



## HONORABLE AYUNTAMIENTO DE SAN PEDRO CHOLULA

**Tonantzin Fernández Díaz**, Presidenta del Honorable Ayuntamiento de San Pedro Cholula, PUE.

### MARCO NORMATIVO

Con fundamento en lo establecido por los artículos 1, 6, 25, 26, 73 fracción XXVIII y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 27, 34 fracción I, 41, 75, 85 fracción I, 110 y 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 1, 46 fracciones I, II y III, 48, 53, 54, 61, 79, 80, 82 y 85 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; 2, 3 párrafo segundo, 9, 13, 14, 33 y 34 fracciones II, III y V de la Ley de Planeación; 48 y 49 de la Ley de Coordinación Fiscal, 107 y 108 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla; 4, 6, 9, 10, 13, 14, 18, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54 y 55 de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla; 78 fracciones VI y VII, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 109, 110, y 169 de la Ley Orgánica Municipal; se emiten los siguientes Lineamientos.



# **LINEAMIENTOS PARA LA CREACIÓN, MODIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL AYUNTAMIENTO DE SAN PEDRO CHOLULA, PUEBLA**

## **CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES**

**ARTÍCULO 1.** Los presentes Lineamientos tienen por objetivo establecer las bases y disposiciones generales para el proceso de creación, modificación, seguimiento y evaluación de los Programas Presupuestarios ejecutados por las Dependencias y Unidades Administrativas de la Administración Pública Municipal del Honorable Ayuntamiento de San Pedro Cholula bajo el enfoque del Presupuesto Basado en Resultados (PbR).

**ARTÍCULO 2.** Los presentes Lineamientos son de observancia obligatoria para las personas servidoras públicas de las Dependencias y Unidades Administrativas de la Administración Pública del Honorable Ayuntamiento de San Pedro Cholula.

**ARTÍCULO 3.** La interpretación Técnica de los presentes Lineamientos le corresponderá a la Unidad de Planeación.

**ARTÍCULO 4.** Para el adecuado funcionamiento de los presentes Lineamientos, la Tesorería Municipal y la Unidad de Planeación, se coordinarán con las Dependencias y Unidades Administrativas de la Administración Pública Municipal.

**ARTÍCULO 5.** Para los efectos de los presentes Lineamientos se entenderá por:

- I. **Actividad:** Elemento de la Matriz de Indicadores para Resultados que refiere a las acciones emprendidas, y mediante las cuales se implementan los insumos para generar los bienes, acciones o productos que genera el Programa Presupuestario;



- II. **Administración Pública Municipal:** Aquella integrada por la Dependencias y Unidades Administrativas del Honorable Ayuntamiento de San Pedro Cholula;
- III. **ASEP:** Auditoría Superior del Estado de Puebla;
- IV. **ASM:** Aspecto Susceptible de Mejora;
- V. **Ayuntamiento:** Al Honorable Ayuntamiento del Municipio de San Pedro Cholula;
- VI. **Dependencias:** A las previstas en la Estructura Orgánica del Honorable Ayuntamiento de San Pedro Cholula, incluyendo sus respectivos órganos desconcentrados y las Unidades Administrativas que dependen directamente;
- VII. **Componente:** Elemento de la Matriz de Indicadores para Resultados que refiere a los bienes y servicios que genera el Programa Presupuestario para cumplir con su propósito;
- VIII. **Contraloría:** A la Contraloría Municipal del Honorable Ayuntamiento de San Pedro Cholula;
- IX. **Diagnóstico:** Al documento de análisis cuantitativo y/o cualitativo sobre la situación actual, mediante el cual se identifican prioridades y necesidades específicas de atención;
- X. **Enlace:** La persona Servidora Pública designado por la persona titular de la Dependencia o Unidad Administrativa, para coordinar actividades relativas al procesos de planeación, programación o presupuestación;
- XI. **Evaluación:** Proceso de valorar el diseño, operación, efecto o impacto de los programas presupuestarios para obtener información sobre las acciones del gobierno y su efectividad.



