sociedad Civil o población en general.

Ejecutores

- Servidores públicos como Titulares, Directores o cargo similar y que son los responsables de la implementación y operación de los programas y políticas públicas del Municipio.

Derivado de lo anterior, en el Anexo se establecieron los principales participantes del PAE, describiendo las funciones que realizan y que justifican su importancia para su integración. Dicha propuesta es una base para que cada Municipio pueda adaptarlo de acuerdo a su estructura operativa y particularidades.

6.2 Coordinación de las Actividades



La inclusión de este sub-apartado tiene como propósito garantizar la efectividad y la eficacia de los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación, en este sentido, para la integración del PAE se establecieron consideraciones para dos apartados importantes, que son las de Coordinación Técnica y las de Coordinación Administrativa; como resultado, en el Anexo se proponen las consideraciones para cada sub-apartado, mismas que pueden ser tomadas como base por el Ayuntamiento, y modificarlas conforme a sus necesidades y características. Es importante mencionar que cada consideración debe especificar el responsable y las responsabilidades de dicho actor.

Coordinación técnica

Se refieren a los aspectos técnicos que deben ser tomados en cuenta durante la planificación y ejecución de las actividades de monitoreo, seguimiento y evaluación integrados en el PAE Municipal, así como su seguimiento; esto incluye, la definición de actores, actividades y responsabilidades a realizar.

Coordinación administrativa

Este punto busca destacar aspectos logísticos y administrativos que deben ser considerados durante la planificación y ejecución de las actividades de monitoreo, seguimiento y evaluación. Esto incluye, por ejemplo, lo relacionado a los recursos financieros, procesos de adjudicación, cumplimiento de los contratos, la gestión adecuada de los plazos y los cronogramas de trabajo, entre otros aspectos. Estas consideraciones administrativas son fundamentales para garantizar el cumplimiento de las actividades del PAE.

7

Monitoreo



El proceso de monitoreo proporciona una estructura clara y coherente para la recopilación, análisis y seguimiento de datos e información relevante, lo que a su vez facilita la toma de decisiones informadas y la implementación de acciones correctivas. Derivado de lo anterior, es importante establecer en dicho apartado de forma descriptiva y clara los procesos de monitoreo, tanto por obligación normativa o por instrucciones y/o acuerdos con instituciones del orden federal, estatal o municipal. En este sentido, tomando en cuenta las obligaciones que establece el marco normativo aplicable, se establecieron en el Anexo los actores, obligaciones y actividades a realizar en los procesos de monitoreo; por lo que pueden ser adecuadas, modificadas o determinar nuevas. Las actividades que por normativa deben ser integradas en el PAE Municipal son:

- I. Informar trimestralmente sobre el ejercicio, destino y resultados de los recursos federales transferidos a través de Fondos de Aportaciones Federales, subsidios o convenios.
- II. Monitoreo al Plan Municipal de Desarrollo
- III. Monitoreo a los Programas presupuestarios que operan en el Municipio.

Es de destacar que dichas actividades deben ser parte del PAE Municipal, ya que, derivan de obligaciones normativas, por lo que se recomienda se lleven a cabo en tiempo y forma.

Se recomienda incluir en el PAE municipal una tabla de semaforización para la actividad II y III. Esta herramienta, mediante el seguimiento de los indicadores del PMD, y los indicadores estratégicos y de gestión de los programas presupuestarios municipales, permitirá una valoración objetiva de su rendimiento. Con ello, se facilitará la toma de decisiones informadas y se promoverá una mejora continua, lo que contribuirá significativamente al logro de los objetivos institucionales.

Basándonos en lo expuesto anteriormente, se presenta la siguiente propuesta de semaforización, para valorar el cumplimiento de las metas de los indicadores mediante una escala de colores. En cuanto a la columna "Porcentaje", la UAE designada para llevar a cabo las actividades de monitoreo, establecerá los parámetros para cada concepto. Por otro lado, cuando se determine la clasificación del cumplimiento de un indicador, la UAE designada deberá proporcionar una descripción clara de los criterios que llevaron a determinar dicha clasificación.

