

# MANUAL DE POLÍTICAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MUNICIPAL



**COORDINACIÓN GENERAL DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS E INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL**

**DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN**

**DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN**

Última actualización: 15 de junio de 2010

Número de Control: AP0811/RMOP/CGPP03/DP/004/B140910

## Índice

---

<b>I.</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>Justificación .....</b>	<b>4</b>
<b>III.</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>5</b>
<b>IV.</b>	<b>Principios .....</b>	<b>6</b>
<b>V.</b>	<b>Marco Jurídico.....</b>	<b>7</b>
<b>VI.</b>	<b>Contenido .....</b>	<b>9</b>
	• Capítulo 1: Estructura para manejar y operar el SEDEM	
	• Capítulo 2: Origen, Operación y Materiales	
	• Capítulo 3. Recolección y procesamiento de datos	
	• Capítulo 4. Informes y reportes	
	• Capítulo 5. Comunicación e interrelación con las áreas involucradas en la evaluación.	

## I. Introducción

---

Con fundamento en las atribuciones conferidas mediante Acuerdo de Cabildo de fecha 15 de febrero 2008 a la Coordinación General de Políticas Públicas e Innovación Gubernamental a través de la Dirección de Planeación y ejercidas de manera directa por el Departamento de Evaluación adscrito a éste, se expide el presente Manual de Políticas del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM).

El presente manual tiene como objetivo definir las políticas que deberán normar las operaciones del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) del Ayuntamiento de Puebla.

El manual comienza explicando la motivación y justificación de la elaboración del este documento, así como los objetivos de la evaluación y el marco jurídico en el cual se sustenta.

El capítulo 1 explica la estructura para manejar y operar el SEDEM; en el capítulo 2 se trata el origen, operación y materiales empleados en el proceso de evaluación; en el capítulo 3 se presentan las políticas y se explican los procedimientos para la recolección y procesamiento de datos; en el capítulo 4 se exponen los lineamientos para la elaboración y publicación de los Informes y reportes; en el capítulo 5 se tratan los puntos relativos a la comunicación e interrelación con las áreas involucradas en el proceso de evaluación.

La estructura del presente manual se realizó con base en los rubros que se diagnostican y/o certifican en el Programa Sistema de Medición y Evaluación del Desempeño (SIMED) que opera la Asociación Internacional de Administradores y Gerentes de Ciudades (ICMA).

De igual forma se adoptó en el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) la tipología de indicadores establecida por la Asociación Internacional de Administradores y Gerentes de Ciudades (ICMA).

El presente manual deberá ser puesto a consideración del Cabildo Municipal una vez al año para su revisión y actualización.

## II. Justificación

---

La medición del desempeño es un tema que ha cobrado especial relevancia en los últimos dos años con las nuevas disposiciones establecidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Ley de Coordinación Fiscal y en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria:

- Artículo 6°, fracción V de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos donde se establece que los municipios, como sujetos obligados, deberán publicar a través de los medios electrónicos disponibles, la información completa y actualizada sobre sus indicadores de gestión.
- Artículo 49 fracción V de la Ley de Coordinación Fiscal que indica que se deberán evaluar los resultados del ejercicio de los fondos de aportaciones federales con base en indicadores; asimismo, que dicho ejercicio deberá sujetarse a la evaluación de desempeño en los términos del artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

Asimismo, es de suma importancia el involucramiento constante del cuerpo edilicio y de la ciudadanía en la consolidación del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM), lo cual generará más solidez institucional y su uso contribuirá a soportar las decisiones que diariamente toman los Regidores para distribuir de la mejor manera posible los recursos humanos y financieros del gobierno municipal.

Derivado de lo anterior el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) debe fortalecer sus lineamientos en materia de medición del desempeño, así como mejorar sus herramientas electrónicas actuales, para ofrecer a las dependencias y organismos la infraestructura necesaria para el registro, control y seguimiento sus indicadores.

Motivo por el cual se emite el Manual de Políticas del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal.

### III. Objetivos

---

Los principales objetivos del SEDEM son:

- Identificar, medir y evaluar el impacto que tienen las acciones emprendidas por la administración pública.
- Identificar áreas de oportunidad que permitan una mejora continua en la gestión municipal.
- Coadyuvar, en el ámbito de su competencia, a la transparencia en la rendición de cuentas
- Optimizar la utilización de los recursos públicos.
- Facilitar a los servidores públicos la comprensión de sus objetivos, tareas y funciones diarias, así como su impacto en el bienestar de la población.
- Servir como instrumento para el proceso de inducción y capacitación del personal de nuevo ingreso, involucrado con el proceso de evaluación y generación de indicadores.
- Contribuir al fortalecimiento institucional en materia de medición y evaluación del desempeño.

## IV. Principios

---

Los principios que rigen al personal que administra y opera el SEDEM son:

- ❑ **Imparcialidad:** Dar un trato justo y equitativo a los involucrados en el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal.
- ❑ **Objetividad:** Formar juicios con base en evidencias; sin dejarse influir por otras personas o por intereses propios al momento de procesar, evaluar y comunicar los datos y resultados de los indicadores.
- ❑ **Trabajo en equipo:** Sumar esfuerzos individuales bajo los mismos principios éticos, con una misión y visión común del SEDEM.
- ❑ **Mejora continua:** Mantener una actitud constructiva, señalando las irregularidades y deficiencias que se detecten en el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal, además de recomendar las medidas que estime pertinentes para su prevención y/o corrección.

## V. Marco Jurídico

---

El Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) está respaldado en el siguiente marco legal:

### **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

Fecha de Publicación: 05 de Febrero de 1917

Fecha de Última reforma: 27 de abril de 2010

Publicación: Diario Oficial de la Federación

Título Primero, Capítulo I, Artículos 6° Fracción V; 26, Apartado A; Título Quinto, Artículo 115, Fracciones I, Primer párrafo, II y III, Primer párrafo.

### **Ley de Planeación**

Fecha de publicación: 5 de enero de 1983

Fecha de última reforma: 13 de junio de 2003

Publicación: Diario Oficial de la Federación

Capítulo Cuarto, Artículo 27; Capítulo Quinto, Artículos 33 y 34 Fracciones II, III y V.