- XII. **Fin:** Al Elemento de la Matriz de Indicadores para Resultados que se refiere al Objetivo Estratégico, al cual el Programa Presupuestario contribuye de forma significativa;
- XIII. **FAISMUN:** Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal;
- XIV. **FORTAMUN:** Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios;
- XV. **Indicador:** A la expresión numérica a partir de variables cuantitativas, que permiten determinar la situación sobre un tema en específico y que proporciona un medio sencillo y fiable para medir el cumplimiento de metas y objetivos establecidos;
- XVI. **Indicadores de Desarrollo:** A la expresión numérica que mide el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo;
- XVII. **Lineamientos:** A los presentes lineamientos para la creación o modificación de Programas Presupuestarios de la Administración Pública Municipal;
- XVIII. **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR):** A la herramienta de Planeación Estratégica, que de forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del Programa Presupuestario;
- XIX. **Metodología del Marco Lógico (MML):** Herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos.
- XX. **PAE:** Programa Anual de Evaluación;
- XXI. **Plan Estatal de Desarrollo (PED):** Al documento que establece los principios básicos sobre los cuales se llevará a cabo la Planeación del Desarrollo en el Estado y que servirá para orientar el funcionamiento de la Administración Pública Estatal;
- XXII. **Plan Municipal de Desarrollo (PMD):** Al documento que establece los principios básicos sobre los cuales se llevará a cabo la Planeación en el Municipio y que servirá para orientar el funcionamiento de la Administración Pública Municipal;



- XXIII. **Población Objetivo:** A la población que el Programa Presupuestario tiene programada atender, y que cumple con los criterios establecidos para su elegibilidad, para el caso de aquellos Programas Presupuestarios que no contemplan programas o acciones de desarrollo social, se podrá entender como área de enfoque objetivo;
- XXIV. **Población Potencial;** A la población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia del Programa Presupuestario, y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención;
- XXV. **Presupuesto de Egresos (PE):** Al Presupuesto de Egresos del Honorable Ayuntamiento de San Pedro Cholula;
- XXVI. **Programa Presupuestario (PP):** Al Instrumento que permite, de forma representativa y homogénea, la asignación de recursos públicos a cargo de los ejecutores para el cumplimiento de sus metas;
- XXVII. **Propósito:** Al elemento de la Matriz de Indicadores para Resultados que se refiere al resultado o efecto logrado en la población beneficiaria que atiende el Programa Presupuestario;
- XXVIII. **Seguimiento:** A las acciones destinadas a generar la información necesaria para conocer el avance de los objetivos, metas, indicadores y acciones;
- XXIX. **Tesorería:** A la Tesorería Municipal del Honorable Ayuntamiento de San Pedro Cholula;
- XXX. **Unidad de Planeación:** A la Dirección de la Unidad de Planeación del Honorable Ayuntamiento de San Pedro Cholula;
- XXXI. **UR:** Unidad Responsable



## **CAPÍTULO II**

### **DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN PARA LA CREACIÓN DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS**

**ARTÍCULO 6.** El proceso de planeación se refiere al diseño, elaboración y vinculación de las acciones y recursos necesarios para la operación de las funciones de las Dependencias y Unidades Administrativas del Honorable Ayuntamiento de San Pedro Cholula.

**ARTÍCULO 7.** Los Programas Presupuestarios (PP) plasman las acciones específicas con las que se busca dar respuesta a los compromisos asumidos, así como a las necesidades prioritarias de la ciudadanía. A dichos Programas se les dará seguimiento a través de la planeación, programación, presupuestación, ejercicio, monitoreo, así como de los mecanismos de evaluación de indicadores y metas.

**ARTÍCULO 8.** Las propuestas para la creación de un PP deben partir del supuesto que existe un problema o necesidad que se puede resolver o atender a partir de la inversión de recursos públicos, que contribuirán a dar cumplimiento a algún objetivo prioritario derivado de la Planeación Estratégica a nivel estatal, local o institucional.

Los objetivos definidos para los PP deberán ser congruentes con el marco normativo vigente, y la Dependencia o Unidad Administrativa encargada de ejecutar el Programa será considerada como la Unidad Responsable.

Para la creación de un PP será necesario llevar a cabo un proceso de planeación y apegarse a la metodología establecida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), siendo esta la Metodología del Marco Lógico (MML) a fin de incorporar los elementos básicos que permitan identificar la necesidad o problemática que se pretende resolver, así como aquella información necesaria para llevar a cabo su seguimiento y evaluación.



**ARTÍCULO 9.** Las etapas del proceso de planeación son aquellas actividades necesarias para elaborar los Programas Presupuestarios en atención a las necesidades específicas del Honorable Ayuntamiento y la ciudadanía.

En este sentido, son etapas del Proceso de Planeación:

- I. Identificación de Situación Actual;
- II. Definición del Problema;
- III. Análisis del Problema;
- IV. Definición de Objetivos;
- V. Selección de Alternativas;
- VI. Definición de Estructura Analítica;
- VII. Integración de la MIR.

Lo plazos, mecanismos y medios para la integración de los Programas Presupuestarios del siguiente Ejercicio, estarán sujetos a los tiempos que establezcan la Tesorería Municipal, la Unidad de Planeación y la ASEP en atención a los requerimientos y a la normativa aplicable.

