

## **Municipio de Guadalajara, Jalisco**

### **Sistema de Evaluación del Desempeño del Gasto Federalizado**

Auditoría Combinada de Cumplimiento y Desempeño: 2018-D-14039-21-0991-2019

991-GB-GF

#### ***Alcance***

En esta auditoría no se revisan recursos, sino la implementación y operación adecuada del Sistema de Evaluación del Desempeño del Gasto Federalizado en el municipio.

#### ***Antecedentes***

Los recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales mediante el gasto federalizado, apoyan el financiamiento de las estrategias y programas realizados por las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales, en materias relevantes destinadas a incrementar el bienestar de su población.

La importancia financiera y estratégica del gasto federalizado programable (transferencias condicionadas) es significativa; en 2018, representó el 20.0% del gasto neto total federal y el 27.5% del gasto federal programable; su importe ascendió en ese año a 1,123,542,551.2 miles de pesos.

Con el gasto federalizado se financian acciones en materia de educación básica; servicios de salud para población no incorporada a instituciones de seguridad social; infraestructura y servicios básicos para grupos en pobreza extrema; desayunos escolares; infraestructura educativa; seguridad pública; saneamiento financiero, y educación para adultos, entre otras.

El gasto federalizado programable ha registrado, además, un dinamismo destacado, lo que refleja su trascendencia para las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales; en el periodo 2000-2018, éste creció a una tasa media anual del 4.0%, a precios constantes. Ello ha coadyuvado al fortalecimiento de la participación de estos órdenes de gobierno en la atención de prioridades sustantivas de sus habitantes.

Una insuficiencia que presenta la gestión del gasto federalizado se refiere a que el alcance de la evaluación de sus resultados, impactos y la calidad de su operación, no se corresponde con su importancia estratégica, que apoye al mejoramiento de las políticas, estrategias, fondos y programas sustentados en ese gasto, en un contexto en el que la Gestión para Resultados, mediante la implantación y operación del modelo de Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), ha sido un tema prioritario en los últimos años en la política de administración de los recursos públicos.

De acuerdo con la experiencia de fiscalización de la Auditoría Superior de la Federación (ASF) respecto del gasto federalizado, la evaluación de los fondos y programas financiados con estos recursos no se ha desarrollado ni institucionalizado como una práctica sistemática en su gestión y, en tal sentido, no se ha aprovechado el potencial de esta herramienta para retroalimentar la atención de sus espacios de mejora y coadyuvar con ello a fortalecer sus impactos y resultados.

Con el fin de constatar la implementación del PbR-SED en la operación de los recursos federales transferidos y de acuerdo con el principio de proactividad que orienta la actuación de la ASF, se planteó, en el marco de la fiscalización de la Cuenta Pública 2018, la realización de un conjunto de auditorías sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño del Gasto Federalizado. De forma particular, se programó la realización de 16 auditorías a municipios que son capitales (los de menor avance en el Índice del Avance del Sistema de Evaluación del Desempeño del Gasto Federalizado)<sup>1</sup>.

Asimismo, se realizarán 6 auditorías de nivel central, una a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), otra al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), una a la Secretaría de Bienestar (SB), otra a la Secretaría de Salud (SSA), una a la Secretaría de Educación Pública (SEP) y otra más al Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP), ya que éstas, en el ámbito de su competencia, son las dependencias encargadas de coordinar la evaluación de los recursos federales, incluidos los que ejercen los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, con base en el Sistema de Evaluación del Desempeño.

Además, apoyan a los gobiernos locales en términos de las disposiciones aplicables y con la participación de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal competentes, en el proceso de seguimiento y evaluación del desempeño de los programas financiados con recursos públicos.

En el marco de la Fiscalización de la Cuenta Pública 2015, la ASF revisó el SED en el ámbito estatal, en donde realizó una auditoría en cada entidad federativa, así como una de nivel central a cinco dependencias de la Administración Pública Federal (SHCP, SSA, SEP, SEDESOL, SESNSP) y otra más al CONEVAL. En el mismo sentido, para la Cuenta Pública 2016 se realizaron 64 auditorías en el ámbito municipal, 2 por cada entidad federativa. Cabe señalar que, en esa Cuenta Pública no se realizaron auditorías a nivel central.

Para la Cuenta Pública 2017, con la finalidad de verificar los avances en la implementación y operación del SED en el gasto federalizado a nivel estatal, se practicó una auditoría a cada entidad federativa y dos de nivel central, a saber, una a la SHCP y otra al CONEVAL.

---

<sup>1/</sup> Auditoría Superior de la Federación (2018). *Sistema de Evaluación del Desempeño del Gasto Federalizado: Municipios*, pp 32-34.

Los procedimientos de auditoría que se aplicaron en la revisión al SED en el Municipio de Guadalajara, Jalisco, tienen como objetivo verificar el avance y las insuficiencias en la adopción del modelo PbR-SED, y se concentraron en las áreas siguientes:

- a) Disponibilidad de un marco jurídico eficiente para el desarrollo del PbR-SED.
- b) Elaboración de evaluaciones acordes con la normativa.
- c) Implementación del seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las evaluaciones.

Los resultados de esta auditoría permitirán acreditar las prácticas implementadas y señalar, con un ánimo constructivo, las áreas de mejora encontradas, a efecto de coadyuvar al desarrollo de la evaluación en la gestión del gasto federalizado.

### **Resultados**

#### **Marco Jurídico, Institucional y Operativo del Sistema de Evaluación del Desempeño.**

1. Con la revisión del marco jurídico del Municipio de Guadalajara, Jalisco, se verificó que existen elementos normativos para apoyar la implementación y desarrollo del Sistema de Evaluación del Desempeño. Los ordenamientos principales con los cuales regula su actuación, son los siguientes:

- Constitución Política del Estado de Jalisco, artículo 15, fracción VI.
- Ley de Planeación Participativa para el Estado de Jalisco y sus Municipios, artículos 11, 12, fracciones I y II; 13, 44, 46 y 52, fracciones III y VII.
- Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de Jalisco y sus Municipios, artículos 46, fracciones I y II; 57, fracción V; 58, fracción V; 89, fracción II; 92, 93, fracciones II, III y IV; 94, fracciones I, II y III; 97 y 100.
- Ley del Gobierno y la Administración Pública Municipal del Estado de Jalisco, artículos 124, 125 y 126.
- Reglamento del Ayuntamiento de Guadalajara, artículos 160 y 162.
- Reglamento de la Administración Pública Municipal de Guadalajara, artículos 8, fracción IX; 19, 19 bis, fracciones I, II, III, IV, V y VI; 20, fracciones I, II, III y IV; 20 bis, fracciones I, II, III, IV, V y VI; 21, 22, fracciones IX, X y XI; 49, fracciones VII, VIII y IX; 57, fracciones VII, VIII y IX; 75, fracciones VIII, IX y X; 81, fracciones X, XI y XII; 95, 97, 98, 123, fracción XXXVII, y 124, fracción XVII.

