

# Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño en el Municipio de Guadalajara

## CAPÍTULO I Disposiciones Generales

1. Estos Lineamientos tienen por objeto establecer las bases técnicas de la estrategia para orientar y conducir el proceso de implementación y desarrollo del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño del Municipio de Guadalajara.
2. La información generada en el marco de la implementación del PbR y SED será pública, de conformidad con las disposiciones aplicables y estará disponible a través del Portal de Internet del Gobierno Municipal.
3. Estos Lineamientos establecen las bases para el cumplimiento de las funciones de monitoreo y evaluación previstas para los municipios en la Ley de Planeación Participativa para el Estado de Jalisco y sus Municipios y demás disposiciones reglamentarias.
4. Para la aplicación de estos Lineamientos, se aplicarán los siguientes términos y definiciones:
  - a) **Agenda de Mejora:** Documento técnico cuya elaboración es coordinada por la Dirección de Evaluación, en el que las dependencias y entidades establecen los Aspectos Susceptibles de Mejora, ASM, que se consideran factibles para su implementación, derivados de las recomendaciones de las evaluaciones, y en la cual se establecen los plazos para su cumplimiento y las evidencias para acreditarlo.
  - b) **Aspectos Susceptibles de Mejora, ASM:** Son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas derivados de una evaluación y/o informe, que pueden ser atendidos para la mejora del programa. El seguimiento de los ASM se implementa con base en el mecanismo para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios.
  - c) **Comité Técnico:** El Comité Técnico de Evaluación del Desempeño del Municipio de Guadalajara.
  - d) **COPPLADEMUN:** Consejo de Participación y Planeación para el Desarrollo Municipal de Guadalajara.
  - e) **Dependencias:** Las descritas en el artículo 235 Quater del Reglamento de la Administración Pública Municipal de Guadalajara.
  - f) **Diagnóstico:** Es el estudio que se realiza sobre alguna condición pública, para detectar los problemas, necesidades y características de la población y su contexto.
  - g) **DGPyE:** Dirección General de Planeación y Evaluación del Desempeño del Municipio de Guadalajara.

- h) **Entidad Evaluadora Externa:** Persona física o jurídica, externa a la administración pública municipal, que realiza una investigación evaluativa conforme a términos de referencia elaborados y emitidos por el gobierno municipal respecto a los programas públicos de su competencia.
- i) **Evaluación:** Conjunto de actividades estratégicas y de investigación encaminadas a valorar cuantitativa y cualitativamente los proyectos, programas y políticas por implementar, en curso o concluidos que operan las dependencias que integran la administración pública municipal. Tiene como propósito determinar la pertinencia y consistencia de los objetivos, procesos y resultados del programa, al aportar evidencia e información independiente, técnica, creíble y útil que permita orientar la toma de decisiones y mejorarlo, con el fin último de incrementar la eficacia y eficiencia en la aplicación de los recursos.
- j) **Evaluaciones Externas:** Las que realizan entidades evaluadoras externas seleccionadas por las dependencias y entidades, conforme a propuestas técnicas, independientemente de su forma de contratación.
- k) **Evaluaciones Internas:** Las que realizan las dependencias y entidades por cuenta propia, sin recurrir a una Entidad Evaluadora Externa.
- l) **Indicador:** Es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, para medir el cumplimiento de objetivos y metas, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados. Los indicadores de resultados se refieren a los efectos, resultados e impactos del programa; mientras que los indicadores de gestión se pueden referir a los insumos, actividades y productos del programa. Los indicadores de desempeño permiten relacionar la gestión con los resultados, por lo que pueden contemplar variables relacionadas con la eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos.
- m) **Matriz de Indicadores para Resultados, MIR:** Instrumento conceptual que describe la lógica causal del fin, el propósito, los componentes y las actividades de un Programa Presupuestario, considerando al menos el objetivo o resumen narrativo, así como indicadores, los medios de verificación y supuestos para cada uno de ellos.
- n) **Metas:** Estimaciones cuantitativas para el impacto, los resultados, los productos, las actividades y los insumos de un programa o intervención pública; que se definen en cantidad, calidad y tiempo, a través de los indicadores seleccionados. Deben ser claras, precisas y realistas.
- o) **Monitoreo:** Mecanismo preventivo y correctivo que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones; con el propósito de cumplimentar la normatividad que las rige, así como de las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.
- p) **Objetivos:** Los resultados que un programa público pretende alcanzar a través de la ejecución de determinadas acciones. Los objetivos específicos son los resultados que permiten lograr un objetivo general. Los objetivos generales reflejan el resultado que se espera lograr al atender un problema público, establecidos en los distintos instrumentos de planeación de los que se valen las intervenciones públicas.

