



# Mecanismo para la Implementación y el Seguimiento de los Proyectos de Mejora derivados de Evaluaciones de Desempeño a Programas Presupuestarios



**VERACRUZ**  
GOBIERNO  
DEL ESTADO



ME LLENA DE ORGULLO





**VERACRUZ**  
GOBIERNO  
DEL ESTADO



# Mecanismo para la Implementación y el Seguimiento de los Proyectos de Mejora derivados de Evaluaciones de Desempeño a Programas Presupuestarios

**PAE 2020, Tomo I. Programas Presupuestarios**



## ÍNDICE

	Pág.
<b>Introducción</b> .....	2
<b>Objeto</b> .....	4
<b>Alcance</b> .....	4
<b>Glosario</b> .....	5
<b>Informe de Evaluación</b> .....	7
<b>Posicionamiento Institucional</b> .....	7
Posicionamiento Institucional sobre el Informe de Evaluación .....	8
Posicionamiento Institucional sobre los Aspectos Susceptibles de Mejora .....	9
<b>Integración de los Proyectos de Mejora</b> .....	10
Validación de los Aspectos Susceptibles de Mejora .....	11
Selección de los Aspectos Susceptibles de Mejora .....	11
Clasificación de los Aspectos Susceptibles de Mejora .....	11
Determinación de los Proyectos de Mejora .....	12
Integración de los Proyectos de Mejora .....	13
Presentación de los Proyectos de Mejora y su difusión en Internet .....	14
<b>Ejecución de los Proyectos de Mejora</b> .....	15
<b>Seguimiento de los Proyectos de Mejora</b> .....	15
<b>Responsabilidades en materia de los Proyectos de Mejora</b> .....	16
De las dependencias y entidades ejecutoras de los Proyectos de Mejora .....	16
De la Secretaría de Finanzas y Planeación .....	16
De la Contraloría General .....	17
<b>Cronograma de Actividades del PAE 2020, Tomo I. Programas Presupuestarios, correspondiente a los Proyectos de Mejora</b> .....	18
<b>Bibliografía</b> .....	20
<b>Anexos</b> .....	21
Anexo I. Validación de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)	
Anexo II. Acciones de Mejora (AM) y su Programación	
Anexo III. Indicadores a impactar con el Proyecto de Mejora (PM)	
Anexo IV. Avances del Proyecto de Mejora (PM)	

## INTRODUCCIÓN

El 13 de febrero se autorizó el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2020, tomo I. Programas Presupuestarios, en cumplimiento a los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 85, fracción I, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 49, párrafo cuarto, fracción V, de la Ley de Coordinación Fiscal; 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental; 19 y 20, fracción LVIII de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave; 289 bis, fracción IV, del Código Financiero para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, así como en lo dispuesto en los Lineamientos para el Funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Veracruz.

En el PAE 2020, Tomo I. se estableció la evaluación de 23 Programas Presupuestarios (PPs) en materia de diseño, todos ejecutados por las dependencias y entidades de la administración pública estatal durante el ejercicio fiscal 2020.

En este proceso de evaluación intervinieron como evaluadores, la SEFIPLAN a través de la Dirección General de Planeación y Evaluación, así como las Unidades de Planeación y Evaluación y Unidad Administrativa de las siguientes dependencias y entidades: Secretaría de Salud; Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF-Veracruz); Secretaría de Desarrollo Social; Secretaría de Desarrollo Económico y Portuario; Secretaría de Educación y Secretaría de Seguridad Pública. Las evaluaciones realizadas por las instituciones señaladas fueron validadas por la SEFIPLAN conforme al artículo 26 de los Lineamientos para el Funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Veracruz así como al artículo 41 fracción XIII, XVI, XXIII y XXIV del Reglamento Interior de la SEFIPLAN.

Además de los PPs evaluados en las seis dependencias y entidades enunciadas en el párrafo anterior, se evaluaron PPs ejecutados por la Secretaría de Gobierno, Secretaría de Infraestructura y Obras Públicas y Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca.

Los Informes de Evaluación fueron entregados a los titulares de las dependencias y entidades evaluadas y publicados en el portal de internet de la SEFIPLAN en la dirección electrónica: <http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/apartado-evaluaciones-fondos-federales/programa-anual-de-evaluacion-pae2020/>.

A partir del trabajo realizado por los evaluadores, plasmado en los Informes de Evaluación, la SEFIPLAN emitió las recomendaciones a partir de las cuales las dependencias y entidades evaluadas deberán integrar e implementar los proyectos de mejora, en cumplimiento al Código Financiero para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave y de los Lineamientos para el Funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Por último, conviene señalar, que las acciones que realicen las dependencias y entidades, en apego a este Mecanismo, contribuyen al cumplimiento del objetivo 16. *“Erradicar la corrupción en la administración pública estatal a partir de la implementación coordinada de medidas para la transparencia y la rendición de cuentas”*, establecido en el Plan Veracruzano de Desarrollo 2019-2020; así como al objetivo 5.4 *“Fortalecer el Sistema de Rendición de Cuentas”*, estrategia 5.4.2 *“Consolidar el SED en el Gobierno del Estado en cumplimiento al artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”* del Programa Especial de Honestidad y Austeridad 2019-2024.

### OBJETO

1. El objeto del **Mecanismos para la Implementación y el Seguimiento de los Proyectos de Mejora derivados de Evaluaciones de Desempeño a Programas Presupuestarios** es conducir a las dependencias y entidades en los procesos de elaboración, implementación y seguimiento de los Proyectos de Mejora (PM) generados a partir de los Informes de Evaluación, como parte del Sistema de Evaluación del Desempeño y particularmente de la implementación del Programa Anual de Evaluación (PAE) 2020, Tomo I. Programas Presupuestarios, a través las siguientes especificaciones:

- i. Orientar a las dependencias y entidades evaluadas en la elaboración de la Postura Institucional, tanto en lo correspondiente al Informe de Evaluación como también en cuanto a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).
- ii. Difundir los procedimientos y formatos para la validación de los ASM y posteriormente para la integración de los Proyectos de Mejora (PM), que permitirán perfeccionar el diseño de los PPs evaluados, teniendo como premisa un uso austero, eficiente y honesto de los recursos públicos.
- iii. Difundir el mecanismo de seguimiento de los PM y los momentos para llevar a cabo el reporte de avances.