Concepto	Semaforización	Porcentaje
Satisfactorio		00% - 00%
Poco satisfactorio		00% - 00%
Insatisfactorio		00% - 00%
Sobrecumplimiento		00% - 00%

8

Seguimiento



La actividad de seguimiento que por obligatoriedad normativa debe realizarse, es el seguimiento al cumplimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), el cual es de vital importancia para asegurar la efectividad y continuidad de las mejoras que se desean implementar en el municipio y que son resultado de los procesos de monitoreo y evaluación. Dicho mecanismo proporciona un enfoque estructurado para identificar, monitorear y dar seguimiento a las acciones y compromisos de mejora. Derivado de lo anterior, se sugiere que el mecanismo de ASM se lleve a cabo por fases, las cuales se han sugerido en el Anexo, mismas que fueron propuestas con base en el Mecanismo ASM Estatal.

Asimismo, es importante que dicho mecanismo establezca la elaboración de un Programa de Trabajo que contemple al menos los siguientes elementos:

Hallazgos y recomendaciones

- **Hallazgo:** se refiere a un resultado significativo derivado de la evaluación de un programa en términos de su eficacia, eficiencia, relevancia y sostenibilidad. Estos hallazgos pueden ser positivos o negativos y se utilizan para informar sobre el impacto y la calidad de un programa. Cada hallazgo identificado deberá estar orientado, según su naturaleza, por los elementos de un análisis FODA, es decir, deberá determinarse si el hallazgo es evidencia de una fortaleza, una debilidad, una oportunidad o una amenaza.
- **Recomendación:** es una sugerencia o propuesta para mejorar el programa en función de los hallazgos identificados durante la evaluación. Las recomendaciones se derivan de los resultados de la evaluación y están destinadas a ayudar a los responsables de la toma de decisiones a tomar acciones concretas para abordar las deficiencias, mejorar la efectividad y eficiencia del programa, y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

- **Acciones de mejora para la implementación de la recomendación:** Son la o las actividades que se comprometen a realizar para dar atención a las recomendaciones de evaluación, las cuales son establecidas por las áreas responsables del programa o política pública. Es importante que la acción inicie con un verbo en infinitivo y responda a las preguntas ¿Qué se va a hacer? y ¿Cómo se va a hacer?
- **Responsables de la implementación de las acciones de mejora:** Definir el o las Áreas Responsables de realizar la o las acciones de mejora para implementar la recomendación, puede ser más de un responsable dependiendo de lo establecido en la o las acciones.
- **Fechas de inicio y término:** Se refiere al establecimiento de la temporalidad que se prevé iniciar con la implementación de la o las acciones, y la proyección de la fecha de conclusión. Los cuales son útiles para planificar el trabajo por parte del o los Responsables.

Con el propósito de fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, se considera importante que el Programa de Trabajo sea formalizado por parte de los Responsables de los programas y políticas públicas evaluados, así como realizar su publicación. Posterior a ello, llevar a cabo el seguimiento a los compromisos de mejora establecidos en el Programa de Trabajo considerando lo siguiente:

I. Evidencia o documentación que justifique la implementación del ASM

Se refiere a la documentación oficial de las acciones de mejora, a través de la sistematización de información, replanteamiento de procesos o algún otro mecanismo que realicen los Responsables, mismos que deben estar debidamente documentados a fin de que sirvan como medios de verificación de su implementación.

II. Responsable del Seguimiento del Programa de Trabajo y valoración de su cumplimiento

Establecer al Responsable para que supervise el avance y cumplimiento de las acciones de mejora, es decir que monitoree las fechas de inicio y término establecidos en el Programa de Trabajo. Asimismo, que lleve cabo la revisión de dichos avances y realice la valoración del cumplimiento de las acciones comprometidas.

Las consideraciones y el Mecanismo de ASM establecido en el Anexo, son una base que se sugiere pueda retomarse, ya que integra los elementos más esenciales, en caso de que se modifiquen o agreguen fases, estos deberán guardar una congruencia lógica.

Para mayor información sobre el proceso del Mecanismo ASM, se recomienda consultar el modelo federal¹, así como el del Gobierno del estado de Puebla².

¹En la siguiente dirección electrónica se podrá consultar el Mecanismo para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de la Administración Pública Federal: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/mecanismo-para-el-seguimiento-a-los-aspectos-susceptibles-de-mejora#:~:text=Mecanismo%20para%20el%20seguimiento%20a%20los%20Aspectos%20Susceptibles,el%20desempe%C3%B1o%20de%20los%20Programas%20federales%20y%20presupuestarios>

²En la siguiente dirección electrónica se podrá consultar el Mecanismo para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora del Gobierno del Estado de Puebla: https://evaluacion.puebla.gob.mx/pdf/doc_inicio/InfografiaMecanismoASM.pdf

9

Evaluación



Para la realización de un proceso de evaluación a un programa o política pública operado por el Ayuntamiento, esta se puede realizar de forma interna o externa; en este sentido en el cronograma de actividades del PAE se podrán establecer las evaluaciones y su modalidad que se consideren oportunos con base en los objetivos, obligatoriedad normativa y los recursos humanos, financieros y materiales con los que disponga el Ayuntamiento.