- q) **PAE:** Programa Anual de Evaluación.
- r) **Plan:** Documento legal que contiene en forma ordenada, sistemática y coherente las políticas, objetivos, metas, estrategias e indicadores en tiempo y espacio, así como las acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Su naturaleza debe ser dinámica y flexible, sujeto a modificaciones en función de la evaluación periódica de sus resultados.
- s) **PMDyG:** Plan Municipal de Desarrollo y Gobernanza Guadalajara 500/Visión 2042.
- t) **Política Pública:** Conjunto de acciones, estrategias, proyectos o programas públicos que diseñan e implementan las dependencias y entidades de la administración pública, caracterizadas por ofrecer un conjunto de bienes y servicios articulados entre sí y vinculados al logro de un objetivo para atender un problema público específico.
- u) **Problema Público:** Se define como una carencia, déficit o condición negativa que una población específica padece, y que requiere la intervención pública. Constituye una brecha entre una situación deseada (por la sociedad) y una situación real. Es una situación observable empíricamente que requiere de análisis científico-técnico. No se puede, por tanto, fundamentar en meras suposiciones o creencias, ni tampoco confundirse con la ausencia de cobertura o falta de entrega de un apoyo específico.
- v) **Procesos:** Se definen como la organización racional de las acciones e insumos para lograr una transformación que permita alcanzar un fin determinado. Se implementan a través de un conjunto de actividades, con procedimientos, normas y reglas, que permiten, en forma directa o indirecta, transformar insumos en productos.
- w) **Productos:** Son los bienes y/o servicios que se entregan por medio de una intervención pública. Un programa puede entregar uno o varios productos, regularmente complementarios entre sí. Los productos forman parte de la cadena de valor de una intervención pública.
- x) **Programa Presupuestario:** El conjunto de categorías y elementos programáticos ordenados en forma coherente, el cual define las acciones que efectúan los ejecutores de gasto para alcanzar sus objetivos y metas de acuerdo con las políticas definidas en el Plan Municipal de Desarrollo y Gobernanza y en los programas y presupuestos.
- y) **Reglas de Operación, ROP:** Conjunto de disposiciones que enmarcan y dan forma a la operación de los programas públicos que entregan beneficios a una población, establecen los mecanismos para entregar los beneficios de la intervención pública; así como aquellos que aseguren que los esfuerzos de todos los actores involucrados en el proceso se manejen con transparencia, sin discrecionalidad, de manera equitativa, eficaz y eficiente.
- z) **Sistema de Evaluación del Desempeño, SED:** El conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos.

**aa) Sistema de Indicadores del Desempeño, SID:** Sistema informático de captura en el que se registran los datos de las MIR y los avances en el cumplimiento de sus metas, así como las evaluaciones realizadas a programas presupuestales y sus Agendas de Mejora.

**bb) Términos de Referencia, TdR:** Documento de carácter técnico, donde se establecen los objetivos, preguntas de investigación, alcances y características técnico-metodológicas específicas para la realización de una investigación evaluativa, y que en su caso son la base para la selección de la Entidad Evaluadora Externa que habrá de realizar esa investigación evaluativa.

5. Estos Lineamientos son de observancia obligatoria para todas las dependencias y entidades ejecutoras de gasto del municipio, quienes utilizarán indicadores para medir y evaluar sus programas presupuestales mediante Matrices de Indicadores para Resultados, MIR, y elaborarán informes trimestrales del ejercicio de gasto correspondiente a cada programa.
6. Corresponde al Comité Técnico la interpretación de estos Lineamientos y, en consecuencia, la resolución sobre aquellos casos no previstos, en el ámbito de su competencia.
7. En el caso de la información clasificada como confidencial o reservada, conforme a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco y sus Municipios, y que se proporcione a las entidades evaluadoras externas para el desarrollo del proceso de evaluación, se deberán contemplar las cláusulas de confidencialidad de conformidad con el artículo 22 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco y sus Municipios.

## **CAPÍTULO II**

### **De la Planeación y Programación**

8. Las actividades de cada etapa del proceso de programación, presupuesto, seguimiento y evaluación de programas presupuestales, se sujetará al calendario elaborado conjuntamente entre la DGPyE y la Tesorería para cada ejercicio fiscal.
9. Para la implementación y funcionamiento del PbR-SED en el municipio, el funcionariado público con atribuciones de planeación, programación, presupuestación, evaluación y seguimiento deberá capacitarse de manera constante y periódica en la materia, por medio de los distintos programas de capacitación tanto a nivel municipal, estatal y federal. El programa anual de capacitación en materia de PbR-SED deberá ser aprobado por el Comité Técnico al cierre del segundo trimestre de cada ejercicio fiscal, para ser considerado en la programación y el presupuesto del año siguiente.