### ALCANCE

2. Este documento es de carácter obligatorio para las dependencias y entidades que fueron evaluadas conforme al Programa Anual de Evaluación (PAE) 2020, Tomo I. Programas Presupuestarios, particularmente para las Unidades Responsables ejecutoras de los PPs, para la Dirección General de Planeación y Evaluación de la Subsecretaría de Planeación de la SEFIPLAN, así como para la Contraloría General y sus Órganos Internos de Control (OIC) en aquellas dependencias y entidades evaluadas en los términos señalados.

## GLOSARIO

3. Retomando las definiciones establecidas en el Código Financiero para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, en los Lineamientos para el Funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Veracruz, el Mecanismo para la implementación y el Seguimiento de los Proyectos de Mejora derivados de las evaluaciones de desempeño elaborados en el marco del PAE 2016, así como el Mecanismo para el Seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de Informes de Evaluación a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal emitidos en marzo de 2011 y aún vigente, para efecto de este mecanismo, se entenderá por:

- i. **Acciones de Mejora (AM):** los actos u operaciones a realizar para cumplir con el objetivo del Proyecto de Mejora.
- ii. **Aspecto susceptible de mejora (ASM):** a los hallazgos, debilidades, oportunidades, amenazas y recomendaciones identificadas en la evaluación y/o informes, que pueden ser atendidos para la mejora del Programa Presupuestario evaluado.
- iii. **Código:** al Código Financiero para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.
- iv. **Contraloría:** a la Contraloría General del Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.
- v. **Dirección General:** la Dirección General de Planeación y Evaluación de la Subsecretaría de Planeación de la SEFIPLAN.
- vi. **Entidades:** a los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, los fideicomisos, las comisiones, los comités, las juntas y demás organismos auxiliares que hayan intervenido en el proceso de evaluación enmarcado en el PAE 2020, Tomo I. Programas Presupuestarios.
- vii. **Dependencias:** a las Secretarías de Despacho, la Contraloría General y la Coordinación General de Comunicación Social, que hayan intervenido en el proceso de evaluación enmarcado en el PAE 2020, Tomo I. Programas Presupuestarios.
- viii. **Evaluación:** al proceso que tienen como finalidad determinar el grado de eficacia, eficiencia, economía y calidad con que han sido empleados los recursos económicos destinados para alcanzar los objetivos previstos en las políticas públicas, el Plan Veracruzano de Desarrollo y los programas que de él se deriven,

los Programas Presupuestarios y las Actividades Institucionales, posibilitando la adopción de medidas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas, de conformidad con lo señalado en el Título Sexto del Libro Cuarto del Código, denominado “De Control y Evaluación del Gasto Público”.

- ix. **Indicador de desempeño o Indicador:** a la observación o fórmula que integra información cuantitativa o cualitativa, estratégica y de gestión, en términos de eficacia, eficiencia, economía y calidad, respecto del logro o resultado de los objetivos de la política pública, de los Programas Presupuestarios y de las Actividades Institucionales de dependencias y entidades.
- x. **Lineamientos:** Lineamientos para el Funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Veracruz.
- xi. **PAE:** el Programa Anual de Evaluación.
- xii. **PP:** Programa Presupuestario.
- xiii. **Producto entregable:** documento o evidencia que se entregará para dar cuenta que la AM se realizó en el tiempo y en la forma establecida.
- xiv. **Proyecto de Mejora (PM):** documento que describe de manera planificada las actividades que de forma continua pretenden realizar, en un periodo determinado, las dependencias y entidades para mejorar la ejecución del PP.
- xv. **SEFIPLAN:** Secretaría de Finanzas y Planeación.
- xvi. **Seguimiento:** consiste en el análisis y recopilación sistemática de información que sirva como evidencia de la forma en que va avanzando la implementación de un PM, en este caso particular, de un Programa Presupuestario.
- xvii. **Recomendaciones:** sugerencias emitidas por el evaluador derivadas de los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación que tiene el propósito de contribuir a la mejora del PP.
- xviii. **Unidad Responsable (UR):** las áreas al interior de las dependencias y entidades que tienen asignación financiera en el presupuesto del Estado para el ejercicio de sus funciones.

4. La SEFIPLAN a través de la Dirección General interpretará el presente documento y resolverán los casos no previstos en el mismo, en el ámbito de sus competencias y conforme a los procesos y tiempos establecidos en este Mecanismo, en el PAE y en los Términos de Referencia (TdR) de la Evaluación correspondiente.

## **INFORME DE EVALUACIÓN**

5. Informe de Evaluación o Reporte de Evaluación es el documento que describe el tipo de evaluación realizada y la metodología utilizada, los resultados observados por apartado, las principales fortalezas, retos y recomendaciones, las conclusiones y una serie de anexos que dan cuenta del trabajo realizado, lo anterior conforme al Anexo Único de los Lineamientos.

6. El Informe de Evaluación es entregado por el evaluador a la SEFIPLAN para la correspondiente validación. Esta consiste en verificar que dicho documento se haya elaborado conforme a los TdR y su estructura dé cuenta del cumplimiento de todas y cada una de las actividades establecidas en el Cronograma de Actividades del PAE.

7. Una vez validados los Informes de Evaluación, la SEFIPLAN comunicará los resultados mediante oficio a los titulares de las dependencias y entidades evaluadas, entregando un tanto en físico del Informe de Evaluación y también en archivo electrónico. Esta acción se llevará a cabo también con el Responsable Evaluado designado en cada PP mediante el correo electrónico.