**ARTÍCULO 10.** Se entenderá como identificación, a las actividades de investigación integrada por elementos cuantitativos y cualitativos, que permitan integrar un diagnóstico de la situación actual sobre la dinámica en el entorno social, económico y ambiental.

La generación de diagnósticos estará a cargo de cada Dependencia y Unidad Administrativa, toda vez que son las áreas técnicas que cuentan con el conocimiento necesario para una correcta investigación.

**ARTÍCULO 11.** Los diagnósticos deberán contener los factores determinantes que marcan la pauta del desarrollo integral de la población, mostrando un acercamiento a la realidad social, lo cual permitirá identificar claramente las problemáticas particulares y los efectos, tanto positivos como negativos, que se generan en la ciudadanía.



Será importante que, en la medida de lo posible, se puedan identificar los antecedentes de cada problemática, así como las proyecciones de evolución en próximos años, lo cual, posteriormente, permitirá formular las actividades que se deberán instrumentar de forma progresiva.

Para garantizar el desarrollo idóneo de diagnósticos, se deberán tomar como referencia fuentes de información oficial externas tales como: El Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (INEGI), el Sistema Estatal de Información (SEI), entre otros; además de fuentes de información interna como lo pueden ser registros administrativos, encuestas, proyecciones, o cualquier información que pueda generar cada Dependencia o Unidad Administrativa de forma oficial.

Estos elementos de información permitirán identificar claramente la problemática que se enfrenta, así como la Población Potencial que presenta dicha necesidad y la Población Objetivo a ser intervenida con alguna acción o programa gubernamental de acuerdo con la capacidad institucional.

**ARTÍCULO 12.** Se entenderá como Definición del Problema, al proceso mediante el cual se identifique de manera clara, objetiva y concreta cual es la problemática que origina o motiva la necesidad de intervención gubernamental, por lo que en este punto relevante se identifica de entre las demandas sociales u oportunidades de desarrollo, aquello que es prioritario y que tiene posibilidades de ser resuelto a través de acciones gubernamentales, y que está alineada con el PED, PMD y la Agenda 2030.

Para la definición del problema se deberán tomar como referencia base las siguientes preguntas clave:

- ¿Qué problema es el que originó el programa que se está desarrollando?
- ¿Qué demanda social u oportunidad de desarrollo tiene mayor prioridad de atención?
- ¿Cuál es la población o área de enfoque que lo enfrenta?
- ¿Cuál es la situación que da origen a las demandas u oportunidades?



- ¿Cómo puedo beneficiar a una mayor cantidad de personas o área de enfoque prioritaria?

**ARTÍCULO 13.** Se entenderá como Análisis del Problema al proceso mediante el cual se identifica el origen, comportamiento y consecuencias del problema definido, a fin de establecer las diversas causas, efectos y las tendencias de cambio.

Para plasmar el análisis de problemas de forma específica se utilizará un esquema tipo “Árbol de Problemas”, donde el problema definido será el punto central del cual partirán hacia abajo las causas, representando las raíces del árbol, y hacia arriba se plasmarán los efectos, representando la copa del árbol.

Para el análisis de problemas se deberán tomar como referencia mínima las siguientes preguntas clave:

- ¿Qué causa el problema?
- ¿Cuál es la naturaleza de las causas?
- ¿Cuál es la relación entre las diversas causas?
- ¿Qué efectos tiene el problema?

Se deberá tomar en cuenta que la redacción de la problemática central, causas y efectos deberán ser de forma negativa denotando una carencia o problema.

**ARTÍCULO 14.** Se entenderá como Definición del Objetivo al proceso mediante el cual se define la situación futura que se busca lograr, y que solventará las necesidades y problemáticas identificadas en el proceso de Análisis del Problema, y traduce las causas y efectos del “Árbol de Problemas” en medios y fines, lo cual permitirá definir los medios para dar solución a la problemática detectada y los impactos que se alcanzarán en caso de lograrse cumplir el Objetivo Central.

En este sentido al retomar el problema central con su causas y efectos, se deberá cambiar la redacción en una forma positiva denotando el escenario futuro si fuera resuelto o atendido,



derivando en una transformación del problema central en el objetivo central, las causas en los medios y los efectos en los fines.

Para la definición de objetivos se deberán tomar como referencia mínima los siguientes puntos clave:

- ¿Los escenarios positivos de futuro o estados alcanzados solventan completamente la situación que se pretende transformar?
- ¿Los medios garantizan alcanzar la solución del objetivo central?

**ARTÍCULO 15.** Se entenderá como Selección de Alternativas al proceso mediante el cual se determinan las medidas y acciones que constituirán la intervención gubernamental, para lo cual se deberá analizar y valorar cuidadosamente las opciones de acciones más pertinentes y efectivas para lograr los objetivos deseados.