- Reglamento de Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público para el Municipio de Guadalajara, Capítulo III. Del Control, Vigilancia y Evaluación del Gasto Público, artículos 126, 127, 128, 129, 130, 131 y 132.
- Plan Municipal de Desarrollo Guadalajara 500/visión 2042, Apartado VI. Sistema de Evaluación y Seguimiento.

Cabe mencionar que la Constitución Política del Estado de Jalisco no está alineada con el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, respecto de las disposiciones siguientes:

“Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación y las entidades federativas, ...”.

No obstante, el municipio dispone de un marco jurídico que establece las bases sustantivas para el desarrollo del Sistema de Evaluación del Desempeño.

2. Con la revisión de la normativa local del Municipio de Guadalajara, Jalisco, se constató que, dentro de su estructura organizativa, la Dirección General de Planeación y Evaluación del Desempeño es la dependencia responsable de coordinar el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), quien a su vez, se apoya de la Dirección de Planeación Institucional y de Evaluación Institucional para su operación, y tiene por objeto coordinar la planeación municipal y la generación de información estratégica, así como el análisis y seguimiento de programas.

Las atribuciones de la Dirección General de Planeación y Evaluación del Desempeño, en materia del SED, son:

- Coordinar la planeación y evaluación de la Administración Pública Municipal.
- Coordinar y concentrar información, indicadores y estadísticas generadas por todas las dependencias de la Administración Pública Municipal.
- Proponer la evaluación de los organismos públicos descentralizados municipales, previa autorización del Presidente Municipal.
- Coordinar el Sistema Municipal de Evaluación del Desempeño, así como las estrategias de monitoreo y evaluación de resultados en el desarrollo del municipio, en los términos de la legislación aplicable.

- Coordinar la generación de la información estadística para la elaboración del informe anual de actividades sobre el estado que guarda la Administración Pública Municipal.
- Fungir como unidad enlace de planeación y gobernanza de acuerdo con lo establecido en la Ley de Planeación Participativa para el Estado de Jalisco y sus Municipios.

**3.** Con la revisión de la información proporcionada por la entidad fiscalizada, se verificó que en el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Guadalajara, Jalisco, se establece que para la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño en el municipio, las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal disponen de un área responsable en materia de evaluación, con la cual se coordina la Dirección General de Planeación y Evaluación del Desempeño para las actividades siguientes:

- Elaborar las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) de las unidades responsables adscritas a su dependencia, correspondientes a cada ejercicio fiscal, y remitirlas al área de Planeación y Evaluación.
- Reportar en el Sistema Municipal de Evaluación del Desempeño los avances de los indicadores de gestión y desempeño de sus dependencias.
- Coordinar la implementación y operación del Sistema Municipal de Evaluación del Desempeño en las unidades responsables adscritas a sus dependencias.
- Establecer los criterios para la distribución de los recursos de desarrollo social y evaluar el ejercicio de los recursos.
- Coordinar la contratación, operación y supervisión del monitoreo y evaluación de los programas sociales.

**4.** En 2018, el municipio elaboró la “Estrategia para Orientar y Conducir el Proceso de Implementación y Desarrollo del Sistema de Evaluación del Desempeño del Municipio de Guadalajara”, la cual tiene por objeto implantar el Sistema de Evaluación del Desempeño en el municipio mediante la verificación y monitoreo del cumplimiento de objetivos y metas de los programas presupuestarios, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos, el impacto social de los programas y de los proyectos e identificar la eficiencia, economía, eficacia y la calidad en la Administración Pública Municipal.

Asimismo, en dicha estrategia se definen objetivos específicos, etapas del ciclo presupuestario, líneas de acción, áreas responsables y plazos para su desarrollo e implementación; sin embargo, en la determinación de los plazos no se especifican las fechas para cada actividad descrita, por lo que no existe la vinculación de las etapas del proceso presupuestario con el Sistema de Evaluación del Desempeño.

Cabe señalar que, en el Reglamento de Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público para el Municipio de Guadalajara, Jalisco, en su capítulo III. Del Control, Vigilancia y Evaluación del Gasto Público, se describen las actividades a realizar y las instancias que deberán participar en la implementación del SED municipal; no obstante, son actividades descritas de manera general y carecen de plazos para su desarrollo. Las actividades principales que menciona este Reglamento son las siguientes:

- Las actividades de planeación, programación, presupuestación, control y evaluación del gasto público municipal se basarán en las directrices que fije el Plan Municipal de Desarrollo y los programas de gobierno que de éste se deriven, y estarán vinculadas entre sí por medio del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), los cuales se desarrollarán y operarán en atención de los criterios previstos por el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley General de Contabilidad Gubernamental, el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Guadalajara y demás normatividad aplicable.
- El PbR y el SED se implantarán en forma gradual y selectiva, de acuerdo con los lineamientos de las etapas del proceso presupuestario que se consideren para cada ejercicio fiscal, con base en las disposiciones complementarias que emitan, en el ámbito de sus respectivas competencias, el Presidente Municipal, la Tesorería Municipal, la Contraloría Ciudadana y la Jefatura de Gabinete.
- El PbR y el SED serán operados con el apoyo de sistemas informáticos que incorporen las funcionalidades y los flujos de trabajo requeridos para su eficiente operación y control.
- Para dar seguimiento a la implementación y operación del PbR y el SED, se integrará un Comité Técnico de Evaluación del Desempeño, el cual verificará cada trimestre el cumplimiento de las disposiciones en la materia por parte de los ejecutores del gasto, los resultados de las evaluaciones aplicadas a los programas presupuestarios que se lleven a cabo, así como el avance en la atención de las recomendaciones y los Aspectos Susceptibles de Mejora que deriven de las evaluaciones.

