



**MORELOS**  
2018 - 2024



## DIRECCIÓN GENERAL DE GESTIÓN PARA RESULTADOS

Lineamientos generales para atender los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las evaluaciones a los Programas Presupuestarios



**Secretaría de Hacienda**

**Unidad de Planeación**

Marzo, 2021



Todos los derechos de este documento son propiedad de la Unidad de Planeación de la Secretaría de Hacienda.

La publicación y partes de ella pueden ser reproducidas, por medio, electrónico, de fotocopiado y de grabado, con el permiso previo de los autores.



<http://morelos.gob.mx>



Gobierno Estado de Morelos



@GobiernoMorelos



**MORELOS**  
2018 - 2024



**MORELOS**  
ANFITRIÓN DEL MUNDO  
Gobierno del Estado  
2018-2024

## Índice

<b>Presentación</b> .....	<b>4</b>
<b>Consideraciones</b> .....	<b>4</b>
<b>Marco jurídico</b> .....	<b>5</b>
<b>Ámbito de aplicación</b> .....	<b>7</b>
<b>Glosario de términos</b> .....	<b>7</b>
<b>Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de los resultados de las evaluaciones</b> .....	<b>8</b>
Objetivos: .....	8
Proceso para el Seguimiento a los ASM .....	9
<i>¿Qué son los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)?</i> .....	9
<i>Análisis de aquellos ASM que contribuyen al mejoramiento de las Políticas públicas y/o los Programas presupuestarios</i> .....	9
<i>¿Cómo se selecciona un ASM?</i> .....	10
<i>¿Cómo se clasifican y atienden los ASM?</i> .....	10
<i>¿Cómo se le dará el seguimiento a los ASM?</i> .....	12
<b>Difusión</b> .....	<b>13</b>
<b>Anexo A</b> .....	<b>13</b>
<b>Anexo B</b> .....	<b>14</b>
<b>Anexo C</b> .....	<b>15</b>
<b>Anexo D</b> .....	<b>16</b>
<b>Anexo E</b> .....	<b>17</b>
<b>Elaboró, revisó y autorizó</b> .....	<b>18</b>
<b>Directorio</b> .....	<b>19</b>





## Presentación

Los presentes lineamientos generales se definieron con el objetivo de homologar el proceso para atender los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de las evaluaciones externas e internas realizadas a las políticas públicas y/o Programas presupuestarios (Pp), entendiéndose éstos como **hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas** los cuales deben de ser atendidos por los responsables de las políticas públicas y/o Programas presupuestarios con base en las recomendaciones y sugerencias indicadas por los entes evaluadores.

Asimismo, contribuir a impulsar una Gestión basada en Resultados y a consolidar el Sistema de Evaluación del Desempeño Estatal (SEDE).

El ámbito de aplicación corresponderá a las secretarías, dependencias y entidades del Poder Ejecutivo de la Administración Pública Estatal, que tengan a su cargo políticas públicas y/o Programas presupuestarios que fueron objeto de evaluaciones externas o internas.

## Consideraciones

Que las secretarías, dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal en el marco de las políticas y de la planeación estatal del desarrollo, deben orientar sus programas y el gasto público al logro de objetivos y metas, y los resultados deberán de medirse objetivamente a través de indicadores relacionados con la eficiencia, economía, eficacia, y la calidad, además de evaluar el impacto social del gasto público.

Que la evaluación de la ejecución de las políticas públicas y/o Programas presupuestarios de las secretarías, dependencias y entidades, se deberá de llevar a cabo con base en SEDE, el cual es de observancia para los ejecutores del gasto y tiene como propósito realizar una valoración correcta del desempeño de las políticas públicas y/o Programas presupuestarios bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos conforme a indicadores estratégicos y de gestión.

Que los resultados obtenidos mediante el seguimiento y evaluación de las políticas públicas y/o Programas presupuestarios, permiten orientar adecuadamente las actividades relacionadas con el proceso de planeación,





programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y la rendición de cuentas del gasto público, así como determinar y aplicar las medidas que se requieran para hacer más eficientes y eficaces las políticas públicas y/o Programas presupuestarios.

## Marco jurídico

### Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Morelos

**Artículo 48.** La evaluación del desempeño de las Entidades Públicas, se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos.