Derivado de la definición de objetivos, se deberán vincular los medios identificados y seleccionar aquellos que pueden llevarse a cabo con mayores probabilidades de éxito, considerando las restricciones que apliquen a cada caso, así como su factibilidad técnica, material, legal-reglamentaria y presupuestaria.

Para la selección de alternativas se deberán tomar como referencia mínima las siguientes preguntas clave:

- ¿Qué medios-fines tienen un vínculo directo con el resultado esperado?
- ¿Qué medios pueden alcanzarse con la intervención gubernamental, en qué plazo y a qué costo?
- ¿Cuáles serían los bienes y servicios que la intervención gubernamental debe producir para alcanzar su objetivo?
- ¿Qué acciones deben realizarse para generarlos?
- ¿El marco normativo aplicable permite la ejecución de la alternativa seleccionada?



**ARTÍCULO 16.** Se entenderá como definición de la estructura analítica al proceso mediante el cual se asegura la coherencia interna de la estructura del programa, así como la definición de los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación.

Se deberá analizar y relacionar la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificada (incluyendo sus causas y efectos) y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica (vertical) entre los mismos. Para ello se compara la cadena de medios-objetivos-fines seleccionada, con la cadena de causas-problema-efectos que le corresponde, lo cual posteriormente se utilizará para los resúmenes narrativos de la MIR, para definir las líneas base de los PP, definir el horizonte de los resultados esperados, así como para la integración de indicadores.

Para la definición de la Estructura Analítica se deberán tomar como referencia mínima las siguientes preguntas clave:

- ¿El objetivo identificado equivale a la solución del problema que origina la acción pública?
- ¿Los medios identificados son precisos tanto para la solución de cada una de las causas del problema como para el logro del objetivo?

**ARTÍCULO 17.** Se entenderá como Integración de la MIR al proceso mediante el cual se sintetiza en un diagrama muy sencillo y homogéneo, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite darle sentido a la intervención gubernamental, estableciendo con claridad los objetivos y resultados esperados de los programas a los que se asignan recursos presupuestarios, así como definir los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación.

Para la integración de la MIR se deberán tomar como referencia mínima los siguientes puntos clave:



- Establecer y estructurar el problema central, ordenar los medios y fines del árbol de objetivos en un programa.
- Generar indicadores para medir sus resultados.
- Definir los medios que permitirán verificar esos resultados.
- Describir los riesgos que podrían afectar la ejecución del mismo o las condiciones externas necesarias para el éxito del programa.

De acuerdo con la MML, la MIR debe incluir cuatro tipos de objetivos entre los cuales estarán considerados todos los objetivos a lograr en el proceso de desarrollo y ejecución de un PP. Dichos objetivos corresponden a las siguientes categorías:

- I. **Objetivos de Actividades:** Corresponderán a los procesos a desarrollar para dar cumplimiento a la realización del programa. Determinan que se tiene que hacer para procesar los insumos mediante los cuales se generan los bienes o servicios a entregar.
- II. **Objetivos de Componentes:** Con estos objetivos se determinan los productos terminados o los servicios prestados, establecen que es lo que entrega el programa a los beneficiarios.
- III. **Objetivos de Propósito:** Sirve para establecer cuáles resultados se deberán lograr con el programa; para entregarse a la población o área de enfoque.
- IV. **Objetivos de Fin:** Se utilizan para determinar el impacto en los beneficiarios, denota la contribución del programa en el mediano o largo plazo para aportar soluciones a un objetivo de desarrollo.

**ARTÍCULO 18.** La MML considera la incorporación de Indicadores de Desempeño, los cuales son unidades de medición que se expresan de forma cuantitativa, y que se obtienen mediante un cálculo en el que se usarán variables cuantitativas y cualitativas que permiten medir el cumplimiento de las metas preestablecidas. Estos indicadores reflejarán los cambios que resultarán de aplicar las acciones que conforman el PP.



Existen 2 tipos de Indicadores de Desempeño:

- **Indicadores Estratégicos:** Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas (el impacto generado) y de los PP, contribuyendo a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. Incluyen a los indicadores de Fin, Propósito y aquellos de Componentes que consideran subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque
- **Indicadores de Gestión:** Miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir, cuantifican la forma en que los bienes y/o servicios públicos se generan y entregan. Incluyen los indicadores de Actividades y los de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

Ambos se deben definir desde la etapa de planeación, y servirán para las etapas de seguimiento y evaluación de cada PP.