### **Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla**

Fecha de Publicación: 2 de octubre de 1917

Fecha de última reforma: 13 de abril de 2009

Publicación: Diario Oficial de la Federación

Título Octavo, Capítulo I, Artículos 57 Fracción XXX, 107 y 108.

### **Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla**

Fecha de publicación: 31 de diciembre de 1983.

Fecha de última reforma: 22 de abril de 2005

Publicación: Periódico Oficial del Estado

Capítulo I, Artículos 4 y 6; Capítulo II, Artículos 9, Fracciones II y VII, 10 Fracciones II y V; Capítulo III, Artículos 13 y 14 Fracción IV; Capítulo V, Sección I, Artículos 43, 44, Segundo párrafo, 45 y 46; Capítulo V, Sección II, Artículos 47, 48 Fracción IV, 49, 50, 51, 52, 53 y 55.

### **Ley Orgánica Municipal**

Fecha de Publicación: 23 de marzo de 2001

Fecha de última reforma: 15 de julio de 2009

Publicación: Periódico Oficial del Estado

Capítulo VI, Artículo 78, Fracción VI y VII; Capítulo XI, Sección I Artículos 102, 104, 105, 106, 108, 109, 110, 169 Fracciones I, VII, VIII y XV; Capítulo XVII, Artículo 171.

**Plan Municipal de Desarrollo 2008 - 2011**; Eje 5 “Gobernanza, Innovación y Transparencia”. Línea de acción: 12 “Consolidar un sistema de evaluación integral del desempeño y resultados del gobierno municipal, con base en las prioridades de los ciudadanos y con transparencia en su cálculo y ejecución”.

Fecha de Publicación: 30 de junio de 2008

Publicación: Periódico Oficial del Estado

**Aprobación de la estructura administrativa del H. Ayuntamiento, para el periodo constitucional 2008 - 2011**, en la cual otorgan a los funcionarios que la integran las facultades necesarias para que ejerzan las funciones propias de su encargo. Aprobada en Sesión Ordinaria de Cabildo de fecha 14 de julio de 2008.



## VI. Contenido

### Capítulo 1: Estructura para manejar y operar el SEDEM

---

- 1.1 El área responsable del manejo y operación del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM), es el Departamento de Evaluación adscrito a la Dirección de Planeación de la Coordinación General de Políticas Públicas e Innovación Gubernamental.
- 1.2 Será responsabilidad del Departamento de Evaluación realizar por lo menos una vez al año una revisión y/o actualización de las políticas y procedimientos para la operación y administración del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM).
- 1.3 Será responsabilidad del Departamento de Evaluación el manejo, operación y seguimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) en conjunto con los enlaces definidos por los titulares de las dependencias y organismos municipales.
- 1.4 Para facilitar la comunicación durante el proceso de formulación de indicadores y de evaluación, los titulares de las dependencias y organismos deberán nombrar a un enlace de manera oficial, quien será responsable de coordinar los trabajos que se deriven de la evaluación al interior de su dependencia o entidad paramunicipal. Los enlaces deberán tener:
  - 1.4.1 Conocimientos en temas de planeación y evaluación del desempeño.
  - 1.4.2 Una visión general de las funciones que realiza cada una de las unidades administrativas de su dependencia.
  - 1.4.3 Injerencia en la toma de decisiones.
- 1.5 El Encargado de Área de Evaluación Interna del Departamento de Evaluación será el responsable de asignar usuarios y contraseñas a los Enlaces de cada una de las dependencias y organismos para el manejo del Sistema Informático del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM), el cual cuenta con dos módulos:

**Módulo 1:** Programación y Evaluación POA's

**Módulo 2:** Registro y Seguimiento de Indicadores Municipales.

- 1.6 El Encargado de Área de Evaluación Interna también será responsable de asignar los perfiles a los usuarios del sistema de acuerdo a sus facultades.
- 1.7 Sólo podrán tener clave de administrador el Director de Planeación, el Jefe del Departamento de Evaluación y el Encargado de Área de Evaluación Interna.
- 1.8 El Jefe de Departamento de Planeación, el Encargado de Área de Planeación y los Analistas del Departamento de Evaluación tendrán clave de Sub-administrador.
- 1.9 El Jefe de Departamento de Evaluación será responsable de la elaboración y actualización de manera trimestral del directorio de Enlaces oficiales involucrados con el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM).
  - 1.9.1 El Directorio deberá contener como mínimo los siguientes datos:
    - 1.9.1.1 Nombre del Enlace.
    - 1.9.1.2 Dependencia a la que pertenece.
    - 1.9.1.3 Teléfono y/o extensión.
    - 1.9.1.4 Correo electrónico.
    - 1.9.1.5 Nombre de usuario.
    - 1.9.1.6 Tipo de usuario otorgado para el manejo y operación del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) en los dos módulos que integran el sistema informático.
    - 1.9.1.7 Fecha de la última actualización del directorio.
- 1.10 En lo que respecta al diseño, registro y actualización de indicadores municipales en el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM), los Enlaces de las dependencias y organismos municipales tendrán las siguientes responsabilidades:
  - 1.10.1 Capturar las *fichas técnicas* de los indicadores diseñados en el módulo “Registro y Seguimiento de Indicadores Municipales”.
  - 1.10.2 Capturar los valores de cada uno de los indicadores de acuerdo a la frecuencia de medición y a la disponibilidad de la información establecida en la ficha técnica del indicador.
  - 1.10.3 Proponer al Titular de la dependencia u organismo la anexión de nuevos indicadores.

**1.11** En cuanto al Seguimiento de los Programas Operativos Anuales, los Enlaces de las dependencias y organismos municipales tendrán las siguientes responsabilidades:

**1.11.1** Capturar los avances del Programa Operativo Anual (POA) de la dependencia u organismo municipal, en las fechas establecidas en el Calendario Anual de Evaluación del Desempeño.