En el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la Auditoría Superior de la Federación (ASF), el Director de Contabilidad de la Tesorería Municipal de Guadalajara, Jalisco, mediante el oficio número DC/373/2019 del 18 de septiembre de 2019, remitió el oficio número 233 IDTC/2019 del 12 de septiembre de 2019, con el cual el Presidente Municipal de Guadalajara, Jalisco, instruyó a la Directora General de Planeación y Evaluación del Desempeño Municipal, fortalecer la implementación del programa de evaluación del desempeño y establecer mecanismos y lineamientos que contengan objetivos, líneas de acción, metas, plazos, instancias y mecanismos de seguimiento para coordinar y orientar el proceso de la formulación del PbR y el SED.

Asimismo, proporcionó dos actas de sesión ordinaria del Comité Técnico de Evaluación del Desempeño del Municipio de Guadalajara, Jalisco, celebradas el 28 de agosto y 10 de septiembre de 2019, en las cuales se dieron a conocer los resultados de la auditoría y se acordaron los mecanismos para atender las observaciones.

Adicionalmente, presentó los “Lineamientos para la implementación y funcionamiento del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño en el Municipio de Guadalajara”, aprobados por el Comité Técnico de Evaluación del Desempeño el 10 de septiembre de 2019 y ratificados mediante acuerdo por el Presidente Municipal, en los cuales se establecen las actividades, acciones, instancias responsables y plazos para apoyar la implementación y desarrollo del SED en el municipio.

De acuerdo con lo anterior y después de analizada la documentación referida, se solventa la observación.

5. Con la revisión de la información proporcionada por la entidad fiscalizada, se verificó que en el Plan Municipal de Desarrollo Guadalajara 500/visión 2042, Apartado VI. Sistema de Evaluación y Seguimiento, se describe que dicho sistema permitirá incorporar los esfuerzos realizados por instancias especializadas en el monitoreo y evaluación de indicadores, así como estudios y opiniones de expertos y ciudadanos que retroalimenten el quehacer gubernamental, principalmente de aquellos especializados en la Gestión para Resultados. De esta manera, en el sistema se revisará el diseño, impacto y presupuestación de los programas municipales.

Asimismo, se menciona que es necesario establecer mecanismos de coordinación para que todas las dependencias y organismos del gobierno y la Administración Pública Municipal establezcan un conjunto de indicadores que permitan medir el desempeño de los programas y políticas públicas respecto de su perspectiva de género y respeto a los derechos humanos.

Sin embargo, el municipio carece de indicadores que permitan medir el avance de la implementación, operación y desarrollo del Sistema de Evaluación y Seguimiento del Desempeño municipal.

En el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la ASF, el Director de Contabilidad de la Tesorería Municipal de Guadalajara, Jalisco, mediante el oficio número DC/373/2019 del 18 de septiembre de 2019, remitió el oficio número 233 IDTC/2019 del 12 de septiembre de 2019, con el cual el Presidente Municipal de Guadalajara, Jalisco, instruyó a la Directora General de Planeación y Evaluación del Desempeño Municipal, formular indicadores que permitan medir el avance de la implementación, operación, desarrollo y resultados del SED en el municipio.

Asimismo, proporcionó dos actas de sesión ordinaria del Comité Técnico de Evaluación del Desempeño del Municipio de Guadalajara, Jalisco, celebradas el 28 de agosto y 10 de

septiembre de 2019, en las cuales se dieron a conocer los resultados de la auditoría y se acordaron los mecanismos para atender las observaciones.

Adicionalmente, presentó los “Lineamientos para la implementación y funcionamiento del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño en el Municipio de Guadalajara”, aprobados por el Comité Técnico de Evaluación del Desempeño el 10 de septiembre de 2019 y ratificados mediante acuerdo por el Presidente Municipal, en los cuales se estableció que para medir el avance de la implementación, operación y desarrollo del PbR-SED en el municipio, se deberán elaborar indicadores específicos los cuales deben ser reportados mediante una MIR de la Tesorería Municipal y de la Dirección General de Planeación y Evaluación del Desempeño Municipal, mediante los cuales se mida el avance de las actividades siguientes:

- Elaboración, publicación y cumplimiento del Programa Anual de Evaluación (PAE).
- Elaboración, publicación y cumplimiento de los Términos de Referencia (TdR) de las evaluaciones.
- Realización, análisis y utilización de las evaluaciones previstas en el PAE.
- Cumplimiento de acuerdos y resoluciones del Comité Técnico de Evaluación y del Comité de Planeación Municipal de Guadalajara (COPLADEMUN).
- Capacitación en temas de Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED) a servidores públicos con funciones de planeación, evaluación y seguimiento en las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal.
- Integración y cumplimiento de las Agendas de Mejora derivadas de las evaluaciones.

De acuerdo con lo anterior y después de analizada la documentación referida, se solventa la observación.

6. Con la revisión de la normativa local, se verificó que en el artículo 126, párrafo cuarto, del Reglamento del Presupuesto y Ejercicio del Gasto Público del Municipio de Guadalajara, Jalisco, se establece que para dar seguimiento a la implementación y operación del PbR y el SED, se integrará un Comité Técnico de Evaluación del Desempeño, el cual verificará cada trimestre el cumplimiento de las disposiciones en la materia por parte de los ejecutores del gasto, los resultados de las evaluaciones aplicadas en los programas presupuestarios que se lleven a cabo, así como el avance en la atención de las recomendaciones y los Aspectos Susceptibles de Mejora que deriven de las evaluaciones. Dicho Comité se constituyó el 19 de julio de 2017 y se conforma por las dependencias municipales siguientes:

- La Jefatura de Gabinete.
- La Tesorería Municipal.
- La Contraloría Ciudadana.
- La Dirección de Innovación Gubernamental.
- Las direcciones de Evaluación y Seguimiento de las diferentes dependencias y entidades municipales ejecutoras del gasto sujeto a evaluación.

Asimismo, en los artículos 13 y 52, de la Ley de Planeación Participativa para el Estado de Jalisco y sus Municipios, se establece que la planeación participativa se realizará en colaboración de las dependencias que integran los municipios, los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, los organismos autónomos estatales, así como las dependencias federales, en el Sistema Estatal de Planeación Participativa, por medio del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Jalisco (COPLADE), los Comités de Planeación para el Desarrollo Municipales, los Consejos de Planeación Regional y los Consejos Sectoriales, en el ámbito de sus respectivas competencias. En ese sentido, al Comité de Planeación Municipal de Guadalajara, Jalisco (COPLADEMUN), le corresponde:

- Participar en la formulación, evaluación y actualización del Plan Municipal de Desarrollo y Gobernanza.
- Participar en el seguimiento y evaluación de los programas federales y estatales que se realicen en el municipio y su compatibilización con los del propio Ayuntamiento.