Para tal efecto, en el Poder Ejecutivo se deberá integrar un Sistema de Evaluación del Desempeño Estatal, que tendrá carácter interinstitucional, cuya conformación y funciones para dar cumplimiento al presente Capítulo, se precisarán en los lineamientos que para tal efecto emita la Secretaría...

### Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Morelos

**Artículo 23.-** A la Secretaría de Hacienda le corresponde las siguientes atribuciones:

XIII. Elaborar el proyecto de Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Morelos preferentemente con un enfoque a resultados y someterlo a consideración del titular del Poder Ejecutivo del Estado;

XV. Controlar la evaluación que permita conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos estatales, así como concertar con las secretarías, dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal la validación de los indicadores estratégicos, en los términos de las disposiciones aplicables;

XVI. Emitir conjuntamente con la Secretaría de la Contraloría y la Comisión Estatal de Evaluación del Desarrollo Social y a más tardar el último día hábil de abril, el Programa Anual de Evaluación Estatal para los programas presupuestarios y otros programas de la Administración Pública del Estado de Morelos;





XVII. Coordinar el desarrollo de metodologías e indicadores que permitan medir y gestionar el desempeño de los programas presupuestarios, a través del Sistema de Evaluación de Desempeño Estatal;

### **Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda**

**Artículo 15.** A la persona titular de la Unidad de Planeación le corresponden las siguientes atribuciones específicas:

XXV. Proponer normas y procedimientos para la operación del Sistema de Evaluación del Desempeño Estatal (SEDE), así como llevar su seguimiento y control;

XXX. Coordinar la implementación y el seguimiento a la Gestión para Resultados, con la participación de las secretarías, dependencias y entidades, así como asesorar en esta materia a los municipios a solicitud expresa de éstos;

**Artículo 26.** Al titular de la Dirección General de Gestión para Resultados, le corresponde las siguientes atribuciones específicas:

IV. Capacitar y asesorar a las secretarías, dependencias y entidades sobre el seguimiento y evaluación de los Programas Presupuestarios y Programas Operativos Anuales, así como a los municipios a solicitud expresa de éstos;

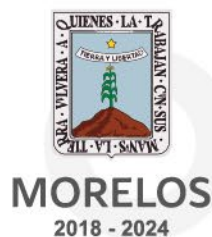
VII. Coordinar la operación del SEDE de los Programas Presupuestarios, a fin de monitorear y evaluar los avances sobre el cumplimiento de sus objetivos;

X. Desarrollar los mecanismos necesarios para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los Programas Presupuestarios de las secretarías, dependencias y entidades.

XI. Verificar el cumplimiento de los mecanismos desarrollados por las secretarías, dependencias y entidades, para el perfeccionamiento de los informes y evaluaciones a los Programas Presupuestarios, y

XII. Verificar que las secretarías, dependencias y entidades difundan los resultados obtenidos de las evaluaciones, de conformidad con lo establecido en la normativa aplicable.





## Ámbito de aplicación

El presente mecanismo es de observancia obligatoria para las secretarías, dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal responsables de operar políticas públicas y/o Programas presupuestarios que fueron objeto de evaluaciones externas o internas.

## Glosario de términos

- I. **Aspecto susceptible de mejora:** a los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa e interna y/o informes que pueden ser atendidos para contribuir a mejorar la política pública y/o Programa Presupuestario a fin de optimizar su desempeño.
- II. **Evaluación:** apreciación sistemática, objetiva y metodológicamente rigurosa de una intervención pública en curso o concluida, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados, con el propósito de determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos, así como su eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad en relación con el desarrollo del estado.
- III. **Evaluación externa:** aquella que realizan las instancias técnicas independientes de las instituciones que ejercen recursos públicos, con experiencia probada en la materia que corresponde evaluar, que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables.
- IV. **Evaluación interna:** evaluación realizada a través de la Dirección General de Gestión para Resultados dependiente de la Secretaría de Hacienda. Consiste en el monitoreo del avance reportado para cada indicador al periodo evaluado, respecto de su meta al mismo periodo, dichos indicadores corresponden a los que conforman la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de cada uno de las Políticas públicas y/o Programas Presupuestarios.
- V. **Opinión de la secretaría, dependencia o entidad (posición institucional):** a la opinión fundada, respecto de los principales hallazgos, debilidades, oportunidades, amenazas o recomendaciones derivadas de las evaluaciones externas o internas.