**1.11.2** Revisar que no existen errores de captura u omisiones en la captura de los avances de los productos y tareas que integran el Programa Operativo Anual (POA).

**1.11.3** Remitir vía oficio los Reportes de Evaluación de los POA's generados a través del módulo del SEDEM "Programación y Evaluación POA's" en los primeros 5 días hábiles posteriores a la fecha de captura, debidamente rubricados por el Titular de la dependencia u organismo.

**1.12** Será responsabilidad del Encargado de Área de Evaluación Interna adscrito al Departamento de Evaluación la elaboración, revisión y actualización del manual de usuario y del manual técnico del sistema informático del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM), en sus dos módulos:

**Módulo 1:** Programación y Evaluación POA's

**Módulo 2:** Registro y Seguimiento de Indicadores Municipales.

**1.13** La revisión y actualización de los manuales de usuario y del manual técnico se llevará a cabo por lo menos una vez al año o cuando existan modificaciones o rediseños a los dos módulos del SEDEM derivadas de las sugerencias de los usuarios o del proceso de mejora continua del SEDEM.

**1.14** El Jefe del Departamento de Evaluación será el responsable de revisar y/o actualizar por lo menos una vez al año el Manual de Políticas del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM), el cual deberá contener como mínimo los siguientes apartados:

**1.14.1** Portada (Debe incluir: última fecha de actualización y Número de registro otorgado por la Contraloría Municipal)

**1.14.2** Introducción

**1.14.3** Justificación

**1.14.4** Objetivos

**1.14.5** Principios

**1.14.6** Marco Jurídico

**1.14.7** Contenido

- Capítulo 1: Estructura para manejar y operar el SEDEM
- Capítulo 2: Origen, Operación y Materiales
- Capítulo 3. Recolección y procesamiento de datos
- Capítulo 4. Informes y reportes
- Capítulo 5. Comunicación e interrelación con las áreas involucradas en la evaluación.

- 1.15** Será responsabilidad del Director de Planeación y del Jefe de Departamento de Evaluación definir en el Programa Operativo Anual los productos y el presupuesto requerido para la operación y administración del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) de acuerdo a las políticas establecidas por la Coordinación General de Políticas Públicas e Innovación Gubernamental y la Tesorería Municipal.
- 1.16** Para la definición en el Programa Operativo Anual de los productos y del presupuesto requerido para la operación y administración del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) se deberán tomar en cuenta los siguientes conceptos con sus respectivos costos:
- 1.16.1** Sueldos del personal asignado al Departamento de Evaluación.
  - 1.16.2** Adquisición de equipo de cómputo.
  - 1.16.3** Adquisición de mobiliario y equipo de oficina.
  - 1.16.4** Capacitación y asistencia a congresos.
  - 1.16.5** Presupuesto para el diseño y/o rediseño del sistema informático del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM).
  - 1.16.6** Presupuesto para el mantenimiento y resguardo de las bases de datos del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM).
- 1.17** Será responsabilidad del Director de Planeación enviar al Coordinador Administrativo de la Coordinación General de Políticas Públicas e Innovación Gubernamental el anteproyecto del presupuesto de egresos del Programa Operativo Anual correspondiente a los Productos del Departamento de Evaluación, en las fechas establecidas por la Tesorería Municipal para su aprobación.
- 1.18** Será responsabilidad del Director de Planeación y del Jefe de Departamento de Evaluación realizar el Programa Anual de Capacitación para los Enlaces de las dependencias y organismos municipales, así como para el personal adscrito al Departamento de Evaluación, con el fin de mejorar sus habilidades y aptitudes en el manejo y operación del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM).
- 1.19** En este sentido se deberá programar un curso de capacitación y actualización por lo menos dos veces por año.

**1.19.1** Se podrán llevar a cabo capacitaciones extraordinarias en los siguientes casos:

**1.19.1.1** Cuando sea solicitado por uno o varios Enlaces de las dependencias u organismos municipales.

**1.19.1.2** Cuando exista un cambio en los Enlaces asignados por las dependencias u organismos municipales.

**1.19.1.3** Cuando exista una modificación o actualización en las políticas, procedimientos o en el sistema informático del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM).

**1.19.2** La capacitación se realizará en dos vertientes:

**1.19.2.1** Capacitación sobre la construcción y registro de indicadores municipales.

**1.19.2.2** Capacitación sobre el seguimiento y evaluación de los Programas Operativos Anuales.

**1.19.3** El contenido de los cursos impartidos a los *Enlaces* de las dependencias y –organismos municipales deberá contener como mínimo:

**1.19.3.1** Capacitación sobre la construcción y registro de indicadores municipales.

**1.19.3.2** Introducción al Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM)

**1.19.3.3** Objetivos del SEDEM

**1.19.3.4** Criterios para la definición del tipo de indicador

**1.19.3.5** Metodológica sobre los subtipos de indicadores

**1.19.3.6** Elaboración de la Ficha Técnica de indicadores municipales

**1.19.3.7** Captura, modificación y eliminación de fichas técnicas de indicadores municipales, en el sistema informático

**1.19.3.8** Captura de valores de los indicadores en el sistema informático

**1.19.3.9** Capacitación sobre el Seguimiento y Evaluación de los Programas Operativos Anuales.

**1.19.3.10** Introducción al Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM)

**1.19.3.11** Objetivos del SEDEM

**1.19.3.12** Metodología para la definición de productos e indicadores establecidos en el POA

**1.19.3.13** Captura, modificación y eliminación de indicadores del POA en el sistema informático, durante el proceso de programación-presupuestación.

**1.19.3.14** Captura de avances y resultados del POA

**1.20** El Departamento de Evaluación será el responsable de resguardar el material entregado en los cursos de capacitación que organice dicha área, así como de los cursos proporcionados por organismos diferentes al Ayuntamiento relativo al tema de evaluación; asimismo, dará las facilidades a los usuarios del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal que estén interesados en su consulta.