Ambos Comités, el COPLADEMUN y el Comité Técnico de Evaluación del Desempeño sesionaron en 2018; sin embargo, no existió una vinculación de las actividades realizadas para apoyar la implementación y desarrollo del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño, toda vez que la normativa local otorga responsabilidades en dicha materia a ambos Comités.

En el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la ASF, el Director de Contabilidad de la Tesorería Municipal de Guadalajara, Jalisco, mediante el oficio número DC/373/2019 del 18 de septiembre de 2019, remitió el oficio número 233 IDTC/2019 del 12 de septiembre de 2019, con el cual el Presidente Municipal de Guadalajara, Jalisco, instruyó a la Directora General de Planeación y Evaluación del Desempeño Municipal, incorporar al programa de seguimiento de evaluación del desempeño del municipio, las acciones que permitan establecer los mecanismos de coordinación y seguimiento entre el COPLADEMUN, el Comité Técnico de Evaluación del Desempeño y los grupos de trabajo involucrados para la operación y desarrollo del SED.

Asimismo, proporcionó dos actas de sesión ordinaria del Comité Técnico de Evaluación del Desempeño del Municipio de Guadalajara, Jalisco, celebradas el 28 de agosto y 10 de

septiembre de 2019, en las cuales se dieron a conocer los resultados de la auditoría y se acordaron los mecanismos para atender las observaciones.

Adicionalmente, presentó los “Lineamientos para la implementación y funcionamiento del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño en el Municipio de Guadalajara”, aprobados por el Comité Técnico de Evaluación del Desempeño el 10 de septiembre de 2019 y ratificados mediante acuerdo por el Presidente Municipal, en los cuales se estableció que el seguimiento y monitoreo del avance físico y financiero de los programas presupuestarios será un elemento para considerar en las acciones de mejora. Dichos compromisos deberán formalizarse por medio del Comité Técnico de Evaluación del Desempeño en conjunto con las dependencias y entidades municipales ejecutoras del gasto, por lo que una vez presentados los informes del Sistema de Indicadores del Desempeño y los resultados de las evaluaciones al Comité deberán ser remitidos al COPLADEMUN para el ejercicio de sus atribuciones, en relación con el artículo 52, fracciones III y VII, de la Ley de Planeación Participativa para el Estado de Jalisco y sus Municipios.

De acuerdo con lo anterior y después de analizada la documentación referida, se solventa la observación.

#### **Capacitación.**

7. En 2018, la entidad fiscalizada elaboró el Programa de Capacitación para el Personal de la Administración Pública Municipal del Gobierno de Guadalajara, Jalisco, 2015-2018, en el cual se estableció impartir dos cursos en materia del PbR-SED, a saber: elaborar indicadores estratégicos y de gestión, y Consultoría Integral PbR; sin embargo, no se proporcionó evidencia de su realización.

No obstante, el municipio presentó evidencia de ocho constancias de aprobación del Diplomado en línea denominado Presupuesto basado en Resultados, impartido por la SHCP y la Dirección General de Planeación de la UNAM, y una constancia de participación en el Seminario Internacional Sobre Medición de Capacidades en Monitoreo y Evaluación, Semana de la Evaluación para América Latina y el Caribe 2017, impartido por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), sin señalar a qué áreas o dependencias pertenece el personal que los cursó.

Sin embargo, la evidencia de la capacitación referida no es suficiente para la implementación y operación del Sistema de Evaluación del Desempeño en el municipio, por lo que falta otorgar mayor asesoría y capacitación a las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal ejecutoras de los fondos y programas financiados con recursos del gasto federalizado.

En el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la ASF, el Director de Contabilidad de la Tesorería Municipal de Guadalajara, Jalisco, mediante el oficio número DC/373/2019 del 18 de septiembre de 2019, remitió el oficio número 233 IDTC/2019 del 12 de septiembre de 2019, con el cual el Presidente Municipal de Guadalajara, Jalisco, instruyó

a la Directora General de Planeación y Evaluación del Desempeño Municipal, implementar la capacitación al personal de los organismos y dependencias del municipio que participe en la implementación del SED, con la finalidad de disponer de capital humano competente en materia del SED.

Asimismo, proporcionó dos actas de sesión ordinaria del Comité Técnico de Evaluación del Desempeño del Municipio de Guadalajara, Jalisco, celebradas el 28 de agosto y 10 de septiembre de 2019, en las cuales se dieron a conocer los resultados de la auditoría y se acordaron los mecanismos para atender las observaciones.

Adicionalmente, presentó el “Programa de Contenidos a Directores de Evaluación y Seguimiento y Enlaces Administrativos 2020”, el cual fue aprobado por el Comité Técnico de Evaluación del Desempeño. Se compone de los módulos de especialización siguientes:

- Importancia de la planeación, programación, presupuestación, seguimiento, evaluación, transparencia y rendición de cuentas.
- El Presupuesto basado en Resultados como herramienta para resolver problemas públicos.
- Mecanismos de evaluación, transparencia y rendición de cuentas.

Además, presentó evidencia de la capacitación impartida en 2019 al personal de las dependencias y entidades de las Administración Pública Municipal en temas relacionados con la evaluación del desempeño de los programas públicos.

De acuerdo con lo anterior y después de analizada la documentación referida, se solventa la observación.

**Formulación de un Programa Anual de Evaluación y de los Términos de Referencia.**

**8.** El municipio formuló y publicó el Programa Anual de Evaluación 2018 (PAE 2018) el 27 de abril de 2018, el cual consideró la realización de tres evaluaciones a los fondos del gasto federalizado y tres a programas municipales, como se describe a continuación:

MUNICIPIO DE GUADALAJARA, JALISCO  
PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN 2018  
CUENTA PÚBLICA 2018

No.	Nombre del Fondo o Programa	Tipo de Evaluación	Tipo de Recursos	Evaluación * (Interna/Externa)
1	Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISMDF)	Específica de Desempeño	Federalizados	Externa
2	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN-DF)	Específica de Desempeño	Federalizados	Externa

MUNICIPIO DE GUADALAJARA, JALISCO  
PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN 2018  
CUENTA PÚBLICA 2018

---

3	Subsidio para el Fortalecimiento del Desempeño en materia de Seguridad Pública (FORTASEG)	Específica de Desempeño **	Federalizados	Externa
4	Programa de Igualdad de Género (Proyecto "Hecho por Mujeres")	Específica de Desempeño	Municipales	Externa
5	Programa de Apoyos a la Educación (Proyecto "Guadalajara se Alista")	Específica de Desempeño	Municipales	Externa
6	Programa Apoyos para Jóvenes (Proyecto "Becas Prepárate")	Específica de Desempeño	Municipales	Externa

---

FUENTE: Elaboración propia con información del Programa Anual de Evaluación 2018 del Municipio de Guadalajara, Jalisco.