10. Como parte del proceso de planeación y programación, la Dirección de Planeación Institucional será la encargada de la definición y elaboración de los catálogos de programas, proyectos y Matrices de Indicadores para Resultados, con base en los objetivos definidos en el Plan Municipal de Desarrollo y Gobernanza y turnados a la Tesorería Municipal, a más tardar el 15 de julio de cada año.
11. Las dependencias y entidades deberán elaborar la propuesta de Matriz de Indicadores para Resultados de cada programa presupuestario a su cargo, con base en la metodología de marco lógico y entregarla a la Dirección de Planeación Institucional a más tardar el último día hábil del mes de octubre del año anterior a su ejecución. Las MIR serán el vínculo entre los procesos de planeación, programación y presupuestación de cada ejercicio. Este proceso será coordinado por la Dirección de Planeación Institucional y la Tesorería Municipal.
12. La Matriz de Indicadores para Resultados formará parte de las herramientas para elaborar el Presupuesto Basado en Resultados y operar el Sistema de Evaluación del Desempeño, coadyuvando a la eficiencia, economía, eficacia y calidad en la Administración Pública Municipal, y el impacto social del ejercicio del gasto público.
13. Las dependencias y entidades deberán reportar el avance y resultado de los indicadores de cada MIR, conforme a los plazos y términos que se determinen en los presentes lineamientos y de acuerdo con las disposiciones aplicables.

### **CAPÍTULO III De la Presupuestación**

14. Las dependencias y entidades municipales determinarán los recursos necesarios para cumplir con los objetivos y metas anuales de los programas presupuestarios a su cargo, ajustándose a los techos financieros establecidos por la Tesorería Municipal, acompañando a su propuesta de distribución de presupuesto la información plasmada en las MIR que al efecto elaboren.
15. La presupuestación deberá realizarse conforme al Clasificador por Objeto del Gasto emitido por el Consejo Nacional de Armonización Contable, CONAC, y cumpliendo con los formatos, plazos y procedimientos administrativos que establezca la Tesorería Municipal y la normatividad aplicable, lo anterior bajo los criterios de legalidad, racionalidad y austeridad.
16. La información de los resultados de los ejercicios de evaluación y seguimiento en el cumplimiento de los objetivos y metas en ejercicios fiscales anteriores o en curso, serán un elemento a considerar para la toma de decisiones, asignación de recursos y la mejora de políticas públicas y programa presupuestales.

### **CAPÍTULO IV**

## **De los Programas Susceptibles de Evaluación**

- 17.** Podrán ser objeto de estudio de una evaluación todos los programas públicos del Gobierno Municipal de Guadalajara, de conformidad con lo previsto en estos Lineamientos y en la normatividad aplicable a cada programa presupuestal.
- 18.** En los Términos de Referencia de cada una de las evaluaciones se deberá definir el programa público, los instrumentos, acciones o resultados que sean objeto de estudio en la investigación, así como los alcances de la misma.
- 19.** Toda evaluación, ya sea externa o interna deberá considerar al menos los siguientes elementos de información, que deberán ser provistos por la dependencia ejecutora:
  - a)** Los datos de identificación del programa: Nombre, dependencia o entidad responsable, y monto de presupuesto asignado.
  - b)** La descripción del problema que se pretende atender con la intervención del programa.
  - c)** Los objetivos generales y específicos que persigue el programa, alineados con los instrumentos de planeación que resulten aplicables.
  - d)** El tipo de beneficios o apoyos que entregue:
    - 1.** De apoyos económicos;
    - 2.** De apoyos en especie;
    - 3.** De servicio; y
    - 4.** De infraestructura;
  - e)** La descripción y cuantificación de la población potencial y la población objetivo.
  - f)** La cobertura geográfica o distribución territorial de los beneficios.
  - g)** La meta del principal indicador del programa.
  - h)** La vinculación de cada programa público con los diversos instrumentos de planeación, particularmente con los objetivos plasmados en el PMDyG y en el Plan Institucional.
  - i)** Los documentos que correspondan con sus instrumentos normativos, operativos y de seguimiento.
- 20.** Las dependencias y entidades ejecutoras deberán registrar la información correspondiente a sus programas conforme al proceso que para tal efecto sea definido por la DGPYE. Dicha información deberá ser entregada al Comité Técnico en la primera sesión ordinaria de cada ejercicio fiscal para su conocimiento.
- 21.** Para la medición del avance en la implementación, operación y desarrollo del PbR-SED en el municipio, se establecerán indicadores específicos que deberán ser reportados en las MIR de la Tesorería Municipal y de la DGPYE. Dichos indicadores deberán dar cuenta, de forma enunciativa más no limitativa, del avance obtenido en los siguientes aspectos del Sistema:

- Elaboración, publicación y cumplimiento del Programa Anual de Evaluación.
- Elaboración, publicación y cumplimiento de los TDR de las evaluaciones.
- Realización, análisis y utilización de las evaluaciones previstas en el PAE.
- Cumplimiento de acuerdos y resoluciones del Comité Técnico y del COPPLADEMUN.
- Capacitación PbR-SED al funcionariado con funciones de planeación, evaluación y seguimiento.
- Integración y cumplimiento de las Agendas de Mejora derivadas de las evaluaciones.