8. Las dependencias y entidades evaluadas así como la SEFIPLAN tienen un plazo de 30 días hábiles contados a partir de la terminación de la evaluación (entrega de resultados al titular de la dependencia o entidad), para llevar a cabo la publicación de los Informes de Evaluación en su portal de internet, notificando por oficio a la SEFIPLAN la dirección electrónica en donde se encuentra disponible.

9. A partir del Informe de Evaluación la dependencia o entidad evaluada generará el Posicionamiento Institucional, la integración de los PM y el seguimiento de dichos PM conforme a lo que se establece en el presente Mecanismo.

## **POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL**

10. El titular de la UR ejecutora del PP o el Responsable Evaluado, una vez analizados los Informes de Evaluación y con conocimiento de los resultados, llevará a cabo el Posicionamiento Institucional tanto del Informe de Evaluación como de los Aspectos

Susceptibles de Mejora (ASM), teniendo en cuenta que son documentos distintos y que para mayor claridad se especifican a continuación:

### Posicionamiento Institucional sobre el Informe de Evaluación

11. El Posicionamiento Institucional sobre el Informe de Evaluación, es el instrumento con que cuentan las UR de la ejecución de los PPs que han sido evaluadas, para hacer efectivo el derecho de réplica. Mediante este documento, los titulares de las UR o Responsables Evaluados, hacen un pronunciamiento sobre la utilidad de la evaluación y sobre la pertinencia y factibilidad de las recomendaciones que se hacen en el Informe, su pronunciamiento debe hacerse en torno a la calidad con que fue conducido y efectuado el proceso de evaluación.

12. El Posicionamiento Institucional se debe realizar considerando los siguientes elementos:

- i. **Claridad en el lenguaje utilizado.** Este elemento implica que el Informe de Evaluación en su conjunto debe ser entendible; redactado de forma sencilla; que permita una fácil comprensión; evitando de ser posible, el uso de lenguaje técnico; privilegiando el uso de términos que puedan ser comprendidos por grupos diversos de la sociedad.
- ii. **Objetividad en las valoraciones emitidas.** En el Informe de Evaluación debe prevalecer la neutralidad e imparcialidad de las valoraciones o juicios de valor hechos por los evaluadores. Como se dijo durante todo el proceso de evaluación, este es un trabajo de absoluta honestidad, valor que marca a la presente administración y que expresa la total disposición de actuar a la luz de la verdad. En los juicios realizados por los evaluadores debe prevalecer la honestidad, toda vez que sólo así se puede entrar en un proceso de mejora continua, objetivo de toda evaluación.
- iii. **Consistencia en los argumentos empleados.** En el Informe de Evaluación se debe garantizar la coherencia, conexión o relación lógica que hay entre las diferentes ideas, descripciones, respuestas, hallazgos, argumentos y valoraciones realizadas por los evaluadores. Se deben evitar contradicciones sobre un mismo elemento del PP evaluado.

- iv. **Solidez técnica.** El Informe de Evaluación debe reflejar el dominio técnico aplicado en la evaluación, permite verificar el estricto apego a la metodología de evaluación (Términos de Referencia) por parte de los evaluadores. Esta solidez se debe observar en todo momento, desde el análisis del PP hasta el establecimiento de los hallazgos y recomendaciones.

13. El Posicionamiento Institucional sobre el Informe de Evaluación, se hará mediante oficio y en respuesta a la notificación del resultado de la evaluación realizada por la SEFIPLAN.

### Posicionamiento Institucional sobre los Aspectos Susceptibles de Mejora

14. Este es un documento complementario al señalado en el punto anterior, la finalidad de su elaboración es conocer el posicionamiento específico del titular de la UR ejecutora del PP o del Responsable Evaluado con respecto a los ASM, punto de arranque para poder implementar Proyectos de Mejora (PM) sobre los PPs evaluados.

15. Una vez revisado el Informe de Evaluación, el titular de la UR o el Responsable Evaluado, llevará a cabo la integración del Posicionamiento Institucional de los ASM, integrándolo con los siguientes apartados:

- i. **Fundamento:** se describe brevemente la fundamentación legal que motiva la realización del documento.
- ii. **Comentarios Generales:** se formulan consideraciones relevantes respecto del PP, la evaluación y el evaluador, puede tomar como punto de partida el Posicionamiento Institucional sobre el Informe de Evaluación.
- iii. **Comentarios Específicos:** implica un análisis de las recomendaciones y hallazgos emitidos por el evaluador respecto a la factibilidad para implementar acciones de mejora, presentar alternativas o, en su caso, rechazarlas.
- iv. **Fuentes de información:** se hace referencia a los informes finales de la evaluación (Informe completo y resumen), así como a otras fuentes utilizadas para elaborar el documento de opinión (Posicionamiento Institucional sobre el Informe de Evaluación), entre otros.
- v. **Referencia a las Unidades Responsables (UR):** Se presenta el nombre de la(s) UR(s) y del personal que participó en la elaboración del documento.

16. En este documento, la dependencia o entidad evaluada, a través del titular de la UR ejecutora del PP o del Responsable Evaluado, manifiesta su postura previa a la atención de todas las recomendaciones y hallazgos especificados en el Informe de Evaluación, así también, responde ante las dificultades o limitaciones que pudieran existir para llevar a cabo la atención de los ASM.

17. Cuando existan limitaciones o dificultades para atender los ASM, las UR pueden responder en dos sentidos: a) presentando una alternativa de atención en la cual se adecue la recomendación o hallazgo al contexto de operación del PP acompañado de una justificación; b) declarando como no procedente el ASM por no adecuarse a las características del PP y al contexto en el que se lleva a cabo, presentando la correspondiente justificación.

18. Por ningún motivo se puede argumentar como justificación válida la insuficiencia presupuestaria para no realizar la transición de una recomendación o hallazgo a un ASM.

19. El Posicionamiento Institucional de los ASM se entregará a la SEFIPLAN al momento de presentar su PM conforme a las indicaciones descritas en este apartado.