\* Las evaluaciones fueron programadas para evaluar el ejercicio 2017.

\*\* Específica "Lineamientos de Evaluación del FORTASEG".

9. El municipio de Guadalajara, Jalisco, elaboró los Términos de Referencia (TdR) para la realización de las tres evaluaciones de los fondos y programa del gasto federalizado incluidas en su PAE 2018. Para el caso del FISMDF y FORTAMUN-DF, los TdR fueron para evaluaciones Específicas de Desempeño, los cuales son congruentes con los elaborados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Los apartados desarrollados fueron los siguientes:

- Características del fondo.
- Operación.
- Evolución de la cobertura.
- Resultados y ejercicio de los recursos.
- Conclusiones.
- Anexos.

Para el caso de la evaluación del FORTASEG, la metodología utilizada de los TdR fueron los Lineamientos Generales de Evaluación del Desempeño del Subsidio para el Fortalecimiento del Desempeño en Materia de Seguridad Pública a los municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México y, en su caso, a las entidades federativas que ejerzan de manera directa o coordinada la función en el ámbito municipal (FORTASEG), para el ejercicio 2017.

### Realización y Alcance de las Evaluaciones.

**10.** Con el análisis de la información proporcionada por la entidad fiscalizada, se constató que, en el ejercicio 2018, el municipio realizó las tres evaluaciones de desempeño programadas en el PAE 2018 de los fondos y programa del gasto federalizado, mediante dos instancias técnicas independientes, como se muestra a continuación:

MUNICIPIO DE GUADALAJARA, JALISCO  
EVALUACIONES DE DESEMPEÑO REALIZADAS CONFORME AL PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN 2018  
CUENTA PÚBLICA 2018

#	Nombre del Fondo o Programa	Tipo de Evaluación	Tipo de Recursos	Evaluación (Interna/Externa)	Evaluador	Ejercicio Fiscal Evaluado
1	Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISMDF)	Específica de Desempeño	Federalizados	Externa	Arias Marroquín y Asociados, S.C.	2017
2	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal. (FORTAMUN-DF)	Específica de Desempeño	Federalizados	Externa	Arias Marroquín y Asociados, S.C.	2017
3	Subsidio para el Fortalecimiento del Desempeño en materia de Seguridad Pública (FORTASEG)	Específica	Federalizados	Externa	Evaluador independiente (persona física)	2017

FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la entidad fiscalizada.

**11.** Con la revisión de la información proporcionada por la entidad fiscalizada, se comprobó que el municipio realizó las tres evaluaciones de desempeño de los fondos y programa del gasto federalizado en 2018, mediante evaluadores externos, conforme a los tipos de evaluación determinados en la normativa y a los Términos de Referencia definidos.

**12.** Con la revisión de los tres informes de las evaluaciones de desempeño realizadas en 2018 por el municipio, se constató que incluyeron un apartado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), así como las recomendaciones de cada uno de los temas analizados.

**13.** Con el análisis de los tres informes de las evaluaciones de desempeño de los fondos y programa del gasto federalizado realizadas en 2018, se constató que fueron considerados para su análisis, los indicadores de desempeño definidos para los mismos (federales y municipales), así como las metas y los resultados correspondientes.

### Difusión de las Evaluaciones.

**14.** Con la revisión de la información proporcionada por la entidad fiscalizada, se constató la publicación de las tres evaluaciones de desempeño realizadas en 2018, en un lugar visible y de fácil acceso, en la página de internet del Municipio de Guadalajara, Jalisco.

**15.** Con la revisión de la información proporcionada por la entidad fiscalizada, se constató que, para las tres evaluaciones realizadas en 2018, se difundió en un lugar visible y de fácil acceso, para cada una, el Anexo 1 incluido en la Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas, conforme a la normativa.

**16.** Con la revisión de la información proporcionada por el municipio, se constató que las tres evaluaciones realizadas en 2018, se registraron en el sistema previsto por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

#### **Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las Evaluaciones.**

**17.** Con la revisión de la información proporcionada por el municipio, respecto de la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de las recomendaciones de las evaluaciones realizadas en los ejercicios 2017 y 2018, se constató que no se tiene definido un mecanismo formal (lineamientos, criterios, etc.) para realizar su registro y seguimiento, en el cual se definan los responsables de su atención, fechas y documentos a elaborar.

Al respecto, la entidad fiscalizada presentó como evidencia de dicho proceso las actividades que realizó el Comité Técnico de Evaluación del Desempeño con las áreas responsables de los fondos y programas evaluados, el cual se inició a partir de la elaboración de los documentos denominados Agendas de Mejora, en las que se definen las actividades y plazos a cumplir para atender las recomendaciones derivadas de las evaluaciones; sin embargo, el proceso implementado no está formalizado y carece de elementos en la definición de etapas, responsables, plazos y la generación de las evidencias respecto del cumplimiento de los ASM.

La Agenda de Mejora, de acuerdo con lo señalado por el municipio, es el mecanismo que permite a los programas públicos comunicar los compromisos de mejora que se adoptan luego de un proceso de evaluación, y que mantienen una correspondencia con los hallazgos y recomendaciones planteadas en una evaluación; además, permite conocer los avances logrados en la gestión que se deriva del uso de evaluaciones.

En el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la ASF, el Director de Contabilidad de la Tesorería Municipal de Guadalajara, Jalisco, mediante el oficio número DC/373/2019 del 18 de septiembre de 2019, remitió el oficio número 233 IDTC/2019 del 12 de septiembre de 2019, con el cual el Presidente Municipal de Guadalajara, Jalisco, instruyó a la Directora General de Planeación y Evaluación del Desempeño Municipal, adecuar el sistema informático del municipio para el registro y control de los Aspectos Susceptibles de Mejora, y publicar su seguimiento en la página de internet del municipio.