## **CAPÍTULO V**

### **Del Proceso de Evaluación**

- 22.** Para cada ejercicio anual, se deberá emitir el PAE, de conformidad con lo establecido en el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, el cual contendrá la lista de programas públicos que sean sujeto de evaluación durante ese año, el tipo de evaluaciones que se realizarán, y el plazo en el que deberán estar disponibles públicamente los resultados de esas evaluaciones. El PAE del ejercicio que corresponda deberá publicarse en la *Gaceta Municipal* de Guadalajara y en la página de Internet del Gobierno Municipal a más tardar el último día hábil del mes de abril del ejercicio fiscal correspondiente.
- 23.** Las dependencias y entidades deberán proponer a la DGPYE las evaluaciones externas que por cuenta propia decidan coordinar, conforme al calendario que para efectos de la integración del PAE defina la propia Dirección General. Las evaluaciones establecidas en el PAE serán obligatorias para las dependencias y entidades, sin embargo, en cualquier momento podrán realizar evaluaciones externas, internas o mixtas complementarias a las establecidas en el PAE.
- 24.** El proceso de evaluación es la serie de etapas en las que se desarrollan las actividades de una evaluación, e involucra a diferentes instancias responsables del Gobierno Municipal de Guadalajara. Las etapas son:
- a)** Planeación de la evaluación: que consiste en la definición de los objetivos de la evaluación y la metodología de investigación, y se plasma en los TdR. En esta etapa deben participar la Dirección de Evaluación Institucional y las áreas responsables de los programas públicos a evaluar.
  - b)** Selección de la entidad evaluadora externa: Que consiste en la asignación del proyecto de evaluación a un agente externo, contratado para la realización de las actividades de investigación. En esta etapa deben participar, cuando menos, la Dirección de Evaluación Institucional, las áreas responsables de los programas públicos a evaluar, así como la Dirección de Adquisiciones y, en su caso, las que resulten necesarias de acuerdo al marco normativo vigente.
  - c)** Seguimiento y verificación de los productos de la evaluación: Que consiste en el acompañamiento al trabajo de investigación que realicen las entidades

evaluadoras externas, así como la revisión y aceptación de los productos generados en la investigación. En esta etapa debe participar la Dirección de Evaluación Institucional y las áreas responsables de los programas públicos a evaluar.

- d)** Elaboración de Agenda de Mejora: Que consiste en la valoración de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas, formalización e implementación de compromisos de mejora. En esta etapa participan las áreas responsables de los programas, como ejecutoras de los compromisos de mejora; la Dirección de Evaluación Institucional como coordinadora del seguimiento.

Para el cumplimiento del PAE, la Dirección de Evaluación deberá elaborar y presentar un informe final al Comité Técnico, el cual podrá contener observaciones y recomendaciones útiles para mejorar el proceso y sus resultados.

- 25.** Todas las evaluaciones externas e internas deberán llevarse a cabo conforme a los TdR que al efecto sean elaborados por las dependencias y entidades del Gobierno Municipal en coordinación de la Dirección de Evaluación Institucional y con la validación del Comité Técnico. Las entidades evaluadoras externas deberán cumplir al menos con las exigencias contempladas en los TdR, pero podrá proponer a la Dirección de Evaluación Institucional elementos adicionales, siempre que no se incrementen los costos de la evaluación.
- 26.** Los TdR deberán ser públicos y estar disponibles en la página de Internet del Gobierno Municipal.
- 27.** Los TdR de evaluaciones realizadas a cargo de las dependencias y entidades, que correspondan a los tipos de evaluación descritas en estos lineamientos, deberán apegarse al menos a los modelos de TdR emitidos por la Dirección de Evaluación Institucional.
- 28.** En el caso de las evaluaciones complementarias, los proyectos de TdR deberán ser elaborados por cada dependencia y entidad, y estos deberán atender los criterios técnicos de evaluaciones tipo, realizadas o dictaminadas por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o por la Auditoría Superior de la Federación. Asimismo, las dependencias y entidades deberán recabar la aprobación de la DGPYE, respecto de los TdR.
- 29.** Los TdR deberán contener la conceptualización de la evaluación a realizar y, en su elaboración, deben participar las direcciones de evaluación y seguimiento o su equivalente en cada dependencia, así como las entidades directamente responsables de la ejecución de los programas públicos que serán objeto de estudio de la evaluación.
- 30.** En los TdR se deben contemplar al menos los siguientes contenidos:

- a) Descripción de los programas públicos que serán objeto de estudio, así como sus elementos de diagnóstico y los objetivos que propone el programa público.
  - b) Objetivos de investigación, que deberán ser general y específicos, conforme al tipo de evaluación que se defina realizar.
  - c) Alineación al PMDyG, así como de otros instrumentos de planeación vigentes a nivel estatal o federal.
  - d) Descripción de la metodología y técnicas de investigación que se propone aplicar.
  - e) Descripción de las fuentes de información indispensables.
  - f) Descripción de los productos que las entidades evaluadoras externas deberán entregar (incluyendo informe de evaluación).
  - g) Criterios para la selección de la Entidad Evaluadora Externa.
- 31.** Las dependencias sujetas a evaluación de acuerdo al PAE del ejercicio, en coordinación con la Dirección de Evaluación Institucional, deberán definir, de forma enunciativa más no limitativa en los TdR de cada evaluación, las fuentes de información oficial que se deberán poner a disposición de las entidades evaluadoras externas para el desarrollo del proceso de evaluación.
- 32.** Además de la información de registros administrativos propios de las dependencias y entidades, se deberá contemplar como una fuente de información documental oficial, la información contenida en sistemas de información oficial de otras dependencias municipales, estatales o federales, o de organismos públicos autónomos, así como los resultados de evaluaciones previas, y los avances de los compromisos de mejora que en su caso hayan derivado de evaluaciones anteriores. También deberán formar parte de la información documental oficial los informes del gobierno municipal, la cuenta pública, así como los presupuestos de ingresos y egresos del municipio.
- 33.** Las evaluaciones externas serán financiadas con los recursos presupuestarios previstos en el Decreto del Presupuesto de Egresos que corresponda al ejercicio anual en el que se realice la investigación, con cargo a las Unidades Responsables y partidas presupuestales que el Ayuntamiento autorice. Una vez seleccionada, y en su caso contratada una Entidad Evaluadora Externa, no se deberán realizar modificaciones, ampliaciones o adiciones al presupuesto contemplado para la realización de la investigación evaluativa.
- 34.** En las actividades de evaluación externa podrán participar personas físicas o morales, de carácter nacional o internacional, como entidades evaluadoras externas. Preferentemente dichas entidades deberán estar conformadas de forma multidisciplinaria y deberán contar con la experiencia suficiente en las áreas de conocimientos que para cada caso se definan en los términos de referencia.
- 35.** La selección de las entidades evaluadoras externas se deberá realizar conforme al marco jurídico en materia de adquisiciones para el municipio de Guadalajara.

En esa selección se deberá procurar que se optimice el ejercicio de los recursos públicos, por lo que en los TdR se deberán definir criterios de selección que garanticen la contratación de entidades externas que ofrezcan la mejor relación costo–beneficio y preferentemente en procesos de adquisición que fomenten la competencia y la posibilidad de hacer comparaciones entre la calidad y el precio de distintos evaluadores.

36. Los criterios de selección de entidades externas, que para cada caso se definan en los TdR, deberán ponderar equilibradamente aspectos relacionados con: a) el perfil curricular, y b) la propuesta técnica, considerando al menos los siguientes elementos:
  - a) Sobre el perfil curricular, se deberá ponderar:
    1. El área y grado de formación de los investigadores.
    2. El área y años de experiencia de los investigadores.
    3. La capacidad operativa de las entidades evaluadoras externas.
  - b) Sobre la propuesta técnica, se deberá ponderar:
    1. El apego con los objetivos de la evaluación.
    2. La pertinencia de los métodos y técnicas propuestas por la Entidad Evaluadora Externa.
    3. La claridad en los planteamientos operativos para el cumplimiento de la investigación.
37. Las dependencias y entidades podrán realizar evaluaciones internas de sus programas públicos en cualquier momento, y deberán participar sus Direcciones de Evaluación y Seguimiento y la Dirección de Evaluación Institucional como apoyo técnico y metodológico.
38. Las Direcciones de Evaluación y Seguimiento de las dependencias fungirán como Unidades Internas de Evaluación o Unidades de Enlace; tendrán a su cargo el coordinar internamente las actividades de monitoreo y evaluación que se estipulan en estos Lineamientos, además de fungir como enlace para los temas de planeación, monitoreo y evaluación del Comité.
39. Las evaluaciones internas deberán realizarse con cargo al presupuesto de las dependencias ejecutoras del programa a evaluar.
40. La evaluación interna deberá cumplir con la perspectiva de autoevaluación, misma que comprende lo siguiente:
  - a) **Autoevaluación:** Es la valoración que cada dependencia o entidad realice del logro de sus metas, indicadores y objetivos de cada uno de sus planes y programas.
  - b) **Valoración de la Percepción:** Tiene por objetivo conocer la opinión y grado de satisfacción de los beneficiados por los productos y servicios otorgados por el Estado.