**1.21** Para su rápida ubicación se designará un espacio físico en las instalaciones del Departamento de Evaluación y se elaborará una ficha técnica con los siguientes datos del curso:

**1.21.1** Nombre del curso.

**1.21.2** Nombre de la empresa o institución que impartió el curso.

**1.21.3** Fecha en que se impartió el curso.

**1.21.4** Nombre y puesto del personal al que se le impartió el curso.

**1.21.5** Material del curso en forma digital e impresa.

**1.21.6** Tiempo de resguardo.

**1.22** Será responsabilidad del Departamento de Evaluación de la Dirección de Planeación la elaboración y difusión del Calendario Anual de Evaluación del Desempeño entre los Enlaces del SEDEM y los Titulares de las dependencias y organismos municipales.

### **1.23 Tipología de Indicadores**

**1.23.1** En el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) se adoptó la tipología de indicadores establecida por la Asociación Internacional de Administradores y Gerentes de Ciudades (ICMA).

**1.23.2** Los indicadores de desempeño municipal podrán ser de tres tipos:

**1.23.2.1 Institucionales:** Deberán ser todos aquellos indicadores que midan planes, programas, acciones de gobierno, productos, bienes o servicios que por mandato de ley, la administración municipal está obligada a desempeñar, realizar o brindar.

**1.23.2.2 Gobierno:** Deberán ser todos aquellos indicadores que midan planes, programas, acciones de gobierno, productos, bienes o servicios que la administración municipal en turno ha implementado, sin estar sujeta a un mandato legal para desempeñar, realizar o brindar.

**1.23.2.3 Mixto:** Deberán ser todos aquellos indicadores que midan planes, programas, acciones de gobierno, productos, bienes o servicios que desempeñe, realice o brinde la administración municipal sin estar sujeta al mandato legal alguno pero que estén arraigadas por la costumbre y a la vez la ciudadanía los exija.

**1.23.3** A su vez los indicadores de desempeño municipal se dividen en seis subtipos:

**1.23.3.1 Insumo:** Cuantifica los recursos tanto físicos como humanos y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Generalmente están dimensionados en términos de: número de personal, gasto asignado a alguna tarea, días de trabajo consumidos, etc.

**1.23.3.2 Producto:** Es el resultado de una actividad desarrollada con insumos provistos que, por sí solo, no refleja el logro de los objetivos, por ejemplo: número de viviendas construidas, número de personas atendidas, número de expedientes revisados, etc.

**1.23.3.3 Eficiencia:** Se refiere a la productividad de los recursos utilizados para producir un determinado bien o servicio, por ejemplo: monto invertido en obra pública en determinado tiempo, relación de gasto administrativo entre ingresos propios, costo de mantenimiento de vehículos municipales, etc.

**1.23.3.4 Eficacia:** Indica el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, por ejemplo, porcentaje de la población que recibe servicios médicos, grado de autonomía financiera, grado de avance de las metas programadas.

**1.23.3.5 Resultado o impacto:** Se refieren al resultado final o efectos de una acción o programa implementado, generalmente relacionado con la mejora en la calidad de vida o condiciones de la población objetivo, por ejemplo: porcentaje de disminución del índice de inseguridad, tasa de deserción escolar, índice de competitividad, etc.

- 1.23.3.6 Calidad:** Mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer a los usuarios, por ejemplo: índice de percepción ciudadana sobre un tema en particular, índice de satisfacción de los servicios o bienes otorgados.
- 1.23.4** Se deberá procurar un balance entre los diferentes tipos y subtipos de indicadores, de los cuales al menos el 20% de los indicadores registrados en el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal deberán medir resultado o impacto.
- 1.23.5** Cada uno de los indicadores registrados en el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal deberá contar con una Ficha Técnica.
- 1.23.6** Los indicadores propuestos por las dependencias y organismo deberán cumplir con el formato propuesto por la Coordinación General de Políticas Públicas e Innovación Gubernamental y aprobado por la Contraloría Municipal, así como dar cumplimiento a los lineamientos establecidos en el instructivo de llenado para la “Elaboración de Fichas Técnicas de Indicadores”.



## VI. Capítulo 2: Origen, Operación y Materiales

---

### 2.1 Documentación del origen del sistema

- 2.1.1 El Jefe de Departamento de Evaluación de la Dirección de Planeación deberá llevar un reporte de los cambios, actualizaciones y/o modificaciones al Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) registrando el tipo de cambio, actualización y/o modificación, el área que propuso el cambio, y la fecha en la que se generó el cambio, así como la fecha de actualización del reporte.
- 2.1.2 El resguardo de los expedientes relativos a la documentación sobre la evolución, actualización y modificaciones al Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM), deberá apegarse a los lineamientos establecidos por el Archivo Municipal.
- 2.1.3 La información recabada deberá permanecer en las instalaciones del Departamento de Evaluación por lo menos durante cuatro años, pasado este tiempo podrá ser remitida al Archivo Municipal.

### 2.2 Áreas que participan en la Evaluación del Desempeño

#### 2.2.1 Cabildo Municipal:

- 2.2.1.1 Aprobar el Manual de Políticas del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM).
- 2.2.1.2 Participar en cualquiera de las etapas del proceso de evaluación, como órgano colegiado o a través de sus miembros.
- 2.2.1.3 Solicitar a la Coordinación General de Políticas Públicas e Innovación Gubernamental los resultados del proceso de evaluación, cuando en el ejercicio de sus funciones lo considere pertinente.

#### 2.2.2 Dirección de Planeación

- 2.2.2.1 Dar seguimiento a los resultados de los indicadores de desempeño del municipio.

- 2.2.2.2** Proponer al Cabildo las principales políticas para el manejo y operación del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM).
- 2.2.2.3** Diseñar y ejecutar procesos que vinculen la planeación y la evaluación.
- 2.2.2.4** Integrar los resultados de la evaluación para uso y disposición de las dependencias y organismos municipales.
- 2.2.2.5** Remitir en tiempo y forma al Cabildo, y al Auditor Externo del H. Ayuntamiento los resultados del proceso de evaluación, cuando éstos así lo soliciten.