**MORELOS**  
2018 - 2024



**MORELOS**  
ANFITRIÓN DEL MUNDO  
Gobierno del Estado  
2018-2024

- VI. **Documento de opinión:** al documento que contiene la posición fundada, respecto de los principales hallazgos, debilidades, oportunidades, amenazas o recomendaciones derivadas de las evaluaciones, emitida por la dependencia o entidad responsable de la intervención pública evaluada.
- VII. **Documento de trabajo:** al documento mediante el que se definen los compromisos, las principales actividades, los plazos de ejecución, y los responsables para la solución de los aspectos específicos, institucionales o interinstitucionales.
- VIII. **Programa presupuestario:** la categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos para programas, proyectos y actividades.
- IX. **Sistema de Evaluación de Desempeño Estatal:** 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 de desempeño, que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos.

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

### Objetivos:

- Establecer un proceso que deberán observar las secretarías, dependencias y entidades para dar seguimiento y cumplimiento a los ASM derivados de informes y evaluaciones, con el fin de contribuir a mejorar tanto el desempeño de las políticas públicas y/o de los Programas presupuestarios como el proceso programático presupuestario.
- Integrar los ASM derivados de informes y evaluaciones en el diseño de las políticas públicas y de los programas correspondientes, con la finalidad de contribuir a administrar con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez los recursos económicos.







- Definir a los responsables de establecer los instrumentos de trabajo para dar seguimiento a los ASM, así como para la formalización de los mismos.

## Proceso para el Seguimiento a los ASM

### *¿Qué son los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)?*

Los ASM son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa o interna, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de las políticas públicas y/o programas presupuestarios con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas por el evaluador externo a fin de mejorar el ejercicio de los recursos.

Para dar atención y seguimiento a los resultados y recomendaciones de las evaluaciones externas e internas practicadas, se utiliza un modelo similar al definido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de la Función Pública (SFP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) mediante los “Mecanismos para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones externas a programas federales”. Por lo cual consideraremos los siguientes pasos:

### ***Análisis de aquellos ASM que contribuyen al mejoramiento de las Políticas públicas y/o los Programas presupuestarios***

Para el seguimiento a los ASM derivados de informes y evaluaciones externas e internas a las Políticas públicas y/o Programas presupuestarios, se debe de considerar el análisis de aquellos aspectos que contribuyen al mejoramiento de los programas presupuestarios, la clasificación de cada uno de éstos según las instancias involucradas en su seguimiento y solución, así como la formalización y difusión de la información que se derive del proceso.

Dicho proceso está integrado por las siguientes actividades:

- Identificación de las fuentes de información (Secretarías, dependencias y entidades responsables de los Pp, entes evaluadores, áreas de programación y presupuesto, etc.).





**MORELOS**  
2018 - 2024



**MORELOS**  
ANFITRIÓN DEL MUNDO  
Gobierno del Estado  
2018-2024

- Análisis y clasificación de los ASM (**emisión de documento de opinión sobre el ASM por la secretaría, dependencia o entidad**). Características del documento de opinión:
  - ✓ Comentarios generales.
  - ✓ Comentarios específicos.
  - ✓ Referencia a las unidades de información utilizadas.
  - ✓ Referencia a las unidades y responsables que participaron en su elaboración.
- Elaboración de instrumentos de trabajo para el seguimiento a los ASM.
- Difusión (se podrá utilizar su página de Internet para dar a conocer el proceso y resultados).

### ¿Cómo se selecciona un ASM?

Una vez realizada la evaluación o informe de la Política pública y/o Programa Presupuestario, se procede a la selección de los ASM de conformidad con los siguientes criterios:

- *Claridad*. Estar expresados en forma precisa.
- *Relevancia*: Ser una aportación específica y significativa para el logro del propósito y de los componentes del programa.
- *Justificación*: Estar sustentado mediante la identificación de un problema, debilidad, oportunidad o amenaza.
- *Factibilidad*: Ser viable de llevar a cabo, en un plazo determinado, por una o varias instancias gubernamentales.