## **INTEGRACIÓN DE LOS PROYECTOS DE MEJORA**

20. Para llevar a cabo la integración y posterior presentación de los PM se deben cumplir con las siguientes fases o etapas:

- i. Validación por parte de la UR ejecutora del PP o del Responsable Evaluado de los ASM.
- ii. Integración del PM.
- iii. Presentación del PM ante SEFIPLAN y difusión en el portal de internet de la dependencia o entidad ejecutora del PP.

### Validación de los Aspectos Susceptibles de Mejora

21. La validación de los ASM consiste en reconocer que los hallazgos, debilidades, oportunidades, amenazas y recomendaciones identificadas o hechas en el Informe de Evaluación, permitirán llevar a cabo mejoras en el PP y por consiguiente derivará en el establecimiento de AM a ejecutar de forma ordenada bajo la coordinación del titular de la UP o del Responsable Evaluado.

22. Para llevar a cabo la validación de los ASM se debe requisitar el formato correspondiente establecido como **Anexo I** de este mecanismo, dicha acción requiere llevar a cabo la selección de los ASM y posteriormente su clasificación.

### Selección de los Aspectos Susceptibles de Mejora

23. Para la selección de los ASM los servidores públicos en las dependencias y entidades evaluadas deberán considerar los criterios que se describen a continuación:

- i. **Claridad:** El ASM debe ser expresado en forma precisa y no generar confusión alguna al área ejecutora del PP;
- ii. **Relevancia:** El ASM realiza una aportación específica y significativa para el logro del Propósito y de los Componentes del PP;
- iii. **Justificación:** El ASM tiene como origen las debilidades, oportunidades, amenazas, recomendaciones y demás elementos identificados en el cuerpo de la evaluación;
- iv. **Factibilidad:** La dependencia o entidad debe contar con los recursos físicos, materiales, intelectuales, económico-financieros o de otra índole para poder llevar a cabo la implementación de los ASM en un plazo determinado.

24. Los ASM deben cumplir con los criterios antes señalados, de lo contrario, el incumplimiento puede ser motivo para que la UR o Responsable Evaluado invalide el ASM y establezca esta situación como justificación.

### Clasificación de los Aspectos Susceptibles de Mejora

25. Posterior a la selección de los ASM se debe llevar a cabo su clasificación, dicho proceso se realiza considerando a los actores que se ven involucrados en la atención de lo señalado como ASM, debe tomarse en cuenta que, en caso de generar un PM, estos actores intervendrán en la ejecución de las AM.

26. Los ASM, según los involucrados en su atención, se clasifican en:

- i. **Específicos:** Son aquéllos ASM cuya atención corresponde a la UR, ejecutora del PP.
- ii. **Institucionales:** Aquéllos ASM que requieren de la intervención de dos o más URs al interior de una dependencia o entidad.
- iii. **Interinstitucionales:** Aquéllos ASM que para su atención requieren la participación de más de una dependencia o entidad.
- iv. **Intergubernamentales:** Aquéllos ASM que demandan la intervención de más de un orden de gobierno, pudiendo ser este a nivel Federal, Estatal o Municipal.

### **Determinación de los Proyectos de Mejora**

27. Como se ha dicho, el PM es el documento que describe de manera planificada las actividades que se pretenden realizar en un periodo determinado a fin de mejorar la ejecución de un PP. Este instrumento se realiza una vez que han sido validados los ASM emitidos en el marco de las evaluaciones establecidas en el PAE 2020, Tomo I, Programas Presupuestarios.

28. Las dependencias y entidades ejecutoras de los PPs, considerando aquellos ASM validados conforme al **anexo I** de este mecanismo, elaborarán un PM por evaluación realizada.

### Integración de los Proyectos de Mejora

29. El contenido mínimo de los PM se encuentra establecido en el artículo 36 de los Lineamientos, tal y como se especifica a continuación:

- i. **Nombre del proyecto:** Título o calificativo que se utilizará para referirse al PM.
- ii. **Dependencia(s) o entidad(es) responsable(s):** Nombre de la institución o instituciones que participarán en la integración y ejecución del PM.
- iii. **Fecha de inicio y fin:** Periodo en el que se realizará el PM.
- iv. **Objetivo:** Finalidad genérica que se pretende alcanzar con la ejecución del PM.
- v. **Descripción:** Explicación general del proyecto de mejora, partiendo de la identificación de los ASM, las AM, sus programaciones y los productos esperados. Este apartado se apoyará incorporando los **anexos I y II** de este Mecanismo, la redacción del mismo deberá tener una extensión no mayor a media cuartilla.

Las AM se determinan a partir de los ASM validados y se definen como las actividades a realizar para cumplir con el objetivo del PM. Los responsables de la ejecución del PM deberán especificar en el **anexo II** de este Mecanismo las acciones sustantivas que se requieren para mejorar la ejecución del PP así como los tiempos de ejecución en que se llevarán a cabo y los productos que servirán como evidencia de cumplimiento de la acción realizada.

- vi. **Beneficios que se pretenden obtener al concluir el PM:** La descripción general y específica de las mejoras que se espera alcanzar con la ejecución del PM. Extensión máxima media cuartilla.
- vii. **Los indicadores del PP que son impactados por el PM:** El nombre de los indicadores contenidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) o Ficha Técnica del PP en los cuales se espera tener un impacto favorable con la ejecución

de los PM. Este apartado se apoyará incorporando el **anexo III** Indicadores a Impactar con el Proyecto de Mejora de este Mecanismo.

- viii. **Costo estimado del PM:** La estimación en pesos de la adquisición de los recursos o factores necesarios para la ejecución del PM. Extensión máxima de media cuartilla.
- ix. **Integrantes del equipo de trabajo:** Los servidores públicos o personas involucradas en la ejecución del PM. Deberá identificar los nombres, cargos e institución (es) a las que pertenecen.
- x. **Responsable del proyecto de mejora:** Nombre y cargo del servidor público que deberá asegurarse que se cumplan las AM conforme a los tiempos establecidos en el PM. Deberá ser el titular de la UR de la ejecución del PP que corresponda.