### **2.2.3 Dependencias y organismos municipales:**

- 2.2.3.1** Proporcionar a la Dirección de Planeación la información necesaria para evaluar la gestión de sus unidades administrativas con la finalidad de verificar el cumplimiento de sus metas y objetivos. Así como proponer indicadores de “Resultado” para medir el impacto de que han tenido los planes y programas del municipio, en la calidad de vida de la ciudadanía.

### **2.2.4 Contraloría Municipal**

- 2.2.4.1** Revisar la evidencia de los datos reportados en el SEDEM a través de la Subcontraloría de Desarrollo Administrativo, Seguimiento y Control.

### **2.2.5 Consejo Ciudadano de Desempeño Gubernamental**

- 2.2.5.1** Es un Órgano Consultivo conformado en un cien por ciento por miembros provenientes de la sociedad civil, iniciativa privada y/o academia, dedicado al análisis de los resultados y los temas relativos a la medición del desempeño del gobierno municipal; asimismo, propone mejoras y apoya la institucionalización de las acciones, dando continuidad a los programas, más allá de la transición política.

## **2.3 Definición del proceso general de operación**

- 2.3.1** Será responsabilidad del Departamento de Evaluación de la Dirección de Planeación revisar, actualizar y modificar los procesos operativos del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM).
- 2.3.2** Los procesos operativos relativos al Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) estarán plasmados en el Manual de

Procedimientos del Departamento de Evaluación, el cual deberá ser revisado y/o actualizado por lo menos una vez al año.

**2.3.3** Una vez actualizado deberá ser remitido a la Contraloría Municipal para su aprobación, con base en los lineamientos establecidos por dicha dependencia para la “Elaboración de Manuales de Procedimientos”

**2.3.4** Cada uno de los procedimientos deberá contener los siguientes apartados:

**2.3.4.1** Nombre del procedimiento

**2.3.4.2** Objetivo

**2.3.4.3** Fundamento legal

**2.3.4.4** Políticas de operación

**2.3.4.5** Tiempo total promedio de gestión

**2.3.4.6** Descripción del procedimiento

**2.3.4.7** Número de actividad

**2.3.4.8** Responsable

**2.3.4.9** Actividad

**2.3.4.10** Tiempo de gestión de la actividad

**2.3.4.11** Documentos generados en la actividad

**2.3.4.12** Diagrama de Flujo

## **2.4 Comprobación sobre la pertinencia del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM)**

**2.4.1** Será responsabilidad de la Dirección de Planeación, revisar en el mes de marzo de cada año, en coordinación con las dependencias de la administración municipal, la funcionalidad y practicidad del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) evaluando los siguientes puntos:

**2.4.1.1** Que el total de las dependencias cuente con el equipo técnico para operar el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM).

**2.4.1.2** Que el total de las dependencias cuente con un *Enlace* debidamente capacitado.

**2.4.1.3** Que el sistema informático del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) responda a las necesidades actuales de los usuarios.

**2.4.1.4** Que las políticas y procesos de operación respondan a las necesidades actuales de los usuarios del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM)

**2.4.2** Será responsabilidad del Jefe de Departamento de Evaluación de la Dirección de Planeación documentar los cambios que se deriven del proceso de revisión y/o actualización del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) en los respectivos manuales:

**2.4.2.1** Manual de Políticas del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM)

**2.4.2.2** Manual de Funciones de la Dirección de Planeación

**2.4.2.3** Manual de Procedimientos del Departamento de Evaluación

**2.4.2.4** Manual de usuario del sistema informático del SEDEM

**2.4.2.5** Manual técnico del sistema informático del SEDEM

**2.4.3** En caso de requerirse un cambio en el sistema informático del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) la Dirección de Planeación será la responsable de delegar el desarrollo o actualización del software al Departamento de Evaluación o algún tercero especializado.

**2.4.4** Una vez desarrollado o actualizado el sistema informático se pondrá a disposición de los Enlaces la versión piloto, con el fin de que estos proporcionen retroalimentación para mejorar su funcionalidad.

**2.4.5** Hechos los ajustes a la versión piloto, deberá ser aprobada la versión final del sistema informático por parte de la Dirección de Planeación.

**2.4.6** Antes de la implementación del sistema informático los Enlaces deberán ser capacitados para el uso del mismo.

## **2.5 Comprobación sobre la pertinencia de los indicadores**

**2.5.1** El Departamento de Evaluación con la aprobación de la Dirección de Planeación será la responsable de definir la metodología a seguir para la definición de indicadores de desempeño.

**2.5.2** Los indicadores de desempeño serán propuestos por las dependencias y organismos municipales y puestos a consideración de la Dirección de Planeación, quien a su vez remitirá los indicadores al Departamento de Evaluación para su revisión.

**2.5.3** Los indicadores propuestos deberán ser validados por el director o el Titular de la dependencia u organismos responsable de actualizar los resultados y la Ficha Técnica del indicador.

**2.5.4** El Departamento de Evaluación será el responsable de la elaboración y actualización del formato de "Ficha Técnica de Indicadores" y el Director de Planeación será responsable de remitir la propuesta de

formato a la Contraloría Municipal para su aprobación y asignación de número de registro.

**2.5.5** Los indicadores propuestos por las dependencias y organismo deberán cumplir con el formato aprobado por la Contraloría Municipal y con los lineamientos establecidos en el instructivo de llenado para la Elaboración de Fichas Técnicas de Indicadores.

**2.5.6** Durante las reuniones Trimestrales de Evaluación con las dependencias y organismos municipales, se valorará si la información que proporcionan los indicadores cumple con las siguientes características:

**2.5.6.1 Coherencia:** Verificar que el indicador o indicadores mantengan una relación lógica entre la razón de ser de la dependencia u organismo que lo reporta, al igual que con el objetivo vinculado al indicador.

**2.5.6.2 Relevancia:** Deben responder a las acciones que desarrolla y controla el municipio y estar asociados a un objetivo de corto, mediano o largo plazo, según corresponda, de un plan o programa municipal.

**2.5.6.3 Confiabilidad:** Verificar que los indicadores se mantengan libres de errores desde su diseño y libres de sesgo estadístico o personal.