**ARTÍCULO 19.** La integración de los PP de cada Dependencia y Unidad Administrativa deberán realizarse en los formatos definidos por la ASEP y en los tiempos que determinen la Tesorería Municipal y la Unidad de Planeación.

### **CAPÍTULO III DE LAS MODIFICACIONES PROGRAMÁTICAS**

**ARTÍCULO 20.** Las Dependencias y Unidades Administrativas podrán solicitar modificación a los Programas Presupuestarios solamente a nivel Componentes y Actividades, bajo las siguientes causales:

- I. Reducción al Presupuesto de Egresos del Ejercicio en curso;
- II. Ampliación al Presupuesto de Egresos del Ejercicio en curso, siempre y cuando afecte al presupuesto programado;



- III. Modificación y/o actualización del Plan Municipal de Desarrollo;
- IV. Modificación y/o actualización de las reglas de operación de los fondos, programas, subsidios o cualquier otra modalidad de coparticipación con otros Ayuntamientos, el Estado y/o la Federación;
- V. Modificación a la estructura orgánica de las Dependencias y Unidades Administrativas;
- VI. Por acuerdo del Cabildo Municipal, derivado de la aprobación de dictámenes, puntos de acuerdo, propuestas y/o exhortos, incluidas aquellas situaciones extemporáneas que requieran un esquema de atención inmediata y prioritaria:
- VII. Por detección de inconsistencias técnicas y metodológicas en la información (errores de fórmula, lógica vertical, errores en alineación, entre otros);
- VIII. Por Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de procesos internos y externos de evaluación y/o control interno.

Para los supuestos en donde existe recorte o ampliación presupuestal, cuando la Tesorería Municipal notifique a las UR sobre sus modificaciones presupuestales, también deberá notificar a la Unidad de Planeación.

Asimismo, una vez notificadas, las Dependencias y Unidades Administrativas tendrán 2 días hábiles para gestionar ante la Unidad de Planeación, el procedimiento de modificación de PP.

**ARTÍCULO 21.** Las Dependencias y Unidades Administrativas que tengan PP con modificaciones programáticas, gestionarán ante la Unidad de Planeación la adecuación de Componentes o Actividades de sus PP, por lo que la instancia que solicita la modificación deberá integrar los siguientes elementos:

- I. Presupuesto original y modificado del PP;
- II. PP en su versión previa a la modificación solicitada, identificando claramente los elementos que sufrirán cambios;
- III. PP modificado, resaltando los cambios solicitados;



- IV. Justificación metodológica de la solicitud de modificación (oficio dirigido a la Unidad de Planeación);
- V. Ajuste a los elementos analíticos, diagnósticos, justificación, poblaciones objetivo, MIR y Fichas Técnicas de Seguimiento a Indicadores;
- VI. Soporte documental de las modificaciones.

Esta gestión deberá ser de forma oficial firmada por la persona titular de la Dependencia o Unidad Administrativa con copia a la Tesorería Municipal, a la Secretaría de Finanzas y a la Contraloría Municipal.

La identificación de modificaciones en los PP será en los formatos para integración de PP que emite la ASEP, y solamente se podrán gestionar modificaciones en el Primer Semestre del Año Fiscal, a reserva de aquellas necesidades específicas que por cuestiones externas o extemporáneas tengan que ser cubiertas por el Honorable Ayuntamiento de San Pedro Cholula.

**ARTÍCULO 22.** Será importante que para el cambio en Componentes o Actividades de los PP que ya tengan avances reportados, especialmente ante la ASEP, se valore la pertinencia de no eliminarlos y se dé por concluida la calendarización y el alcance de metas, toda vez que ya implicaron el uso de recursos Públicos, lo cual tendrá un impacto en las valoraciones de desempeño.

**ARTÍCULO 23.** Para la modificación de Componentes y Actividades, es indispensable que las Dependencias y Unidades Administrativas presenten la **documentación basada en estudios que justifiquen de forma cuantitativa o cualitativa la necesidad de modificación**, dicha justificación será puesta a consideración de la Unidad de Planeación para su valoración, quien bajo un esquema de revisión conjunta con la Tesorería Municipal, la Secretaría de Finanzas y la Contraloría Municipal, determinarán la viabilidad de las modificaciones y, posteriormente, notificarán a las instituciones solicitantes en un plazo no mayor a 3 días hábiles, la determinación o en su caso las alternativas de modificación.



**ARTÍCULO 24.** Una vez que se determine como viable alguna modificación a un PP, será responsabilidad de las Dependencias o Unidades Administrativas, la notificación oficial a la Contraloría Municipal para que hagan lo conducente en materia de control interno.