30. Las dependencias y entidades ejecutoras de PPs deben tomar en consideración que aquellas AM que tengan como resultado esperado impactar la estructura programática para el ejercicio 2021, ya sea por la creación, modificación o eliminación de un PP, deberán ser programadas en un plazo no mayor a los diez primeros días hábiles del mes de julio, a fin de respetar lo establecido en el artículo 156. Bis del Código y el artículo 12 de los Lineamientos Generales para la Adopción del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Veracruz, para el proceso de presupuestación, en los cuales se señala la validación respectiva por parte de la SEFIPLAN.

31. La Dirección General, a solicitud de las dependencias o entidades, podrá llevar a cabo la revisión de los PM a fin de que estos se integren conforme se señala en este Mecanismo.

### Presentación de los Proyectos de Mejora y su difusión en Internet

32. Una vez integrado el PM se deberán recabar las firmas requeridas, rubricando el PM en todas y cada una de sus páginas. Este PM deberá ser publicado en el portal de Internet de la dependencia o entidad evaluada, así como también remitido a la Subsecretaría de

Planeación, quien procederá a hacer lo propio y enviarse además a la Contraloría y a su OIC en la dependencia o entidad para su conocimiento y respectivo seguimiento.

33. El plazo para la integración y difusión de los PM se especifica en el Cronograma de Actividades incorporado en este Mecanismo. Es preciso señalar que los periodos de tiempo establecidos para llevar a cabo esta actividad se modificaron en comparación con lo establecido en el PAE 2020, tomo I. Programas Presupuestarios, considerando la situación de contingencia por la que atraviesa el Estado a consecuencia del COVID-19.

### EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE MEJORA

34. Las dependencias y entidades llevarán a cabo la ejecución de las AM establecidas en el PM conforme a los tiempos definidos, generando los productos entregables a los que se hayan comprometido.

### SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS DE MEJORA

35. El seguimiento de los PM se llevará a cabo mediante el requisitado del **Anexo IV**. Avance de los Proyectos de Mejora. Formato que deberá ser remitido a la SEFIPLAN, a la Contraloría y al respectivo OIC.

36. El seguimiento se llevará a cabo en dos momentos concretos: el primero de ellos en la semana de octubre comprendida entre los días cinco y nueve de ese mes. En tanto que el segundo momento será en el periodo comprendido entre el seis y el quince de enero de 2021. Este último periodo a fin de dar cumplimiento a lo especificado en el artículo 34 de los Lineamientos.

37. De manera adjunta al **anexo IV**, deberá remitir a las instancias señaladas en el numeral 35, en archivo electrónico formato PDF en disco compacto, exclusivamente aquellos documentos o productos establecidos como evidencia del cumplimiento de la AM realizada, toda vez que de no ser así se considerará como una AM incumplida.

38. A partir de la entrega del **anexo IV**, la SEFIPLAN integrará un Informe de Seguimiento, señalando de manera puntual el resultado de cumplimiento alcanzado con la

implementación del PM dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 289 Bis., fracción VIII del Código.

39. La SEFIPLAN integrará los resultados del Informe de Seguimiento a los PM que emita, en el Informe Anual de Resultados de la Evaluación conforme se señala en el artículo 31 de los Lineamientos.

## **RESPONSABILIDADES EN MATERIA DE LOS PROYECTOS DE MEJORA**

### **De las dependencias y entidades ejecutoras de los Proyectos de Mejora**

40. Las responsabilidades de las dependencias y entidades se encuentran definidas en el artículo 289 Ter., fracciones IV, VI y VII del Código, así como en los artículos 32, 33 y 34 de los Lineamientos, mismas que se resumen en los siguientes puntos:

- i. Atender las recomendaciones derivadas de la revisión a las evaluaciones del desempeño que ordenen la SEFIPLAN y la Contraloría.
- ii. Elaborar e implementar los PM para incorporarlos en el diseño, adecuación y operación de los programas a su cargo, en este caso de los PPs.
- iii. Acordar con la SEFIPLAN las adecuaciones a los PP's y Actividades Instituciones en cumplimiento de las recomendaciones resultantes de los procesos de seguimiento y evaluación.
- iv. Entregar a la SEFIPLAN a más tardar en el mes de enero, un informe sobre los proyectos de mejora previstos a realizar en el ejercicio fiscal correspondiente o posteriores, así como también el seguimiento y avance de aquellos que se consideraron en el ejercicio fiscal anterior.

### **De la Secretaría de Finanzas y Planeación**

41. Conforme al artículo 289 Bis., fracción VI y VIII del Código y al artículo 35 de los Lineamientos, le corresponde a la SEFIPLAN en relación al Sistema de Evaluación del Desempeño:

- i. Formular recomendaciones a las dependencias o entidades con base en los resultados de la revisión de las evaluaciones, con la finalidad de orientar el gasto para el cumplimiento de los objetivos de la planeación para el desarrollo del Estado.
- ii. Dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones así como a la implementación de los PM elaborados por las dependencias o entidades.
- iii. Integrar en el Informe Anual de Resultados de la Evaluación el seguimiento realizado por las dependencias o entidades a las recomendaciones recibidas. Este informe formará parte del informe de la Cuenta Pública.

### De la Contraloría General

42. Tal como expresa la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, en su artículo 33, la Contraloría General, es la dependencia responsable de la función de control y evaluación de la gestión gubernamental y desarrollo administrativo, así como de la inspección y vigilancia de los ingresos, gastos, recursos y obligaciones de las dependencias y entidades de la administración pública estatal, durante el ejercicio presupuestal correspondiente. Asimismo, contará con los recursos suficientes y necesarios, que deberán estar etiquetados dentro del presupuesto del Poder Ejecutivo, para el cumplimiento de sus funciones de prevención, detección, combate y sanción de la corrupción.