**2.5.6.4 Verificables:** Deben ser susceptibles de ser auditados por la Contraloría Municipal, por lo que deben existir medios de verificación que respalden la existencia y el procesamiento de los indicadores.

**2.5.6.5 Economía:** Debe optimizarse el tiempo y costo de obtención de los datos que alimentan a los indicadores.

**2.5.6.6 Sencillez:** Entendibles para personas con conocimientos básicos de operación y administración, pero no por ello limitados en cuanto a la utilidad y calidad de los resultados.

**2.5.6.7 Comparabilidad:** Para la determinación de los indicadores se deben considerar, los criterios utilizados por terceros en indicadores similares, con el propósito de que se puedan realizar comparaciones entre estos.

**2.5.6.8 Homogeneidad:** Los mecanismos de captura y acumulación de datos y resultados deben ser estandarizados y consistentes. Deberán tener el mismo significado para todos los usuarios.

**2.5.6.9 Disponibilidad:** Las datos de los indicadores deberán estar disponibles en todos los periodos de evaluación, y cuando ello no suceda la justificación al respecto debe brindarse obligatoriamente.

**2.5.6.10 Oportunidad:** La periodicidad de medición, deberá atender a la naturaleza del fenómeno que se está evaluando, así como a las necesidades de toma de decisiones.

**2.5.7** En este sentido la Dirección de Planeación propondrá a la dependencia u organismo municipal la baja, alta o modificación de los indicadores. De igual forma las dependencias y organismos municipales podrán solicitar la baja, alta o modificación de los indicadores ante la Dirección de Planeación si lo consideran conveniente para una mejor toma de decisiones.

**2.5.8** La pertinencia de los indicadores de desempeño deberá ser revisada por lo menos de forma anual.

## **2.6 Componentes del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM)**

**2.6.1** El Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM), deberá contar con los siguientes elementos como mínimo:

**2.6.1.1** La metodología para la definición y revisión de los indicadores de desempeño municipal.

**2.6.1.2** El sistema informático del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM), en sus dos módulos:

**2.6.1.2.1** Programación y Evaluación POA's.

**2.6.1.2.2** Registro y Seguimiento de Indicadores Municipales.

**2.6.1.3** Fichas Técnicas de Indicadores.

**2.6.1.4** Manuales:

**2.6.1.4.1** Manual de Políticas del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM).

**2.6.1.4.2** Manual de Funciones de la Dirección de Planeación.

**2.6.1.4.3** Manual de Procedimientos del Departamento de Evaluación.

**2.6.1.4.4** Manual de usuario del sistema informático del SEDEM.

**2.6.1.4.5** Manual técnico del sistema informático del SEDEM.

**2.6.1.5** Personal especializado y capacitado en el manejo y operación del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM).

## **2.7 Metodología**

**2.7.1** La estructura del presente manual se realizó con base en los rubros que se diagnostican y/o certifican en el Programa Sistema de Medición y Evaluación del Desempeño (SIMED) que opera la Asociación Internacional de Administradores y Gerentes de Ciudades (ICMA).


**2.7.2** De igual forma se adoptó en el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) la tipología de indicadores establecida por la Asociación Internacional de Administradores y Gerentes de Ciudades (ICMA).




## **2.8 Fichas Técnicas de Indicadores**

**2.8.1** De acuerdo a la definición de ICMA las Fichas Técnicas de Indicadores contienen información que desglosa y explica al indicador; haciendo una analogía la Ficha Técnica de Indicadores es como el acta de nacimiento de una persona.

**2.8.2** El acta de nacimiento es un documento público probatorio que hace constar de manera fehaciente la identidad de la persona, la personalidad jurídica del individuo ante la sociedad; su nacimiento, su nacionalidad y su filiación. Además, es el primer acontecimiento dentro de nuestra vida que debe quedar asentado y registrado ante la institución pública que es el Registro Civil.

**2.8.3** En el caso de la Ficha Técnica de Indicadores se convierte en el primer documento oficial que hace constar la existencia del indicador en el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM), además de proporcionar los datos necesarios para su construcción y medición periódica.

	<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADORES</b>	<b>2. Clave:</b>
	<b>1. NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>3. Versión:</b>
<b>5. ÁREA RESPONSABLE:</b>		<b>4. Fecha de Aprobación:</b>

6. TIPO		7. SUBTIPO			8. ORIGEN DEL INDICADOR	
9. OBJETIVO DEL INDICADOR						
10. INTERPRETACIÓN						
11. VARIABLES						
11.1 VARIABLES	Var 1	Var 2	Var 3	Var 4	Var 5	
11.2 ACRÓNIMO						
11.3 DESCRIPCIÓN						
11.4 UNIDAD						
11.5 FUENTE						
12. MÉTODO DE CÁLCULO						
12.1 FÓRMULA					12.3 RANGOS DE VALOR	
						
						
12.2 FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RECOLECCIÓN					
	DISPONIBILIDAD				12.4 UNIDAD DE MEDIDA	
13. GLOSARIO						
14. ELABORÓ		15. VALIDÓ			16. AUTORIZÓ	



## 2.8.4 Instructivo de llenado de la Ficha Técnica de Indicadores:

**2.8.4.1 Nombre del indicador.** Escribir el nombre completo del indicador, el cual debe dar una idea precisa de lo que se va a medir.

**2.8.4.2 Clave.** Deberá ser asignada en forma alfanumérica por el Departamento de Evaluación de manera que ésta sea irrepetible aún y cuando el indicador se dé de baja.

Ejemplo: TM-I-EC-001, indica que es un indicador de la Tesorería Municipal de tipo Institucional, subtipo Eficacia y con el número de registro 001.

**2.8.4.3 Versión.** Número asignado por la Dirección de Planeación adscrita a la Coordinación General de Políticas Públicas e Innovación Gubernamental, para llevar el control de las actualizaciones o modificaciones de la ficha técnica.

**2.8.4.4 Fecha de Aprobación.** Fecha en que la Dirección de Planeación autorizó la emisión de la ficha técnica del indicador propuesto.

**2.8.4.5 Área responsable.** Escribir el nombre de la Dependencia y Dirección responsable de actualizar los datos para el indicador.