Evaluación Externa

La evaluación externa implica la participación de personas físicas y morales especializadas y con experiencia probada que realizan un análisis objetivo del desempeño y resultados de los programas y políticas municipales. Esta evaluación se lleva a cabo con el propósito de proporcionar una perspectiva imparcial y profesional, a fin de brindar información para la toma de decisiones y retroalimentar los programas y políticas evaluadas.

Las evaluaciones externas suelen basarse en estándares y metodologías, lo que garantiza la fiabilidad y validez de los resultados obtenidos. Asimismo, los resultados de la evaluación externa pueden ser utilizados como herramienta de comunicación y rendición de cuentas ante la ciudadanía del Municipio.

Es preciso mencionar que, por obligatoriedad normativa, los procesos de evaluación que se programen a los recursos de los Fondos, Subsidios y Convenios, se realizarán en modalidad externa con la contratación de Instancias de Evaluación Especializadas en la materia. En otro punto, las evaluaciones internas aplicarán a los Programas presupuestarios y políticas públicas propias del Ayuntamiento.

Evaluación Interna

La evaluación interna dentro del marco del PAE se fundamenta en la capacidad de autogestión y análisis de los recursos disponibles dentro del ámbito municipal. Esta evaluación se caracteriza por ser ejecutada por el personal adscritos a las Unidades Administrativas del Ayuntamiento, quienes aplican metodologías específicas para medir el desempeño, eficacia y eficiencia de los programas y políticas públicas municipales. En este sentido, al ser realizada por personal adscrito al Ayuntamiento, la evaluación interna suele ser más económica en términos de recursos financieros y humanos, lo que la convierte en una opción accesible para el municipio.

9.1 De las evaluaciones de Programas y Políticas Públicas



Para las consideraciones respecto a las evaluaciones de los programas y políticas públicas a evaluar en el municipio, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- I. Que aspectos se tomaron en cuenta para la definición de los programas o políticas públicas que serán evaluados en el ejercicio fiscal, y que se integrarán en el PAE Municipal.
- II. Las metodologías a aplicar en el proceso de evaluación, dependiendo del tipo de programa o política pública.
- III. La coordinación entre los actores para realizar el proceso de evaluación y las obligaciones y atribuciones de cada uno.

En este sentido, es importante mencionar que por obligación normativa se deberán establecer las consideraciones de dos evaluaciones que son a los recursos ministrados al municipio provenientes del FAISMUN y del FORTAMUNDF.

Derivado de lo anterior, el Anexo sugiere aspectos y consideraciones fundamentales, que el municipio debe integrar en su PAE, por lo que son un punto de partida, y estas pueden adecuarse conforme a los objetivos de cada municipio.

9.2 De la evaluación al Plan Municipal de Desarrollo



De acuerdo con los artículos 105 en su fracción VI y 108 fracción IX de la Ley Orgánica Municipal, se deberán establecer los aspectos y consideraciones a tomar en cuenta para la realización de la evaluación del PMD al término de su administración; asimismo, es preciso mencionar que cada municipio establecerá el tipo de evaluación a realizar, su metodología y los Términos de Referencia a aplicar. Sin embargo, como herramienta de apoyo, la SPF emitirá una guía para la evaluación de los PMD, por lo que, en el Anexo de la presente Guía, se integra la propuesta para que sea analizada y en su caso retomada o modificada en función de los recursos y objetivos de cada municipio.

9.3 De los Informes de Evaluación



Los informes de evaluación representan un documento valioso para comunicar los resultados del proceso de evaluación realizada a los programas y políticas públicas; estos brindan información de los resultados e impacto en el municipio. En este sentido, dichos documentos deben cumplir con ciertos criterios y características de calidad esenciales, conforme lo establece el marco normativo en materia de evaluación.