- c) Evaluación o Valoración Objetiva:** Se centra en la comparación de los resultados obtenidos por los planes y programas, con información de estándares, indicadores, metodologías, y criterios aceptados a nivel estatal, nacional e internacional.
41. La evaluación interna, podrá tomar como referente los tipos y alcances de la evaluación externa, con excepción de las evaluaciones de impacto, que por definición deben realizarse por medio de entidades externas.
42. Podrán existir evaluaciones mixtas, donde internamente se elabora el diseño metodológico, en tanto que la supervisión técnica sobre la interpretación y análisis de datos se realiza por parte de un evaluador externo.
43. La DGPYE, en su carácter de Unidad de Evaluación de la administración pública municipal, podrá consultar la opinión de técnicos, académicos y profesionistas expertos en la materia de los sectores público, privado y social en la elaboración de metodologías e indicadores para la evaluación y seguimiento, de conformidad con sus atribuciones.
44. Las evaluaciones que se realicen para los programas públicos del municipio podrán tomar elementos de los siguientes tipos de evaluación que se describen:
- a) **Diagnóstico:** Estudio de elaboración interna o externa, cuyo objeto es describir y cuantificar el problema central o necesidad a la que responde la intervención pública, sus causas, su evolución en tiempo y espacio, así como los efectos del programa público, especialmente los de nueva creación.
  - b) **De Diseño:** Evaluación de carácter externo o interno; cuyo objeto de estudio principalmente son los instrumentos de los que se valen los programas públicos, así como su lógica de intervención; y cuya finalidad es determinar su pertinencia para la consecución de sus objetivos, y para la atención de los problemas públicos.
  - c) **De Procesos:** Evaluación de carácter externa; cuyo objeto de estudio predominante es la implementación de los programas públicos; y cuya finalidad principal es determinar su eficiencia, economía y calidad.
  - d) **De Resultados:** Evaluación de carácter externo; cuyo objeto de estudio principal son los productos y efectos inmediatos de la implementación de los programas públicos, y cuya finalidad principal es determinar el cumplimiento de los objetivos de los programas.
  - e) **De Consistencia y Resultados:** Evaluación de carácter externo o interno; cuyo objeto de estudio son los instrumentos, las acciones y los resultados de los programas públicos; y cuya finalidad es determinar la pertinencia del diseño, la operación, y el logro de los resultados en términos de los objetivos de los programas.
  - f) **De Impacto:** Evaluación de carácter externo; cuyo objeto de estudio son los efectos netos de los programas, contemplando tanto los efectos positivos como aquellos efectos negativos no previstos en el diseño de los programas; y cuya finalidad es determinar en qué medida la atención de los problemas

públicos es atribuible a los programas que se propusieron atenderlos. Las evaluaciones de impacto se realizan mediante la construcción de un escenario contra factual, se vale de técnicas cuantitativas y cualitativas, se realiza indispensablemente por entidades evaluadoras externas y previo a su realización, la dependencia ejecutora que la solicite deberá justificar plenamente el aporte original, hacer justificación costo–beneficio y se podrá solicitar opinión técnica a la Dirección de Evaluación Institucional.

- g) Multiprograma:** Evaluación de carácter externo; cuyo objeto de estudio pueden ser múltiples programas públicos, así como fondos, estrategias o políticas públicas específicas, articulados mediante instrumentos de planeación o normativos, y cuya finalidad puede corresponder con los tipos de evaluación definidos en los incisos anteriores.
  - h) Específicas:** Evaluación de carácter externo; cuyo objeto de estudio pueden ser los programas públicos, así como fondos, estrategias o políticas públicas específicas, cuyos términos de evaluación combinen aspectos de los diferentes tipos de evaluación enlistados en este numeral o distintos.
  - i) Participativa:** Evaluación de carácter externo; cuyo objeto de estudio pueden ser los programas públicos, estrategias o políticas públicas, cuyos términos de evaluación involucren metodologías participativas, y cuya finalidad puede corresponder con los tipos de evaluación definidos en los incisos anteriores.
  - j) Complementarias:** Evaluación de carácter externo; de cualquiera de los tipos enlistados en este numeral y que no estén previstas en el PAE vigente.
- 45.** La Dirección de Evaluación Institucional deberá elaborar modelos de Términos de Referencia para las evaluaciones de Diseño, de Procesos, de Resultados, y de Consistencia y Resultados. En el caso de las evaluaciones de Impacto, Multiprograma, Específicas y Participativas, la DGPYE coordinará el proceso de conceptualización y de elaboración de los Términos de Referencia. Para el caso de estudios de diagnóstico, se emitirán los componentes mínimos a considerar en los diagnósticos de programas públicos nuevos. Las dependencias y entidades que decidan realizar una evaluación externa deberán tomar en consideración los modelos de Términos de Referencia autorizados por el Comité Técnico, así como los emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL, tanto para las evaluaciones externas contempladas en el PAE como para las complementarias.
- 46.** Con la finalidad de que la evaluación se constituya de forma efectiva en una estrategia para la mejora de la gestión, para cada evaluación las dependencias y entidades deberán valorar las recomendaciones y definir la Agenda de Mejora.
- 47.** El contenido de los informes de resultado que presenten las entidades evaluadoras externas, así como de las evaluaciones internas o mixtas, deberá cumplir con lo que para ese fin se disponga en los TdR. Con el fin de lograr informes de evaluación de calidad, las dependencias y entidades deberán colaborar en todo momento con las entidades evaluadoras externas

proporcionando información como insumo para la investigación y objetivo de la evaluación.