Asimismo, proporcionó dos actas de sesión ordinaria del Comité Técnico de Evaluación del Desempeño del Municipio de Guadalajara, Jalisco, celebradas el 28 de agosto y 10 de

septiembre de 2019, en las cuales se dieron a conocer los resultados de la auditoría y se acordaron los mecanismos para atender las observaciones.

Adicionalmente, proporcionó los “Lineamientos para la implementación y funcionamiento del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño en el Municipio de Guadalajara”, aprobados por el Comité Técnico de Evaluación del Desempeño el 10 de septiembre de 2019 y ratificados mediante acuerdo por el Presidente Municipal, en los cuales se estableció el Capítulo VI De los Aspectos Susceptibles de Mejora, en el que se definen los procesos de seguimiento de dichos aspectos, entre los que se mencionan los siguientes:

- Selección de los Aspectos Susceptibles de Mejora de acuerdo con su valoración de claridad, justificación, relevancia y factibilidad.
- Clasificación de los Aspectos Susceptibles, de conformidad con su ámbito de competencia (específicos, interinstitucionales e intergubernamentales) y prioridad (alta, media o baja).
- Definición de la Agenda de Mejora, documento en el que se mencionan las mejoras que se deberán realizar a partir de las recomendaciones y de los ASM comprometidos, así como la descripción de las actividades a implementar y los plazos para su cumplimiento.
- Publicación de las Agendas de Mejora, así como la descripción de las actividades realizadas para cada Aspecto Susceptible de Mejora.

De acuerdo con lo anterior y después de analizada la documentación referida, se solventa la observación.

**18.** Con la revisión de la documentación proporcionada por el municipio respecto de la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de las evaluaciones realizadas a los fondos y programas del gasto federalizado, en el periodo 2017-2018, se constató que para las tres evaluaciones de 2017 (FORTAMUN-DF, FISMDF y FORTASEG) y las tres evaluaciones de 2018, las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal responsables de éstos, formularon las Agendas de Mejora y las evidencias correspondientes de los ASM determinados, como se muestra a continuación:

MUNICIPIO DE GUADALAJARA, JALISCO  
 SEGUIMIENTO DE LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA DERIVADOS DE LAS EVALUACIONES DEL GASTO  
 FEDERALIZADO DEL PAE DE 2017 y DE 2018  
 CUENTA PÚBLICA 2018

Núm.	Fondo o Programa Evaluados	Agenda de Mejora	Total de ASM	ASM Concluidos
1	Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISMDF) 2016	Sí	5	3
2	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN-DF) 2016	Sí	4	4

MUNICIPIO DE GUADALAJARA, JALISCO  
SEGUIMIENTO DE LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA DERIVADOS DE LAS EVALUACIONES DEL GASTO  
FEDERALIZADO DEL PAE DE 2017 y DE 2018  
CUENTA PÚBLICA 2018

Núm.	Fondo o Programa Evaluados	Agenda de Mejora	Total de ASM	ASM Concluidos
3	Subsidio para el Fortalecimiento del Desempeño en materia de Seguridad Pública (FORTASEG) 2016	Sí	8	3
4	Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISMDF) 2017	Sí	11	0
5	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN-DF) 2017	Sí	4	0
6	Subsidio para el Fortalecimiento del Desempeño en materia de Seguridad Pública (FORTASEG) 2017	Sí	5	0
TOTAL			37	10

FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la entidad fiscalizada.

Las Agendas de Mejora elaboradas en 2017 presentaron una homologación con el Documento de Trabajo que establece el Mecanismo para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal, elaborado por el CONEVAL y la SHCP. En tal sentido, se constató que dichos ASM se clasificaron por tipo de actores involucrados (específicos, institucionales, interinstitucionales e intergubernamentales) y por su nivel de prioridad.

Respecto de los plazos definidos para el cumplimiento de las actividades comprometidas en los Documentos de Trabajo correspondientes de los ASM aún pendientes de atender, a la fecha de la presente revisión no habían vencido.

**19.** Con la revisión de la información proporcionada por la entidad fiscalizada, se constató que se dieron a conocer, por medio de su página de internet, los Documentos de Trabajo (Agendas de Mejora) elaborados para la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las evaluaciones revisadas de los fondos y programas del gasto federalizado.

**Utilización de los Resultados de las Evaluaciones.**

**20.** Con la revisión de la información proporcionada por la entidad fiscalizada, se verificó que los resultados de las evaluaciones realizadas en 2017 y 2018, en general, fueron considerados por la instancia coordinadora del Sistema de Evaluación del Desempeño en el municipio, así como por las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal, para apoyar una gestión eficiente y transparente del gasto federalizado.

Sin embargo, falta formalizar en el marco normativo municipal el proceso de seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora mediante el cual se definan las etapas, plazos,

responsables y evidencias a generar para el cumplimiento de los ASM derivados de las evaluaciones realizadas y vincular dicho seguimiento con los plazos establecidos para los procesos de programación y presupuestación del municipio.

En el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la ASF, el Director de Contabilidad de la Tesorería Municipal de Guadalajara, Jalisco, mediante el oficio número DC/373/2019 del 18 de septiembre de 2019, remitió el oficio número 233 IDTC/2019 del 12 de septiembre de 2019, con el cual el Presidente Municipal de Guadalajara, Jalisco, instruyó a la Directora General de Planeación y Evaluación del Desempeño Municipal, disponer de los mecanismos de control necesarios para garantizar que los resultados de las evaluaciones realizadas sean considerados por las instancias coordinadoras del SED y con ello atender los Aspectos Susceptibles de Mejora en dichas evaluaciones.

Asimismo, proporcionó dos actas de sesión ordinaria del Comité Técnico de Evaluación del Desempeño del Municipio de Guadalajara, Jalisco, celebradas el 28 de agosto y 10 de septiembre de 2019, en las cuales se dieron a conocer los resultados de la auditoría y se acordaron los mecanismos para atender las observaciones.