Derivado de lo anterior, en el Anexo se establecieron las consideraciones esenciales conforme a la normatividad aplicable a nivel Municipal, sin embargo, dichas consideraciones pueden ser modificadas, adecuadas, e incluso agregar o eliminar elementos con base a las capacidades de cada municipio y su estructura operativa. Recalcando que dichos aspectos son únicamente una base. Sin embargo, es preciso mencionar que hay dos aspectos que por obligación normativa se sugiere deben plantearse en dicho apartado:

- I. Definir al responsable de verificar que los informes de evaluación cumplan con las características y especificaciones establecidas en el marco normativo y los TDR.
- II. Definir el responsable de realizar la publicación de los informes de evaluación y el Formato CONAC, en el caso de las evaluaciones a los programas y políticas públicas.

9.4 Del Informe de Gobierno



De acuerdo con el artículo 110 de la LOM *“Las Personas Titulares de las Presidencias Municipales, al rendir su informe anual sobre el estado general que guarda la Administración Pública Municipal, harán mención expresa de las decisiones adoptadas para la ejecución del respectivo Plan Municipal de Desarrollo y los programas derivados de éste, así como de las acciones y resultados de su ejecución, o de las reformas o adiciones que se hubieren realizado...”*; en este sentido, el Informe de Gobierno Municipal constituye una obligación institucional fortaleciendo la transparencia y rendición de cuentas.

La realización del Informe de Gobierno Municipal, así como su publicación y difusión responde a la obligación normativa de informar a la ciudadanía sobre el uso adecuado y eficiente de los recursos públicos, así como sobre el cumplimiento de los compromisos realizados por el ayuntamiento.

10 Metodologías

Tipologías de Evaluación



De acuerdo con los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, establecen los tipos de evaluación, los cuales son:

- **Evaluación de Consistencia y Resultados:** analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas, para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la matriz de indicadores.
- **Evaluación de Indicadores:** analiza mediante trabajo de campo la pertinencia y alcance de los indicadores de un programa para el logro de resultados.
- **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.
- **Evaluación de Impacto:** identifica con metodologías rigurosas el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuible a la ejecución del programa.
- **Evaluación Específica:** aquellas evaluaciones no comprendidas en el presente lineamiento y que se realizarán mediante trabajo de gabinete y/o de campo.
- **Evaluaciones Estratégicas:** evaluaciones que se aplican a un programa o conjunto de programas en torno a las estrategias, políticas e instituciones.

Términos de Referencia

La metodología, es donde se establecen las bases bajo las cuales se realizará la evaluación y que servirán de guía para los evaluadores para el desarrollo del proceso evaluativo. Dicho documento se compone de objetivos, alcances, preguntas de investigación, condiciones y criterios que se utilizarán en la evaluación a los programas y políticas públicas del municipio.

En este sentido, en este apartado del PAE se establecen las tipologías de evaluación a aplicar a cada programa o política pública, con ello se robustece que la evaluación se realice de manera profesional y rigurosa, y que se cumplan los estándares técnicos y de calidad que se consideren necesarios por parte de la administración municipal, además de dar atención al marco normativo aplicable en la materia.

Derivado de lo anterior, es importante mencionar en el Anexo se proponen las consideraciones principales que los municipios deben dar cumplimiento respecto a las metodologías.

Si bien se propone en el Anexo que las evaluaciones al FAISMUN y del FORTAMUNDF sean conforme a los TdR establecidos por la Secretaría de Bienestar, la aplicación de dichos documentos no es obligatoria. Sin embargo, la realización del proceso de evaluación si es obligatoria de conformidad con el artículo 49 Fracción V de la LCF; en consecuencia, en aquellos casos en que el municipio decida no aplicar los TdR sugeridos por la SB del estado de Puebla, deberán elaborar y publicar en su portal oficial de la Administración Pública Municipal las metodologías que se aplicarán para la evaluación de los Fondos mencionados o en su caso en la Plataforma Nacional de Transparencia.

En el mismo sentido, para el caso de la Guía para la evaluación de los PMD, documento que se menciona en el apartado “Metodologías”, es una base para que el Ayuntamiento pueda elaborar y publicar su propia metodología con base en dicho documento, mismo que debe ser publicado en el portal oficial de la Administración Pública Municipal o en la Plataforma Nacional de Transparencia.

En virtud de lo anteriormente expuesto, las consideraciones pueden modificarse y adecuarse a las necesidades, estructura operativa y objetivos del Municipio, sin embargo, se debe tener especial atención con la obligatoriedad normativa.