48. Todos los informes de resultado de evaluación deberán contener: Un resumen ejecutivo, y un apartado de recomendaciones derivadas de los hallazgos de la evaluación, relacionadas en orden de importancia para la consecución de las mejoras. Las recomendaciones deberán contemplar un objetivo de mejora, y un análisis breve acerca de las implicaciones técnico–operativas, financiero–presupuestales, y jurídico–normativas, que representen su implementación.
49. En los informes de resultados de las evaluaciones se podrán plasmar análisis de aspectos de valoración como:
  - a) **Eficacia:** Que consiste en determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en los diferentes instrumentos de las intervenciones públicas.
  - b) **Eficiencia:** Que consiste en determinar la relación costo–beneficio respecto de los esfuerzos institucionales realizados, y el logro de los objetivos.
  - c) **Pertinencia:** Que consiste en determinar la idoneidad de los instrumentos y su implementación, para la orientación de las intervenciones hacia el logro de los objetivos.
  - d) **Economía:** Que consiste en determinar la asignación óptima de los recursos, a las intervenciones públicas para el logro de sus objetivos.

## **CAPÍTULO VI**

### **De los Aspectos Susceptibles de Mejora**

50. Al concluir cada evaluación, las dependencias y entidades responsables de los programas públicos que hayan sido objeto de estudio deberán emitir un Documento de Posición Institucional, en el que se expresen libremente aquellos comentarios o apreciaciones que los operadores del programa o intervención evaluada tengan con respecto del proceso de evaluación y sus resultados.
51. Además, se deberán valorar cada una de las recomendaciones a partir de los siguientes criterios:
  - a) **Claridad:** Que la recomendación esté expresada en forma precisa, y se declare el objetivo de implementarla.
  - b) **Justificación:** Que la recomendación se sustente en el hallazgo de un problema, debilidad, oportunidad o amenaza derivado de las técnicas de investigación empleadas en la evaluación.
  - c) **Relevancia:** Que la recomendación ofrezca aportación específica y significativa para el logro de los objetivos del programa público.
  - d) **Factibilidad:** Que la recomendación sea viable de ser llevada a cabo por una o varias instancias gubernamentales en un plazo específico.

52. Además, se deberán clasificar cada una de las recomendaciones aceptadas como compromisos de mejora según dos criterios:
- a) **Ámbito de Competencia:** Es decir, de acuerdo con el tipo de actores involucrados en su implementación puede ser de tipo:
    - 1. **Institucional:** Cuando la solución corresponde al área o varias áreas de la dependencia.
    - 2. **Interinstitucional:** Si se requiere la participación de más de una dependencia o entidad.
    - 3. **Intergubernamental:** Si se requiere la intervención de gobiernos municipales u otros.
  - b) **Prioridad:** Es decir, el grado de importancia que tienen los compromisos de mejora asumidos, para la mejora de la gestión del programa o intervención pública que haya sido evaluada, y podrán ser de prioridad:
    - 1. Alta.
    - 2. Media.
    - 3. Baja.
53. Con los criterios de valoración y la clasificación de las recomendaciones, de acuerdo con su ámbito de competencia, las dependencias y entidades deberán definir la Agenda de Mejora; es decir, el instrumento donde se describen en general las mejoras que se deberán realizar a partir de las recomendaciones valoradas, así como aquellas justificaciones que resulten necesarias para explicar por qué alguna recomendación no es susceptible de atenderse por medio de un compromiso de mejora.
54. Para cada uno de los compromisos de mejora se deberán describir las actividades, los actores, especificando al titular responsable, el área responsable de su implementación, las fechas de inicio y término, los resultados esperados y los medios de verificación que se emplearán para evidenciar el cumplimiento de la mejora. Todo esto para cada uno de los aspectos susceptibles de mejora, los cuales se documentarán en el formato que el Comité Técnico establezca para ello.
55. En sesión de Comité Técnico, específica para ella, se deberán analizar los avances en el cumplimiento de la Agenda de Mejora, hasta su cumplimiento total. El reporte de avance deberá describir el avance de forma cualitativa para cada una de las actividades de mejora comprometidas en la Agenda.
56. La Dirección de Evaluación Institucional será la responsable de coordinar la integración y seguimiento de los compromisos y sus actividades de mejora derivados de evaluaciones, mediante los mecanismos y herramientas definidos y aprobados por el Comité Técnico, coordinando el seguimiento con las Direcciones de Evaluación y Seguimiento de aquellas dependencias y entidades responsables de los programas que hayan sido evaluados.