Asimismo, la Tesorería Municipal, la Secretaría de Finanzas y la Unidad de Planeación deberán consolidar todas las modificaciones realizadas y aprobadas durante el trimestre previo a las entregas calendarizadas a la ASEP, tomando en cuenta que dichos cambios deberán ser presentados ante el Cabildo Municipal, y se deberá entregar constancia de dicho procedimiento junto con los PP modificados a la ASEP.

#### **CAPÍTULO IV**

### **DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS**

**ARTÍCULO 25.** Con el fin de contar con mecanismos de control y monitoreo al desempeño del Plan Municipal de Desarrollo, la Unidad de Planeación y la Contraloría Municipal, en el ámbito de sus respectivas competencias, llevarán a cabo el seguimiento y evaluación de los Programas Presupuestarios con base en la información que reporten las Dependencias y Unidades Administrativas, verificando que los resultados y avances de las actividades que los integran se encuentren debidamente sustentados mediante los medios de verificación correspondientes.

**ARTÍCULO 26.** El seguimiento y la evaluación de la gestión de los Programas Presupuestarios se realizará sobre la base de la información que comprenda periodos trimestrales, relativa a los avances de las metas de los indicadores de nivel componente y actividades, así como el reporte del ejercicio presupuestal registrado por las Dependencias y Unidades Administrativas. El Informe de Seguimiento contendrá los resultados del cumplimiento de las metas de los indicadores de nivel componente y actividades, el porcentaje



de cumplimiento de cada Programa Presupuestario, el porcentaje global de cumplimiento de la gestión, así como las observaciones y recomendaciones derivadas del proceso. El seguimiento se efectuará de forma trimestral y se emitirán reportes específicos del avance global, con información acumulada a la fecha de corte correspondiente, los cuales deberán enviarse a la ASEP en los tiempos y formatos que ésta determine.

**ARTÍCULO 27.** Las Dependencias y Unidades Administrativas deberán remitir a la Unidad de Planeación, dentro de un plazo no mayor de cinco días hábiles posteriores a la conclusión de cada mes, los medios de verificación que sustenten las cifras reportadas, acompañados de oficio firmado por su titular, notificando la carga de dichos medios en el sitio destinado para tales efectos. La Unidad de Planeación revisará que la documentación presentada sea competente, pertinente, relevante y suficiente para sustentar el avance reportado, notificando por escrito o por correo electrónico el resultado de la revisión. Si de dicha revisión se derivan posibles actos u omisiones atribuibles a personas servidoras públicas que pudieran constituir responsabilidad administrativa, se dará vista a la autoridad competente para los efectos procedentes.

**ARTÍCULO 28.** Concluida la revisión de la evidencia y el análisis de la información, la Unidad de Planeación remitirá a las Dependencias y Unidades Administrativas, antes de la conclusión del trimestre inmediato siguiente al evaluado, el Informe de Evaluación de la Gestión de los Programas Presupuestarios para los efectos correspondientes.

**ARTÍCULO 29.** Para garantizar la evaluación orientada a resultados y retroalimentar a las Dependencias y Unidades Administrativas, se podrán aplicar las siguientes evaluaciones:

- I. **Evaluación de Desempeño**, consistente en analizar sistemáticamente el diseño, consistencia y resultados generados por los Programas Presupuestarios, para mejorar la gestión y medir el logro de resultados con base en la Matriz de Indicadores para Resultados;



- II. **Evaluación de Indicadores**, para analizar mediante trabajo de campo la pertinencia y alcance de los indicadores de un Programa Presupuestario para el logro de resultados;
- III. **Evaluación de Procesos**, a efecto de verificar mediante trabajo de campo si el Programa Presupuestario ejecuta sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, y si éstos contribuyen al mejoramiento de la gestión; y,
- IV. **Evaluación de Impacto**, para identificar, con metodologías rigurosas, el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuibles a la ejecución del Programa Presupuestario. Estas evaluaciones podrán llevarse a cabo por instancias evaluadoras externas, con cargo al presupuesto de la unidad responsable, o por instancias internas en coordinación con la Contraloría Municipal, en el marco del Comité de Control Interno y Desempeño Municipal.

**ARTÍCULO 30.** En las evaluaciones que se practiquen a las Dependencias y Unidades Administrativas para la valoración de los Programas Presupuestarios, se deberán identificar los Aspectos Susceptibles de Mejora, mismos que posteriormente se revisarán con las áreas involucradas para determinar una postura institucional sobre su aceptación o rechazo. Los Aspectos Susceptibles de Mejora aceptados formarán parte de los compromisos que asuman las Dependencias y Unidades Administrativas para introducir mejoras a una política pública o a un Programa Presupuestario, con base en los hallazgos sobre debilidades, oportunidades y amenazas identificadas.