43. De igual forma, es obligación de la Contraloría formular recomendaciones a las dependencias y entidades con base en los resultados de las evaluaciones que la misma lleve a cabo, con el propósito de mejorar la gestión pública, conforme a los términos establecidos en el artículo 289 Quinquies del Código.

## **Cronograma de Actividades del PAE 2020, Tomo I. Programas Presupuestarios, correspondiente a los Proyectos de Mejora**

Considerando la situación de contingencia por la que atraviesa, no sólo el país sino el mundo entero, a causa del COVID-19, se modificaron los tiempos relacionados con algunas de las actividades propias de la integración y difusión de los Proyectos de Mejora, sin perder de vista que la finalidad en todo momento es impactar en la planeación, programación y presupuestación del ejercicio fiscal 2021, quedando conforme se muestra a continuación.

La SEFIPLAN podrá modificar la programación de las actividades que se enuncien; debiendo notificar mediante oficio a las dependencias y entidades involucradas.



## BIBLIOGRAFÍA

CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social). 2011. Mecanismo para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora. [https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Mecanismo\\_2011.pdf](https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Mecanismo_2011.pdf) (consultada el 11 de mayo de 2021).

GOEV (Gaceta Oficial del Estado de Veracruz). 2012. LINEAMIENTOS Generales para la Adopción del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Veracruz, para el Proceso de Presupuestación. Tomo CLXXXVI, Xalapa-Enríquez, Ver., viernes 31 de agosto de 2012. Núm. Ext. 297. 20 p.

GOEV (Gaceta Oficial del Estado de Veracruz). 2013. DECRETO número 875 que reforma y adiciona diversas disposiciones de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave y del Código Financiero para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Tomo CLXXXVIII, Xalapa-Enríquez, Ver., lunes 26 de agosto de 2013. Núm. Ext. 332. 15 p.

GOEV (Gaceta Oficial del Estado de Veracruz). 2013. LINEAMIENTOS para el Funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Veracruz. Tomo CLXXXVIII, Xalapa-Enríquez, Ver., miércoles 20 de noviembre de 2013. Núm. Ext. 456. 8 p.

GOEV (Gaceta Oficial del Estado de Veracruz). 2019. Ley Orgánica para el Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Xalapa-Enríquez, Ver., 28 de agosto de 2019.

SEFIPLAN (Secretaría de Finanzas y Planeación). 2016. Mecanismo para la Implementación y el Seguimiento de los Proyectos de Mejora derivados de Evaluaciones de Desempeño, Programa Anual de Evaluación 2016. Xalapa, Ver.

UNAM-SHCP (Universidad Nacional Autónoma de México-Secretaría de Hacienda y Crédito Público). 2014a. Unidad 5: Metodología del Marco Lógico. In: UNAM-SHCP. Diplomado Presupuesto basada en Resultados. UNAM. D.F., México. 141 p.

UNAM-SHCP (Universidad Nacional Autónoma de México-Secretaría de Hacienda y Crédito Público). 2014b. Unidad 6: Sistema de Evaluación del Desempeño. In: UNAM-SHCP. Diplomado Presupuesto basada en Resultados. UNAM. D.F., México. 84 p.



**Mecanismo para la Implementación**  
y el Seguimiento de los Proyectos de Mejora derivados de  
Evaluaciones de Desempeño a Programas Presupuestarios

## ANEXOS

**Anexo I. Validación de los ASM**

Nombre o denominación de la evaluación: \_\_\_\_\_

Nombre del PP: \_\_\_\_\_

UP responsable de la operación del PP: \_\_\_\_\_

No.	Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Criterios de Selección de los ASM								Clasificación del ASM				¿Valida el ASM?		En caso de no validar el ASM, señale brevemente las razones.
		Claro		Relevante		Justificable		Factible		E	I	II	IG	SI	NO	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO							
1																
2																
3																
4																
5																

Clasificación de los ASM: E: Específicos; I: Institucionales; II: Interinstitucionales; IG: Intergubernamentales.

Xalapa-Equez. Ver., XX de junio de 2020

Elaboró

Validó

\_\_\_\_\_  
Nombre, cargo y firma

\_\_\_\_\_  
Nombre, cargo y firma

**Anexo I. Validación de los ASM  
INSTRUCTIVO**

En donde dice:	Se anotará:
<b>Nombre o denominación de la evaluación</b>	El nombre completo y correcto de la evaluación tal y como aparece en el Informe de la misma. Ejemplo: Evaluación de Diseño del Programa Presupuestario: Impulso al Deporte Competitivo.
<b>Nombre del PP</b>	El nombre completo y correcto del programa presupuestario evaluado incorporando su clave programática respectiva. Ejemplo: 062. Impulso al Deporte Competitivo.
<b>UP responsable de la operación del PP:</b>	El nombre de la Unidad o Unidades presupuestales responsables de la ejecución del programa presupuestario. Ejemplo: Instituto Veracruzano del Deporte.
<b>No.</b>	El número consecutivo de los Aspectos Susceptibles de Mejora que se retoman del informe de evaluación, los cuales como mínimo tendrán que ser aquellos que se emitieron como recomendaciones.
<b>Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)</b>	Las debilidades, oportunidades, amenazas, recomendaciones y demás elementos identificados en los informes de evaluación de desempeño elaboradas conforme al PAE 2020, Tomo I. Programas Presupuestarios.
<b>Criterios de Selección de los ASM</b>	Deberá marcar con una X en la columna que corresponde a cada uno de los cuatro criterios de selección de los ASM.
<b>Clasificación del ASM</b>	Deberá marcar con una X en la columna que corresponde el nivel de intervención que implicaría la ejecución del ASM. Solo podrá marcar una de las cuatro opciones establecidas.
<b>¿Valida el ASM?</b>	Deberá marcar con una X en la columna que corresponda para validar o no el ASM. La validación implica el reconocimiento de mejoras al desempeño del PP así como la instrumentación de acciones de mejora.
<b>En caso de no validar el ASM, señale brevemente las razones</b>	Una explicación breve del por qué no se acepta el ASM y que por consiguiente no se llevarán a cabo acciones de mejora en dicho PP.
<b>Fecha</b>	Lugar y fecha en que se elabora el formato correspondiente al Anexo I. Validación de los ASM. Previo a ser integrado en el PM.
<b>Elaboró</b>	Nombre, cargo y firma del servidor público encargado de llevar a cabo el requisitado de este anexo.
<b>Validó</b>	Nombre, cargo y firma del servidor público encargado de validar la información establecida en el formato, debiendo ser el responsable de la ejecución del PP, con nivel de titular de unidad presupuestal.