### ¿Cómo se clasifican y atienden los ASM?

Es importante que antes de clasificar y atender los ASM derivados de evaluaciones, las unidades responsables o cualquier otra unidad que sugiera la secretaría, dependencia o entidad analice los ASM, esto con la finalidad de que se emita el **documento de opinión** de la secretaría, dependencia o entidad (*posición institucional*) responsable de la Política pública o Programa Presupuestario considerando su opinión fundada respecto de los resultados y los principales hallazgos, debilidades, oportunidades, amenazas (ASM) o recomendaciones derivadas de dichas evaluaciones.





Se recomienda que el **documento de opinión** de la secretaría, dependencia o entidad sea muy preciso en relación a su posición respecto de los ASM, y que contenga los siguientes elementos:

- Comentarios generales
- Referencia de las fuentes de información utilizadas, y
- Referencia de las unidades y responsables que participaron en su elaboración.

Una vez que se tiene en su caso el documento de opinión de la secretaría, dependencia o entidad responsable de la Política pública o Programa Presupuestario se procederá a clasificar los ASM.

La clasificación de los ASM deberá de considerar el tipo de actores involucrados en su solución y su nivel de prioridad, esto con el fin de asegurar su seguimiento y cumplimiento.

Respecto al primer criterio –actores involucrados–, los ASM se clasificarán de la siguiente manera.

- *Específicos*: aquéllos cuya solución corresponde a las unidades responsables del Programa Presupuestario.
- *Institucionales*: aquéllos que requieren de la intervención de una o varias áreas de la secretaría, dependencia o entidad para su solución.
- *Interinstitucionales*: aquellos que para su solución se deberá contar con la participación de más de una secretaría, dependencia o entidad.
- *Intergubernamentales*: aquellos que demandan la intervención de gobiernos municipales.

Además se debe justificar claramente quiénes son los actores que intervienen en su solución (unidades responsables, unidades de evaluación, de programación y presupuesto, o cualquier otra secretaría, dependencia o entidad, y en su caso gobiernos municipales), así como el motivo de su participación.

Respecto al segundo criterio –nivel de prioridad– los ASM deberán de priorizarse con nivel alto, medio o bajo; para lo que se deberá de considerar la contribución de los mismos al logro del fin y propósito de los Pp.





Para llevar a cabo la clasificación del ASM se utilizará el **Anexo A**.

### ¿Cómo se le dará el seguimiento a los ASM?

- Para los aspectos **clasificados como específicos** las unidades responsables o cualquier otra unidad que sugiera la secretaría, dependencia o entidad, deberá de elaborar un **documento de trabajo** en el cual se definirán los compromisos asumidos para el adecuado seguimiento e implementación de los ASM, las principales actividades a desarrollar, las áreas responsables de su implementación y los plazos de ejecución para la solución de dichos aspectos. (**Anexo B**)

Para dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos establecidos en el **documento de trabajo** las unidades responsables que determinaron la secretaría, dependencia o entidad deberán de informar sobre los avances y resultados con la atención de los ASM esto se realizará mediante el **Anexo C –Avances al documento de trabajo–**, además deberán de incorporar los documentos probatorios correspondientes.

- En relación a los **aspectos catalogados como institucionales, interinstitucionales e intergubernamentales** la secretaría, dependencia o entidad que es responsable de Programa Presupuestario o en su caso la unidad que se determine deberá de elaborar un **documento institucional**, en el que se definan los compromisos asumidos para el adecuado seguimiento e implementación de los ASM, las principales actividades a desarrollar, las áreas responsables de su ejecución y los plazos para la solución a dichos aspectos. (**Anexo D**)

También para dar seguimiento a los compromisos establecidos en el **documento institucional**, las unidades responsables o en su caso la secretaría, dependencia o entidad deberán de informar sobre los avances y resultados con la atención de los ASM esto se realizará mediante el **Anexo E –Avances al documento institucional–**, además deberán de incorporar los documentos probatorios correspondientes.





## Difusión

Las secretarías, dependencias y entidades responsables de las Políticas públicas y/o Programas Presupuestarios deberán de dar a conocer, a través de sus páginas de Internet, los documentos de trabajo e institucional así como sus avances y, en su caso los documentos de opinión de la secretaría, dependencia o entidad (posición institucional), en el mismo espacio en los que se dan a conocer los informes o evaluaciones realizadas a las Políticas públicas o Programas Presupuestarios.