**ARTÍCULO 31.** Una vez definidas las posturas institucionales y generado el reporte final de la evaluación, las Dependencias y Unidades Administrativas evaluadas deberán atender los Aspectos Susceptibles de Mejora mediante un esquema de trabajo que identifique claramente las actividades a realizar, los plazos para su cumplimiento y los medios de verificación correspondientes.

**ARTÍCULO 32.** Para documentar el esquema de atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora, la Unidad de Planeación, en coordinación con las Dependencias y Unidades



Administrativas evaluadas, integrará un Informe Final de Atención a los mismos, el cual deberá publicarse de forma permanente a través de los portales oficiales, en un lugar visible y de fácil acceso, junto con los documentos y el informe final de las evaluaciones aplicadas a los Programas Presupuestarios.

**ARTÍCULO 33.** La evaluación del cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo será realizada por la Unidad de Planeación y la Contraloría Municipal, en el ámbito de sus competencias, con base en la información que reporten las Dependencias y Entidades. La Unidad de Planeación, mediante el Sistema de Evaluación del Desempeño, elaborará el informe de seguimiento a los indicadores de desempeño, reflejando los resultados y avances de los elementos de la Matriz de Indicadores para Resultados, visualizando el nivel de eficacia y su aportación al logro de los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo; por su parte, la Contraloría Municipal verificará que los resultados y avances de las actividades consideradas en los Programas Presupuestarios, respaldados por los medios de verificación, cumplan con las líneas de acción del citado Plan.

**ARTÍCULO 34.** Corresponde a la Unidad de Planeación:

- I. Proponer a la Presidencia Municipal el diseño, desarrollo e implementación de metodologías, lineamientos y criterios relativos a la evaluación de los Programas Presupuestarios;
- II. Identificar con las Dependencias y Entidades las necesidades de evaluaciones y seguimientos para la integración del Programa Anual de Evaluación;
- III. Emitir y difundir el Programa Anual de Evaluación a más tardar el treinta de abril de cada año, señalando las fechas para la evaluación de los avances de los Programas Presupuestarios, en congruencia con las disposiciones legales aplicables;
- IV. Revisar y, en su caso, actualizar el Programa Anual de Evaluación durante el ejercicio, notificando las modificaciones a los Enlaces de Planeación en un plazo máximo de cinco días hábiles;



- V. Administrar los sistemas informáticos que se determinen en conjunto con la Contraloría Municipal para programar y evaluar el desempeño de las Dependencias y Entidades;
- VI. Capacitar y asesorar a los Enlaces de Planeación en la elaboración de indicadores y en los rubros de evaluación correspondientes;
- VII. Emitir recordatorios a los titulares de las Unidades Administrativas y a los Enlaces de Planeación sobre las fechas y modalidades de entrega de la información de avances; y,
- VIII. Analizar durante el mes de diciembre los ejercicios de programación y los resultados de la evaluación, a fin de identificar necesidades de capacitación para el siguiente ejercicio.

**ARTÍCULO 35.** Las evaluaciones medirán de manera constante la evolución del objetivo propuesto y los resultados a alcanzar, permitiendo la toma de decisiones y la realización de ajustes presupuestales. La Unidad de Planeación revisará la captura de información realizada por los Enlaces de Planeación y emitirá observaciones hasta garantizar su consistencia; las evaluaciones deberán considerar los hallazgos de los cortes trimestrales y de la evaluación final; las solicitudes de corrección de avances de trimestres anteriores solo procederán cuando deriven de revisiones de entes auditores o cuenten con autorización del Director de la Unidad de Planeación; los plazos para solventar observaciones deberán cumplirse estrictamente, notificándose a la Contraloría Municipal los incumplimientos; no se concederán prórrogas en los periodos de captura, salvo casos justificados y autorizados; las actividades extraordinarias autorizadas serán incluidas en la evaluación; las actividades no ejecutadas por causas externas serán clasificadas como “No iniciadas”; y cuando un indicador estratégico arroje semáforo en rojo, su cambio por uno de gestión para la siguiente programación deberá solicitarse mediante oficio debidamente fundado y motivado.

**ARTÍCULO 36.** Son responsabilidades de los Enlaces de Planeación: recabar y revisar la información y medios de verificación de su Dependencia o Entidad; analizar, ordenar y



capturar la información en el sistema informático en las fechas establecidas; registrar comentarios adicionales claros y congruentes; solventar observaciones en un plazo máximo de dos días hábiles; entregar la información firmada por los responsables; retroalimentar a las Unidades Administrativas; y notificar oportunamente cambios en su nombramiento a la Unidad de Planeación y a la Contraloría Municipal.