**Anexo II. AM y su programación**

Nombre del Proyecto de Mejora \_\_\_\_\_

Nombre del PP evaluado: \_\_\_\_\_

UP responsable de la operación del PP: \_\_\_\_\_

No.	Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) validados	Acciones de Mejora (AM)	Responsable de la AM	Fecha de inicio de la AM	Fecha de Término de la AM	Resultado esperado	Producto Entregable
1							
2							
3							
4							
5							

Xalapa-Equez. Ver., XX de junio de 2020

Elaboró

Autorizó

\_\_\_\_\_  
Nombre, cargo y firma

\_\_\_\_\_  
Nombre, cargo y firma

**Anexo II. AM y su programación  
INSTRUCTIVO**

En donde dice:	Se anotará:
<b>Nombre del Proyecto de Mejora</b>	El título o calificativo que se utilizará para referirse al PM. Ejemplo: Proyecto de Mejora del PP 062 Impulso al Deporte Competitivo.
<b>Nombre del PP evaluado</b>	El nombre completo y correcto del programa presupuestario evaluado, incorporando su clave programática respectiva. Ejemplo: 062. Impulso al Deporte Competitivo.
<b>UP responsable de la operación del PP</b>	El nombre de la Unidad o Unidades presupuestales responsables de la ejecución del programa presupuestario . Ejemplo: Instituto Veracruzano del Deporte.
<b>No.</b>	El número consecutivo de los Aspectos Susceptibles de Mejora validados conforme a los criterios establecidos en el anexo I.
<b>Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) validados</b>	Las debilidades, oportunidades, amenazas, recomendaciones y demás elementos identificados en los informes de evaluación de desempeño elaboradas conforme al PAE 2020, Tomo I. Programas Presupuestarios, que conforme a los criterios de selección y clasificación de los ASM fueron validados por los ejecutores del PP. Estos deberán ser exactamente aquellos que se hayan validado en el anexo I del Mecanismo.
<b>Acciones de Mejora (AM)</b>	Los actos u operaciones a realizar para cumplir con el objetivo del PM, por cada ASM se deberán establecer por lo menos una AM. Las AM deberá estar enumeradas según el ASM que corresponda y establecidas de manera secuencial, se deberán redactar iniciando con un verbo en infinitivo.
<b>Responsable de la AM</b>	El nombre y cargo del servidor público que se encargará de asegurar el cumplimiento de la AM conforme a los tiempos y especificaciones que se establecen en el anexo II.
<b>Fecha de inicio de la AM</b>	El día, mes y año en que se da inicio a las gestiones necesarias para llevar a cabo la AM. Se utilizarán dos dígitos para el día, dos para el mes y cuatro para el año separados por una diagonal. Ejemplo: 15/06/2020.
<b>Fecha de término de la AM</b>	El día, mes y año en que se dan por concluidas las gestiones necesarias para llevar a cabo la acción de mejora y que se cuenta con el producto entregable que servirá para dar cuenta del cumplimiento de la misma. Se utilizarán dos dígitos para el día, dos para el mes y cuatro para el año separados por una diagonal. Ejemplo: 31/01/2021
<b>Resultado esperado</b>	El efecto inmediato que se espera obtener con el cumplimiento o término de la AM.
<b>Producto entregable</b>	El documento o evidencia que se entregará para dar cuenta que la AM se realizó en el tiempo y en la forma establecida en el anexo II.
<b>Fecha</b>	Lugar y fecha en que se elabora el formato correspondiente al Anexo II. ASM y su programación. Previo a ser integrado en el PM.
<b>Elaboró</b>	Nombre, cargo y firma del servidor público encargado de llevar a cabo el requisitado de este anexo.
<b>Autorizó</b>	Nombre, cargo y firma del servidor público encargado de autorizar la información establecida en el formato, debiendo ser el responsable de la ejecución del PP o Fondo Federal, con nivel de titular de unidad presupuestal.

**Anexo III. Indicadores a impactar con el PM**

Nombre del Proyecto de Mejora: \_\_\_\_\_

Nombre del PP: \_\_\_\_\_

UP responsable de la operación del PP: \_\_\_\_\_

No.	Acciones de Mejora (AM)	Nivel del Indicador	Nombre del Indicador	Impacto esperado en el indicador con la implementación de la AM
1				
2				
3				
4				
5				