Adicionalmente, proporcionó los “Lineamientos para la implementación y funcionamiento del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño en el Municipio de Guadalajara”, aprobados por el Comité Técnico de Evaluación del Desempeño el 10 de septiembre de 2019 y ratificados mediante acuerdo por el Presidente Municipal, en los cuales se estableció el Capítulo VII Del Monitoreo y Seguimiento de los Programas, mediante el cual se definió que los resultados de SED sean considerados para los procesos de planeación, programación y presupuestación, a más tardar el último día hábil del mes de julio de cada ejercicio, y que el Comité Técnico de Evaluación del Desempeño municipal deberá remitir a la Tesorería Municipal y a la Dirección General de Planeación y Evaluación, por conducto de la Dirección de Evaluación Institucional, lo siguiente:

- a) Los informes de avances de las MIR correspondientes al cierre del ejercicio anterior y al cierre del primer semestre del ejercicio en curso.
- b) Los informes de las evaluaciones externas realizadas a programas presupuestarios en el ejercicio anterior y en el primer semestre del ejercicio en curso, incluido el avance en el cumplimiento de las respectivas Agendas de Mejora establecidas.

De acuerdo con lo anterior y después de analizada la documentación referida, se solventa la observación.

#### **Contratación de las Evaluaciones.**

**21.** En 2018, se verificó la existencia de dos contratos celebrados entre el Municipio de Guadalajara, Jalisco, y las instancias evaluadoras externas para la realización de las tres evaluaciones de los fondos y programa del gasto federalizado consideradas en el PAE 2018. Con la revisión de los informes correspondientes, se constató que éstos se

efectuaron conforme a los términos contractuales definidos en materia de plazos y productos entregables, de acuerdo con lo siguiente:

MUNICIPIO DE GUADALAJARA, JALISCO  
CONTRATOS DE LAS EVALUACIONES DEL GASTO FEDERALIZADO DEL PAE 2018  
CUENTA PÚBLICA 2018  
(MILES DE PESOS)

No.	Fondo o Programa	Tipo de Evaluación	Tipo de Recursos	Evaluación (Interna/Externa)	Evaluador	Costo (incluye IVA)
1	Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISMDF) 2017.	Específica de Desempeño	Federalizado	Externa	Arias Marroquín y Asociados, S.C.	320.0
2	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FORTAMUN-DF) 2017.	Específica de Desempeño	Federalizado	Externa	Arias Marroquín y Asociados, S.C.	320.0
3	Subsidio para el Fortalecimiento del Desempeño en materia de Seguridad Pública (FORTASEG) 2017.	Específica	Federalizado	Externa	Evaluador independiente (persona física)	274.1
					Total	914.1

FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la entidad fiscalizada.

Adicionalmente, el municipio acreditó que los evaluadores tienen experiencia en materia de evaluación y presentaron las propuestas de trabajo correspondientes, conforme a la normativa.

### Balance General.

**22.** De acuerdo con el análisis de los resultados de los procedimientos de auditoría aplicados, respecto de la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), en el Municipio de Guadalajara, Jalisco, se determinaron las fortalezas y áreas de mejora siguientes:

### FORTALEZAS

#### Marco jurídico, institucional y operativo del Sistema de Evaluación del Desempeño

- El municipio dispone de elementos normativos que apoyan el proceso de implementación y desarrollo del Sistema de Evaluación del Desempeño.
- Existe un área formal responsable de coordinar el Sistema de Evaluación del Desempeño.

- Las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal dispusieron de enlaces para la atención de los temas relacionados con el Sistema de Evaluación del Desempeño, mismos que conforman el Comité Técnico de Evaluación del Desempeño.

#### **Formulación de un Programa Anual de Evaluación y de los Términos de Referencia**

- Se publicó un Programa Anual de Evaluación 2018, el cual incluyó la realización de evaluaciones de fondos y programas del gasto federalizado; asimismo, se elaboraron los Términos de Referencia correspondientes.

#### **Realización y alcance de las evaluaciones**

- La entidad fiscalizada realizó tres evaluaciones de desempeño de los fondos y programas del gasto federalizado, mediante evaluadores externos, las cuales se llevaron a cabo conforme a los tipos de evaluación y a los Términos de Referencia determinados en la normativa.
- Las evaluaciones realizadas contienen un apartado en el que se incluye el análisis de las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas; las recomendaciones correspondientes, y el análisis de los indicadores definidos para cada uno de los fondos y programas, así como sus metas y los resultados alcanzados, en cada caso.

#### **Difusión de las evaluaciones**

- Las evaluaciones revisadas fueron publicadas en la página de internet del municipio, y se difundió en un lugar visible y de fácil acceso el Anexo 1 incluido en la Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas. Asimismo, dichas evaluaciones se registraron en el sistema previsto para tal efecto por la SHCP.

#### **Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las evaluaciones**

- En las Agendas de Mejora se establecieron las recomendaciones y los ASM derivados de las evaluaciones correspondientes al periodo 2017-2018, y se clasificaron éstos de acuerdo con el tipo de actores involucrados. Asimismo, dichos documentos fueron difundidos en la página de internet del municipio.

#### **Contratación de las evaluaciones**

- Las evaluaciones externas revisadas se realizaron conforme a los términos contractuales definidos en materia de plazos y productos entregables.

## ÁREAS DE MEJORA

### Marco jurídico, institucional y operativo del Sistema de Evaluación del Desempeño

- No se tienen mecanismos de control que aseguren que el municipio disponga de un programa de trabajo que contenga objetivos, estrategias, líneas de acción, metas, plazos, instancias y mecanismos de seguimiento para coordinar y orientar el proceso de desarrollo del SED del gasto federalizado.
- Tampoco se dispone de indicadores para medir el avance de la implementación, operación, desarrollo y resultados del Sistema de Evaluación del Desempeño en el municipio.
- Se carece de mecanismos de coordinación entre el Comité Técnico de Evaluación del Desempeño y el COPLADEMUN, que permitan vincular las actividades de ambos Comités para consolidar y desarrollar el SED en el municipio.

### Capacitación

- No se tienen mecanismos de control que aseguren que los servidores públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal reciben capacitación y asesoría para la implementación, operación y desarrollo del Sistema de Evaluación del Desempeño.

### Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las evaluaciones

- El municipio carece de un mecanismo formal para el registro, control y seguimiento de los ASM, en el que se definan plazos de atención y la generación de las evidencias respecto del cumplimiento de los ASM, mediante el cual el Comité Técnico de Evaluación del Desempeño oriente dicho proceso.

### Utilización de los resultados de las evaluaciones

- No se han desarrollado los mecanismos de control y supervisión que permitan la vinculación de los resultados de las evaluaciones con el proceso de gestión de los fondos y programas del gasto federalizado, así como con la mejora de su operación y resultados, ya que carece de un mecanismo formal que permita vincular el proceso de seguimiento de los ASM con el de programación y presupuestación del municipio, respecto de los plazos determinados en ambos procesos.