**2.8.4.6 Tipo.** Todos los indicadores de desempeño municipal deberán ser de cualquiera de los siguientes tipos:

**2.8.4.6.1 Institucionales:** Deberán ser todos aquellos indicadores que midan planes, programas, acciones de gobierno, productos, bienes o servicios que por mandato de ley, la administración municipal está obligada a desempeñar, realizar o brindar.

**2.8.4.6.2 Gobierno:** Deberán ser todos aquellos indicadores que midan planes, programas, acciones de gobierno, productos, bienes o servicios que la administración municipal en turno ha implementado, sin estar sujeta a un mandato legal para desempeñar, realizar o brindar.

**2.8.4.6.3 Mixto:** Deberán ser todos aquellos indicadores que midan planes, programas, acciones de gobierno, productos, bienes o servicios que desempeñe, realice o brinde la administración municipal sin estar sujeta al mandato legal alguno pero que estén arraigadas por la costumbre y a la vez la ciudadanía los exija.

**2.8.4.7 Subtipo.** Escribir el Subtipo de indicador de acuerdo a la siguiente clasificación:

**2.8.4.7.1 Insumo:** Cuantifica los recursos tanto físicos como humanos y/o financieros utilizados en la producción

de los bienes y servicios. Generalmente están dimensionados en términos de: número de personal, gasto asignado a alguna tarea, días de trabajo consumidos, etc.

**2.8.4.7.2 Producto:** Es el resultado de una actividad desarrollada con insumos provistos que, por sí solo, no refleja el logro de los objetivos, por ejemplo: número de viviendas construidas, número de personas atendidas, número de expedientes revisados, etc.

**2.8.4.7.3 Eficiencia:** Se refiere a la productividad de los recursos utilizados para producir un determinado bien o servicio, por ejemplo: monto invertido en obra pública en determinado tiempo, relación de gasto administrativo entre ingresos propios, costo de mantenimiento de vehículos municipales, etc.

**2.8.4.7.4 Eficacia:** Indica el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, por ejemplo, porcentaje de la población que recibe servicios médicos, grado de autonomía financiera, grado de avance de las metas programadas.

**2.8.4.7.5 Resultado o impacto:** Se refieren al resultado final o efectos de una acción o programa implementado, generalmente relacionado con la mejora en la calidad de vida o condiciones de la población objetivo, por ejemplo: porcentaje de disminución del índice de inseguridad, tasa de deserción escolar, índice de competitividad, etc.

**2.8.4.7.6 Calidad:** Mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer a los usuarios, por ejemplo: índice de percepción ciudadana sobre un tema en particular, índice de satisfacción de los servicios o bienes otorgados.

**2.8.4.8 Origen del indicador.** Mencionar el organismo, asociación o entidad gubernamental que diseñó el indicador. En caso de ser un indicador construido al interior del Ayuntamiento se deberá escribir "Ayuntamiento de Puebla".

**2.8.4.9 Objetivo del indicador.** Definir lo que se pretende medir, la razón de ser del indicador.

**2.8.4.10 Interpretación.** Señalar lectura del indicador estableciendo el comportamiento ideal del mismo. El comportamiento del indicador puede presentarse de la siguiente forma:

**2.8.4.10.1 Ascendente:** si se desea incrementar el valor del indicador.

- 2.8.4.10.2 Descendente:** si se desea disminuir el valor del indicador.
- 2.8.4.10.3 Regular:** si se desea mantener el valor del indicador dentro de determinado rango de valor.  
Por ejemplo: *a mayor valor del porcentaje, mayor grado de cobertura.*
- 2.8.4.11 Variables.** En esta sección se registran las características de las variables con las cuales se construirá la fórmula para obtener el resultado del indicador.
  - 2.8.4.11.1 Enumeración de las Variables** (Var 1, Var 2, Var 3, etc)
  - 2.8.4.11.2 Acrónimo.** Palabra formada por el conjunto de letras iniciales de la expresión que describe a la variable, por ejemplo: *CTO= Costo Total de Operación.*
  - 2.8.4.11.3 Descripción.** Expresa a la variable en términos de su significado. La descripción debe ser breve y clara, por ejemplo: *Costo Total de Operación.*
  - 2.8.4.11.4 Unidad.** Indica la forma de cuantificar la variable. Generalmente se expresa en términos de pesos, kilómetros, personas, documentos, etc.
  - 2.8.4.11.5 Fuente.** Identifica al organismo, asociación o a la dependencia (hasta nivel de dirección) donde se origino la información.
- 2.8.4.12 Método de cálculo.** En esta sección se registran los datos necesarios para realizar calcular el indicador y expresar el resultado.
  - 2.8.4.12.1 Fórmula.** Expresión Indicar el procedimiento matemático para la obtención del resultado del indicador.
  - 2.8.4.12.2 Frecuencia de medición.** **a) Recolección:** Establecer el periodo de tiempo en el cual se calcula el indicador, por ejemplo: *anual, semestral, trimestral, mensual, etc.* **b) Disponibilidad:** Se refiere al momento en que la información puede ser consultada por los usuarios, por ejemplo: *El tercer día hábil del mes.*
  - 2.8.4.12.3 Rangos de valor.** Señala los límites máximo y mínimo donde el resultado estará ubicado. Permite establecer la semaforización del indicador, lo que facilita el seguimiento de los resultados.
  - 2.8.4.12.4 Unidad de Medida.** Indicar la forma de cuantificar el resultado obtenido por la aplicación de la fórmula, Por ejemplo: *número de días empleados para obtener una Licencia de Funcionamiento, porcentaje de luminarias a las que se ha dado mantenimiento, etc.*

- 2.8.4.13 Glosario.** Define y explica los términos empleados en la ficha técnica. En caso de que los conceptos se obtengan de una fuente externa deberá citarse la misma.
- 2.8.4.14 Elaboró.** Colocar nombre, cargo y firma de quién elaboró la ficha técnica (hasta nivel de Jefe de departamento)
- 2.8.4.15 Validó.** Colocar nombre, cargo y firma de quién validó la ficha técnica. (Director Secretarios u homólogos)
- 2.8.4.16 Autorizó.** Este espacio lo utilizará sólo la Dirección de Planeación para colocar el nombre y firma de quien revisó y autorizó la ficha técnica del indicador: Jefe de Departamento de Evaluación o Director de Planeación adscritos a la Coordinación General de Políticas Públicas e Innovación Gubernamental.