Xalapa-Equez. Ver., XX de junio de 2020

Elaboró

Autorizó

\_\_\_\_\_  
Nombre, cargo y firma

\_\_\_\_\_  
Nombre, cargo y firma

**Anexo III. Indicadores a Impactar con el PM  
INSTRUCTIVO**

En donde dice:	Se anotará:
<b>Nombre del PP evaluado</b>	El nombre completo y correcto del programa presupuestario evaluado incorporando su clave programática respectiva. Ejemplo: 062. Impulso al Deporte Competitivo.
<b>UP responsable de la operación del PP:</b>	El nombre de la Unidad o Unidades presupuestales responsables de la ejecución del programa presupuestario. Ejemplo: Instituto Veracruzano del Deporte.
<b>No.</b>	El número consecutivo de las AM definidas en el anexo II.
<b>Acciones de Mejora (AM)</b>	Los actos u operaciones a realizar para cumplir con el objetivo del PM. Se deberán enlistar de manera textual a como fueron establecidas en el anexo II del Mecanismo.
<b>Nivel del Objetivo del Indicador</b>	El nivel del objetivo de la lógica vertical del PP que se evalúa con el indicador que se quiere impactar con la implementación de la AM, pudiendo ser este: Fin (F), Propósito (P), Componente (C1, C2, C3... Cn) o Actividad (A1.C1, A2.C1... AnCn).
<b>Nombre del Indicador</b>	El nombre del indicador que se prevé impactar con la implementación de la AM, tal y como se encuentra establecido en la Ficha Técnica o en la Matriz de Indicadores para Resultados del PP.
<b>Impacto esperado en el indicador con la implementación de la AM</b>	Una breve descripción del efecto que se espera tener en el indicador con la implementación de la AM.
<b>Fecha</b>	Lugar y fecha en que se elabora el formato correspondiente al Anexo III. Indicadores a impactar con el PM. Previo a ser integrado en el PM.
<b>Elaboró</b>	Nombre, cargo y firma del servidor público encargado de llevar a cabo el requisitado de este anexo.
<b>Autorizó</b>	Nombre, cargo y firma del servidor público encargado de autorizar la información establecida en el formato, debiendo ser el responsable de la ejecución del PP con nivel de titular de unidad presupuestal.

**Anexo IV. Avances del PM**

Nombre del Proyecto de Mejora: \_\_\_\_\_

Nombre del PP evaluado: \_\_\_\_\_

UP responsable de la operación del PP: \_\_\_\_\_

No.	Acciones de Mejora (AM)	Responsable de la AM	Fecha de inicio de la AM	Fecha de Término de la AM	Resultado obtenido	Producto Entregable	Observación o Justificación
1							
2							
3							
4							
5							

Xalapa-Equez. Ver., XX de XXXXX de 2020

Elaboró

Autorizó

\_\_\_\_\_  
Nombre, cargo y firma

\_\_\_\_\_  
Nombre, cargo y firma

**Anexo IV. Avances del PM  
INSTRUCTIVO**

En donde dice:	Se anotará:
<b>Nombre del Proyecto de Mejora</b>	El título o calificativo que se utilizará para referirse al PM. Ejemplo: Proyecto de Mejora del PP 062. Impulso al Deporte Competitivo.
<b>Nombre del PP evaluado</b>	El nombre completo y correcto del programa presupuestario evaluado incorporando su clave programática respectiva. Ejemplo: 062. Impulso al Deporte Competitivo.
<b>UP responsable de la operación del PP:</b>	El nombre de la Unidad o Unidades presupuestales responsables de la ejecución del programa presupuestario. Ejemplo: Instituto Veracruzano del Deporte.
<b>No.</b>	El número consecutivo de las AM definidas en el Anexo II.
<b>Acciones de Mejora (AM)</b>	Los actos u operaciones a realizar para cumplir con el objetivo del PM, por cada ASM se deberán establecer por lo menos una AM. Las AM deberá estar enumeradas según el ASM que corresponda y establecidas de manera secuencial, se deberán redactar iniciando con un verbo en participio. Las AM debes ser aquellas establecidas en el Anexo II.
<b>Responsable de la AM</b>	El nombre y cargo del servidor público que se encargará de asegurar el cumplimiento de la AM conforme a los tiempos y especificaciones que se establecen en el anexo II.
<b>Fecha de Inicio de la AM</b>	El día, mes y año en que se da inicio a las gestiones necesarias para llevar a cabo la AM. Se utilizarán dos dígitos para el día, dos para el mes y cuatro para el año separados por una diagonal. Ejemplo: 15/06/2020.
<b>Fecha de Término de la AM</b>	El día, mes y año en que se dan por concluidas las gestiones necesarias para llevar a cabo la AM y que se cuenta con el producto entregable que servirá para dar cuenta del cumplimiento de la misma. Se utilizarán dos dígitos para el día, dos para el mes y cuatro para el año separados por una diagonal. Ejemplo: 31/01/2020
<b>Resultado Obtenido</b>	Conforme al resultado obtenido y establecido en el anexo II, deberá señalar de forma breve si este se logró, tomando en consideración que la forma de constatar dicho resultado quedará plasmado en el producto entregable.
<b>Producto Entregable</b>	El documento o evidencia que da cuenta que la AM se realizó en el tiempo y en la forma establecida en el anexo II y conforme a las recomendaciones establecidas en la evaluación.
<b>Observación o Justificación</b>	Una breve explicación en el caso de que no se cumpla con la AM en el tiempo y forma establecida.
<b>Fecha</b>	Lugar y fecha en que se elabora el formato correspondiente al Anexo IV. Avances del PM. Previo a ser remitido a la Subsecretaría de Planeación, según los tiempos y formas definidos en este Mecanismo.
<b>Elaboró</b>	Nombre, cargo y firma del servidor público encargado de llevar a cabo el requisitado de este anexo.
<b>Autorizó</b>	Nombre, cargo y firma del servidor público encargado de autorizar la información establecida en el formato, debiendo ser el responsable de la ejecución del PP con nivel de titular de unidad presupuestal.



**VERACRUZ**  
GOBIERNO  
DEL ESTADO



## **Mecanismo para la Implementación**

y el Seguimiento de los Proyectos de Mejora derivados de  
Evaluaciones de Desempeño a Programas Presupuestarios

El presente Mecanismo está dado en la sede de la Secretaría de Finanzas y Planeación en la Ciudad de Xalapa-Enríquez, Ver., a los 08 días del mes de junio de dos mil veinte.

Elabora

---

**Mtro. Sergio Pastor Rojas Morteo**  
Director General de Planeación y  
Evaluación

Propone

---

**Lic. José Manuel Pozos del Ángel**  
Subsecretario de Planeación

Autoriza

---

**Mtro. José Luis Lima Franco**  
Secretario de Finanzas y Planeación