Cabe mencionar que, de acuerdo con el Informe del avance alcanzado por las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, en la implantación y operación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño, emitido por la SHCP, el Municipio de Guadalajara, Jalisco, en el Índice General de Avance en PbR-SED Municipal / DTCDMX 2018, obtuvo 79.6 puntos de 100.0

posibles de obtener como valor máximo, que lo ubica en el lugar 4 dentro de los 64 municipios analizados (incluidas 2 demarcaciones territoriales de la Ciudad de México), por encima de la media nacional, que es de 38.9 puntos.

A efecto de contextualizar las áreas de mejora en el desarrollo del SED, cabe mencionar que, en 2018, de acuerdo con la información proporcionada por el Municipio de Guadalajara, Jalisco, éste recibió recursos por 1,062,636.1 miles de pesos por medio de dos fondos y un programa del gasto federalizado programable. Asimismo, en el ejercicio 2017, de acuerdo con la Cuenta de la Hacienda Pública Federal, la entidad fiscalizada recibió 1,054,771.8 miles de pesos de ese gasto, de cuyo ejercicio se evaluaron dos fondos y un subsidio, por 996,271.8 miles de pesos.

En conclusión, el municipio presenta avances en el diseño metodológico del Sistema de Evaluación del Desempeño, particularmente en la vertiente del gasto federalizado, así como en la implementación y desarrollo de los elementos metodológicos que lo conforman; no obstante, es necesario implementar mecanismos de control para el registro y seguimiento de los ASM, a fin de que los resultados de las evaluaciones sean considerados para apoyar una gestión eficiente y transparente del gasto federalizado en el municipio.

En el transcurso de la auditoría y con motivo de la intervención de la ASF, el Director de Contabilidad de la Tesorería Municipal de Guadalajara, Jalisco, mediante el oficio número DC/373/2019 del 18 de septiembre de 2019, remitió el oficio número 233 IDTC/2019 del 12 de septiembre de 2019, con el cual el Presidente Municipal de Guadalajara, Jalisco, instruyó a la Directora General de Planeación y Evaluación del Desempeño Municipal, establecer los mecanismos necesarios para garantizar la adecuada implementación, operación y seguimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño en el municipio.

Asimismo, proporcionó dos actas de sesión ordinaria del Comité Técnico de Evaluación del Desempeño del Municipio de Guadalajara, Jalisco, celebradas el 28 de agosto y 10 de septiembre de 2019, en las cuales se dieron a conocer los resultados de la auditoría y se acordaron los mecanismos para atender las observaciones.

Adicionalmente, proporcionó los “Lineamientos para la implementación y funcionamiento del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño en el Municipio de Guadalajara”, aprobados por el Comité Técnico de Evaluación del Desempeño el 10 de septiembre de 2019 y ratificados mediante acuerdo por el Presidente Municipal, en los cuales se describen los procesos, actividades, responsables y plazos para la operación del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño en el municipio.

De acuerdo con lo anterior y después de analizada la documentación referida, se solventa la observación.

### **Resumen de Resultados y Acciones**

Se determinaron 22 resultados, de los cuales, en 15 no se detectaron irregularidades y 7 fueron solventados por la entidad fiscalizada antes de la emisión de este Informe.

### **Dictamen**

La Auditoría Superior de la Federación revisó el avance del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en el Municipio de Guadalajara, Jalisco, ya que es fundamental en la estrategia para apoyar el desarrollo de una gestión eficiente de los recursos federales transferidos en el municipio y en el logro de los objetivos previstos para los fondos y programas que financia el gasto federalizado. La auditoría se practicó con base en la información proporcionada por la entidad fiscalizada, de cuya veracidad es responsable.

La implementación y operación del SED presenta áreas de mejora, entre las que destacan las siguientes:

- Se carece de mecanismos de control que permitan al municipio disponer de un programa de trabajo que contenga objetivos, estrategias, líneas de acción, metas, plazos, instancias y mecanismos de seguimiento para coordinar y orientar el proceso de desarrollo del SED del gasto federalizado.
- No se tienen mecanismos de control que garanticen que el municipio disponga de indicadores para medir el avance de la implementación, operación, desarrollo y resultados del Sistema de Evaluación del Desempeño.
- Se carece de mecanismos que aseguren que los servidores públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal reciban capacitación para la implementación, operación y desarrollo del Sistema de Evaluación del Desempeño.
- No se dispone de un mecanismo formal que apoye el registro, control y seguimiento de los ASM del Comité Técnico de la Evaluación del Desempeño, así como la definición de plazos y la generación de las evidencias respecto del cumplimiento de los ASM.
- No se han desarrollado los mecanismos de control y supervisión que permitan la vinculación de los resultados de las evaluaciones con el proceso de gestión de los fondos y programas del gasto federalizado evaluados, así como en la mejora de su operación y resultados.

El balance de los elementos determinados en la auditoría practicada manifiesta que el Sistema de Evaluación del Desempeño presenta avances en el municipio; sin embargo, existen áreas de mejora que limitan cumplir de manera adecuada su función, como

instrumentos fundamentales para coadyuvar a la mejora de la gestión y resultados del gasto federalizado.

En conclusión, el Municipio de Guadalajara, Jalisco, cumplió parcialmente con las disposiciones normativas respecto de la implementación y operación del Sistema de Evaluación del Desempeño, ya que, a pesar de los avances registrados, no se ha institucionalizado ni arraigado la evaluación como una práctica gubernamental que se vincule de manera sistémica con un proceso de mejoramiento de la gestión del gasto federalizado; ello, pese a la revisión en la materia en la Cuenta Pública 2016.

***Servidores públicos que intervinieron en la auditoría:***

Director de Área

Director General

C. José Abel González Sánchez

Lic. Jaime Álvarez Hernández

***Comentarios de la Entidad Fiscalizada***

Es importante señalar que la documentación proporcionada por la entidad fiscalizada para aclarar o justificar los resultados y las observaciones presentadas en las reuniones fue analizada con el fin de determinar la procedencia de eliminar, rectificar o ratificar los resultados y las observaciones preliminares determinados por la Auditoría Superior de la Federación y que se presentó a este órgano técnico de fiscalización para efectos de la elaboración definitiva del Informe General Ejecutivo del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública.

***Apéndices***

***Áreas Revisadas***

La Dirección General de Planeación y Evaluación del Desempeño del Municipio de Guadalajara, Jalisco.