## Anexo A

### **Clasificación de los Aspectos Susceptibles de Mejora**

Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las evaluaciones externas e internas

Nombre de la secretaría, dependencia o entidad responsable del Pp:

Programa presupuestario:

No.	Aspecto susceptible de mejora	Actividad a desarrollar para su atención	Clasificación		Área o áreas responsables
			Actores involucrados	Nivel de prioridad	





## Anexo B

### Documento de trabajo

Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora, clasificados como específicos, derivados de las evaluaciones externas e internas

Nombre de la secretaría, dependencia o entidad responsable del Pp:

Documento de trabajo del Pp:

No.	Aspecto susceptible de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha de término	Resultados esperados	Productos y/o evidencias





## Anexo C

<b>Avance al documento de trabajo</b>									
Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora, clasificados como específicos, derivados de las evaluaciones externas e internas									
Nombre de la secretaría, dependencia o entidad responsable de Pp:									
Avance al documento de trabajo del Pp:									
No.	Aspecto susceptible de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha de término	Resultados esperados	Productos y/o evidencias	% de avance	Identificación del documento probatorio	Observaciones







## Anexo D

<b>Documento institucional</b>							
Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora, clasificados como institucionales, interinstitucionales e intergubernamentales, derivados de las evaluaciones externas e internas							
Nombre de la secretaría, dependencia o entidad responsable del Pp:							
Documento institucional del Pp:							
No.	Aspecto susceptible de mejora	Área coordinadora	Acciones a emprender	Área responsable	Fecha de término	Resultados esperados	Productos y/o evidencias





## Anexo E

<b>Avance al documento institucional</b>										
Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora, clasificados como institucionales e interinstitucionales, derivados de las evaluaciones externas e internas										
Nombre de la secretaría, dependencia o entidad responsable del Pp:										
Avance al documento institucional del Pp:										
No.	Aspecto susceptible de mejora	Área coordinadora	Acciones a emprender	Área responsable	Fecha de término	Resultados esperados	Productos y/o evidencias	% de avance	Identificación del documento probatorio	Observaciones





## Elaboró, revisó y autorizó

Los presentes Lineamientos generales para atender los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las evaluaciones a los Programas Presupuestarios fueron elaborados por el Lic. Jesús Álvarez Ramírez, Director de Evaluación del Desempeño; revisados por la Lic. Beatriz Contreras Téllez Directora General de Gestión para Resultados y autorizados por el Lic. Raymundo Parra Hernández, Titular de la Unidad de Planeación de la Secretaría de Hacienda.





## Directorio

Nombre y cargo	Mail	Teléfono
<b>Enrique Antonio Núñez Rosas</b> Titular de la Unidad de Planeación	enrique.nunez@morelos.gob.mx	3-18-90-72
<b>Beatriz Contreras Téllez</b> Directora General de Gestión para Resultados	beatriz.contreras@morelos.gob.mx	3-10-02-52
<b>Abinadab Hernández Meléndez</b> Director de Monitoreo y Seguimiento al Desempeño	abinadab.hernandez@morelos.gob.mx	3-10-02-52
<b>Jesús Álvarez Ramírez</b> Director de Evaluación del Desempeño	jesus.alvarez@morelos.gob.mx	3-10-02-52
<b>Ana Osiris Gama Gama</b> Subdirectora de Programación	ana.gama@morelos.gob.mx	3-10-02-52
<b>María de la Luz Rangel Rea</b> Jefa del Departamento de Seguimiento	luz.planeacionmor@gmail.com	3-10-02-52

Unidad de Planeación:  
Calle Galeana # 4, esquina con Rayón,  
Edificio Beneficencia Española, 3<sup>er</sup> piso, despacho 307,  
Col. Centro, Cuernavaca,  
Morelos. C.P. 62000.



<http://morelos.gob.mx>



Gobierno Estado de Morelos



@GobiernoMorelos





**MORELOS**  
2018 - 2024



**MORELOS**  
ANFITRIÓN DEL MUNDO  
Gobierno del Estado  
2018-2024