**ARTÍCULO 37.** La evaluación del cumplimiento de metas de los indicadores de los Programas Presupuestarios se realizará mediante un esquema de semaforización que permitirá identificar el nivel de desempeño alcanzado, conforme a los siguientes parámetros:

I. Satisfactorio (Verde – Aceptable): Cuando el avance registrado sea mayor o igual al noventa por ciento (90%) y menor o igual al ciento diez por ciento (110%) respecto de la meta programada.

II. Poco Satisfactorio (Amarillo – En riesgo):

a) Cuando el avance sea mayor o igual al ochenta por ciento (80%) y menor al noventa por ciento (90%); o

b) Cuando el avance sea mayor al ciento diez por ciento (110%) y menor o igual al ciento veinte por ciento (120%).

III. Insatisfactorio (Rojo – Crítico):

a) Cuando el avance sea menor al ochenta por ciento (80%); o







b) Cuando el avance sea mayor al ciento veinte por ciento (120%).



IV. No Iniciado (Gris): Cuando, conforme a la programación aprobada, la actividad o indicador no deba evaluarse en el periodo correspondiente.

El esquema de semaforización deberá aplicarse de manera uniforme en todos los Programas Presupuestarios, considerando que los sobrecumplimientos superiores al ciento diez por ciento (110%) podrán implicar deficiencias en la planeación o estimación de metas, por lo que deberán acompañarse de la justificación técnica correspondiente.

Los criterios específicos para casos excepcionales, tales como actividades bajo demanda, realización anticipada o no iniciadas por causas externas debidamente acreditadas, serán determinados por la Unidad de Planeación.

| <b>PARÁMETROS DE SEMAFORIZACIÓN</b>   |                           |  |
|---|---------------------------|--|
| <b>ESTADOS</b>  |                           | <b>RANGOS</b>                                      |
|  | <b>Insatisfactorio</b>    | <b>Menor a 80%</b>                                 |
|  | <b>Poco Satisfactorio</b> | <b>Mayor o igual a 80% y menor a 90%</b>           |
|  | <b>Satisfactorio</b>      | <b>Mayor o igual a 90% y menor o igual a 110%</b>  |
|  | <b>Poco Satisfactorio</b> | <b>Mayor a 110% y menor o igual a 120%</b>         |
|  | <b>Insatisfactorio</b>    | <b>Mayor a 120%</b>                                |
|  | <b>No Iniciado</b>        | <b>De acuerdo con la programación no se evalúa</b> |



**ARTÍCULO 38.** La presentación de resultados se hará mediante un Informe de Avances Programático con formato homogéneo, inclusión de criterios de evaluación, presentación ejecutiva y resumen interpretativo, el cual deberá ser validado con la firma de los titulares y responsables. La Unidad de Planeación elaborará un reporte global de resultados, que contendrá el resumen ejecutivo de la evaluación del desempeño de todas las dependencias y entidades, y lo turnará a la Presidencia Municipal, Tesorería Municipal y Contraloría Municipal.

**ARTÍCULO 39.** El Cabildo podrá participar en cualquiera de las etapas de los procesos de programación y evaluación, directamente o a través de sus integrantes, solicitando a la Unidad de Planeación los reportes e informes que estime pertinentes. El proceso de evaluación deberá estar descrito en los manuales de organización y procedimientos de la Unidad de Planeación, revisándose y actualizándose al menos una vez por año. En las mesas de trabajo para la integración de los Programas Presupuestarios deberá estar presente personal de la Unidad de Planeación y de la Contraloría Municipal, a fin de garantizar que los indicadores y demás elementos de la Matriz de Indicadores para Resultados sean susceptibles de evaluación. La Unidad de Planeación y/o la Contraloría Municipal podrán identificar necesidades de evaluación adicionales en función de requerimientos del Honorable Ayuntamiento, instancias auditoras o nuevos proyectos estratégicos. Los resultados de la evaluación deberán ser analizados por las Dependencias y Entidades para mejorar la propuesta programática del siguiente ejercicio.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Dirección de Programación, Seguimiento y Análisis del Gasto, Subdirección de Programación Presupuestal de Dependencias, Secretaría de Planeación y Finanzas del Gobierno del Estado de Puebla. (2022). *Lineamientos para regular las Modificaciones Programáticas de los Programas y Subprogramas Presupuestarios.*

Instituto Municipal de Planeación Puebla (2021). *Lineamientos Generales para la Elaboración y Evaluación de Programas Presupuestarios de la Administración Pública Municipal.*

Unidad de Planeación del H. Ayuntamiento de San Pedro Cholula (2020). *Manual de Procedimientos de la Unidad de Planeación.*