11

Cronograma de actividades



Un cronograma de actividades permite plasmar a detalle la consecución de las actividades en materia de seguimiento, monitoreo y evaluación que se llevarán a cabo, así como los responsables de cada actividad, las fechas límite y los entregables o evidencias que se esperan. Con ello, se asegura que todos los responsables de cada actividad tengan una visión clara de las tareas a realizar, los plazos de ejecución y los resultados esperados.

Derivado de lo anterior, el cronograma de actividades que se propone en el Anexo integra los elementos esenciales para una planificación efectiva y el cumplimiento de los objetivos del PAE. Asimismo, se contempla cuatro apartados principales que son:

- a. Actividades de monitoreo
- b. Actividades de seguimiento
- c. Actividades de evaluación
- d. Metodologías

Aunado a ello, cada uno de los sub-apartados del cronograma identifica aquellas actividades que por obligatoriedad normativa deben realizar los municipios, por lo que no se sugiere sean integradas en el PAE Municipal; no obstante, lo propuesto en el Anexo no es limitativo, por lo que se deberán tomar en cuenta los objetivos y recursos financieros, humanos y tecnológicos con los que cuenta el Ayuntamiento, para la determinación de las actividades.

12

De la Publicación y Difusión



El marco normativo que regula los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación, incluyendo la elaboración del PAE municipal, establece que los documentos derivados de dichos procesos deberán publicarse en los portales oficiales de internet del Ayuntamiento o en el Portal Nacional de Transparencia, dando cumplimiento a los principios de transparencia proactiva y máxima publicidad. En este sentido, es preciso mencionar que, en este apartado por obligatoriedad normativa se establecerá la publicación de los siguientes documentos:

- Programa Anual de Evaluación del municipio
- Metodologías de evaluación
- Informes de evaluación
- Programas presupuestarios

Derivado de lo anterior, si al Ayuntamiento establece dentro del PAE municipal la publicación y difusión de documentos que se relacionen o son imprescindibles para realizar las actividades establecidas en el cronograma de actividades, podrán integrarlos, no siendo limitativo.

13

Consideraciones Finales

En el apartado de las consideraciones finales del Anexo se pueden establecer todos aquellos aspectos que no se contemplan en apartados y sub-apartados del PAE, por lo que pueden ser cuestiones no planeadas, de emergencia o derivadas por causas de fuerza mayor.

14

Firmas



El apartado de “firmas” en el Programa Anual de Evaluación municipal es fundamental para garantizar la legitimidad y la responsabilidad de las decisiones y acciones que se tomen en los procesos de monitoreo, seguimiento y evaluación. Las firmas representan un compromiso formal y explícito de los responsables y autoridades municipales con los objetivos y resultados de las actividades que se establecen en el PAE.

En este sentido, el Ayuntamiento define el(los) actor(es) que firmará(n) el PAE no siendo limitativo la cantidad de Autoridades Municipales o responsables, sin embargo, se sugiere que firmen el documento por alguno de los siguientes actores, de acuerdo a su jerarquía:

- Presidente Municipal
- Contralor Municipal
- Titular de la Institución de la APM que tiene las atribuciones para la elaboración y publicación del PAE (según aplique)
- Directores(as) responsables de la implementación y operación de los programas y políticas públicas del Municipio

ANEXO

PARA LA INTEGRACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN DE LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO DE PUEBLA

En el contexto actual del enfoque de resultados en la administración pública local, y con el objetivo de fortalecer el avance en la implementación del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño en los municipios de la entidad, se presenta el siguiente Anexo para la integración del Programa Anual de Evaluación de cada uno de los municipios del estado de Puebla.

Se reconoce la importancia estratégica de orientar sus políticas y acciones hacia resultados concretos y medibles, con el objetivo de garantizar el uso eficiente de los recursos públicos y maximizar el impacto en el bienestar hacia la población de los municipios. En este sentido, el Gobierno del Estado impulsa y concientiza la realización de actividades de monitoreo, seguimiento y evaluación del desempeño en la Administración Pública Municipal, a fin de identificar áreas de oportunidad, fortalezas y debilidades.

Cabe recalcar que este formato no constituye una obligatoriedad en cuanto a la integración del PAE con los elementos aquí establecidos; por lo que se sugiere que cada municipio analice y adapte los elementos y actividades según sus necesidades particulares, sin omitir aquellas actividades que por obligatoriedad normativa se deben cumplir, mismas que ya se han plasmado en el Anexo; por lo que se pueden incorporar actividades, no siendo limitativo.

GOBIERNO DEL | **Secretaría de**
ESTADO DE PUEBLA | **Planeación y Finanzas**