57. La Dirección de Evaluación Institucional deberá coordinar la valoración de las recomendaciones que realicen las dependencias y entidades cuyos programas públicos hayan sido sujetos de una evaluación. La integración de la Agenda de Mejora es responsabilidad de las dependencias y entidades.
58. Dicha Agenda deberá publicarse en la página de Internet del Ayuntamiento en la sección Sistema de Evaluación del Desempeño, dentro de los 30 días naturales posteriores a la sesión del Comité Técnico en que haya sido aprobada y deberá contener al menos la siguiente información:
- a) Recomendaciones factibles.
  - b) Actor responsable titular.
  - c) Redacción que describa el aspecto que es susceptible de mejora.
  - d) Actividad o actividades por realizar para cumplir cada aspecto susceptible de mejora.
  - e) Plazo para el cumplimiento de cada actividad.
  - f) Área o áreas responsables de realizar las actividades de mejora.
  - g) Descripción de la evidencia con la que se acreditará el cumplimiento del aspecto susceptible de mejora.
59. En la integración de la Agenda de Mejora se deberán tomar en cuenta tanto los hallazgos y recomendaciones de cada evaluación, así como los aspectos susceptibles de mejora de evaluaciones previas, cuyos compromisos de mejora no se hubieran concluido al actualizar la Agenda.

## **CAPÍTULO VII**

### **Del Monitoreo y Seguimiento de los Programas**

60. Corresponde a la Dirección General de Planeación y Evaluación del Desempeño, a través de su Dirección de Evaluación Institucional, coordinar los trabajos de monitoreo y seguimiento de los programas de la administración pública municipal, en el ámbito de su competencia.
61. Todos los programas presupuestales del Gobierno Municipal deberán contar con indicadores y metas pertinentes, atendiendo a los criterios y lineamientos establecidos en el PMDyG vigente, cuyos avances deberán ser medidos y reportados a través de una Matriz de Indicadores para Resultados, MIR.
62. El monitoreo de los programas presupuestarios se llevará a cabo a través del Sistema de Indicadores del Desempeño, SID, el cual deberá contener la información de todas las MIR y sus avances trimestrales, así como los informes de resultados de las evaluaciones externas efectuadas a programas presupuestales en cada ejercicio anual.
63. El Comité Técnico realizará trimestralmente el seguimiento de los avances físicos y presupuestales de los programas presupuestarios con la finalidad de medir el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas. Para tal efecto, la Dirección de Evaluación Institucional será responsable de presentar en cada sesión ordinaria,

el informe de avances en el cumplimiento de las metas previstas en los programas presupuestarios, conforme a la información contenida en el SID.

- 64.** Con la finalidad de que los resultados del SED sean considerados para los procesos de planeación, programación y presupuestación, a más tardar el último día hábil del mes de julio de cada año, el Comité Técnico deberá remitir a la Tesorería Municipal y a la DGPYE, por conducto de la Dirección de Evaluación Institucional, lo siguiente:
- a)** Los informes de avance de las MIR correspondientes al cierre del ejercicio fiscal 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 fiscal anterior y en el primer semestre del ejercicio en curso, incluyendo el avance de cumplimiento en sus respectivas Agendas de Mejora.
- 65.** El seguimiento y monitoreo del avance físico y financiero de los programas presupuestarios será un elemento a considerar para las acciones de mejora; estos compromisos deberán formalizarse por medio del Comité Técnico de Evaluación del Desempeño en conjunto con las dependencias y entidades municipales ejecutoras de gasto. Una vez presentados al Comité Técnico, los informes del SID y los resultados de la evaluación de programas mencionados en el lineamiento anterior, deberán ser remitidos por conducto de la Dirección de Evaluación Institucional al COPPLADEMUN para el ejercicio de las atribuciones que a dicho organismo le confiere el artículo 52 fracciones III y VII de la Ley de Planeación Participativa para el Estado de Jalisco y sus Municipios.

### **Artículos Transitorios**

**Primero.** Publíquese el presente ordenamiento en la *Gaceta Municipal* de Guadalajara en términos de lo dispuesto en el artículo 42 fracciones IV y V de la Ley del Gobierno y la Administración Pública Municipal del Estado de Jalisco.

**Segundo.** Este ordenamiento entrará en vigor el 1 primero de enero de 2020, previa publicación en la *Gaceta Municipal* de Guadalajara.

**Tercero.** Los presentes “Lineamientos para la Implementación y Funcionamiento del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño en el Municipio de Guadalajara” sustituyen y dejan sin efecto el documento denominado “Estrategia para Orientar y Conducir el Proceso de Implementación y Desarrollo del Sistema de Evaluación del Desempeño del Municipio de Guadalajara”.

Estos lineamientos fueron aprobados en sesión ordinaria del Ayuntamiento celebrada el 13 de diciembre de 2019, promulgada el 16 de diciembre de 2019 y publicada el 20 de diciembre de 2019.