**2.8.5** En caso de que se incluyan nuevos conceptos en las Fichas Técnicas de Indicadores, el Jefe de Departamento de Evaluación de la Dirección de Planeación tendrá 15 días hábiles posteriores a la inclusión del concepto, para notificar a los enlaces del sistema.

## 2.9 Manuales

**2.9.1** El Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) deberá contar con cinco manuales:

**2.9.1.1** Manual de Políticas del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM)

Tiene como propósito establecer las políticas de operación del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal, así como las facultades y responsabilidades generales de los involucrados en el proceso de medición del desempeño.

**2.9.1.2** Manual de Funciones de la Dirección de Planeación

Tiene como propósito presentar la estructura orgánica, la descripción del puesto, las especificaciones del puesto y la descripción general y específica de las funciones del Departamento de Planeación y Evaluación.

**2.9.1.3** Manual de Procedimientos del Departamento de Evaluación

Tiene como propósito describir el método y orden secuencial de las actividades o pasos que se siguen en los procesos del Departamento de Evaluación de acuerdo con las normas y políticas de operación aprobadas.

**2.9.1.4** Manual de usuario del sistema informático del SEDEM

Tiene como propósito brindar al usuario las políticas y la documentación necesaria para que utilice adecuadamente la aplicación desarrollada.

**2.9.1.5** Manual del programador del sistema informático del SEDEM

Tiene como propósito describir la metodología empleada en el desarrollo del sistema.

**2.9.2** El Departamento de Evaluación tendrá la responsabilidad de actualizar los manuales como mínimo una vez al año y será responsabilidad del Coordinador General de Políticas Públicas e Innovación Gubernamental el envío del manual de Políticas del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) al Secretario del Ayuntamiento para que a través de su conducto sea puesto a consideración del Cabildo Municipal.

**2.9.3** En lo que respecta al Manual de Funciones y al Manual de Procedimientos, el Director de Planeación será el responsable de remitirlos a la Contraloría Municipal para su autorización y registro a través de la Subcontraloría de Desarrollo Administrativo, Seguimiento y Control.

**2.9.4** En el caso del Manual de Usuario y del Manual del Programador el Director de Planeación los remitirá a la Secretaría de Administración y Tecnologías de la Información para su aprobación a través de la Dirección de Tecnologías de la Información.

**2.9.5** Una vez autorizado el Manual de Políticas del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) deberá ser enviado a los integrantes del Cabildo y a los titulares de las dependencias y organismos municipales para su conocimiento y aplicación.

**2.9.6** El presente Manual deberá ser revisado durante el mes de marzo de cada año por el Departamento de Evaluación de la Dirección de Planeación, con el objetivo de verificar la vigencia de sus políticas y procedimientos que en él se establecen, considerando los cambios administrativos y técnicos que hubiesen surgido.

**2.9.7** Este Manual, además deberá considerar las sugerencias de las partes que intervienen en el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM).

## **2.10 Incorporación del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal en planes y programas municipales**

**2.10.1** El proceso de evaluación de los planes de largo, mediano, corto plazo y temáticos será de carácter obligatorio para las dependencias y organismos municipales, la evaluación y medición será a través de indicadores del desempeño de todas aquellas acciones implementadas, debiéndose observar lo establecido por la Ley Orgánica Municipal y el presente manual.

**2.10.2** Los Planes de Largo y Mediano Plazo, así como los Planes Temáticos deberán contar con un conjunto de indicadores predominantemente de subtipo “Resultado o Impacto”, “Eficiencia” y “Calidad” tomando como base su utilidad, precisión, facilidad de cálculo, bajo costo de obtención de datos y su sencillez.

**2.10.3** En lo que respecta a los Planes de Corto Plazo como los Programas Operativos Anuales, deberán contar con un conjunto de indicadores predominantemente de subtipo “Insumo”, “Producto” y “Eficacia” tomando como base su utilidad, precisión, facilidad de cálculo, bajo costo de obtención de datos y su sencillez.

## Capítulo 3: Recolección y Procesamiento de Datos

---

### 3.1 Calendario y procesamiento para la recolección de datos

- 3.1.1** El Departamento de Evaluación será responsable de verificar que los enlaces de las dependencias y organismos municipales actualicen los valores de los indicadores de desempeño municipal, en el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM).
- 3.1.1.1** La actualización de los valores de los indicadores de desempeño deberá realizarse antes del día 15 de cada mes si el indicador es de frecuencia mensual o bien antes del día 15 del mes siguiente a la fecha de corte si el indicador es de frecuencia bimestral, trimestral, semestral o anual, tal como se ilustra a continuación:
- Indicador frecuencia bimestral: 15 de marzo
  - Indicador frecuencia trimestral: 15 de abril
  - Indicador frecuencia semestral: 15 de julio
  - Indicador frecuencia anual: 15 de enero del año siguiente
- 3.1.2** Las dependencias y organismos a través de sus respectivos Enlaces, deberán reportar los avances y resultados de los indicadores el día que les haya sido asignado en el calendario anual para el procesamiento de datos.
- 3.1.2.1** En caso de que por algún motivo de fuerza mayor la dependencia u organismo no haya podido reportar sus avances en la fecha establecida se podrá solicitar a la Dirección de Planeación una nueva fecha de captura antes del día 15 de cada mes.
- 3.1.2.2** En el supuesto anterior, las peticiones posteriores al día 15 serán rechazadas.
- 3.1.3** El calendario anual para el procesamiento de datos deberá ser elaborado y enviado a las dependencias y organismos antes de que concluya el primer trimestre del año.
- 3.1.4** El calendario anual para el procesamiento de datos deberá ser revisado, y en su caso actualizado, al menos una vez al año.
- 3.1.5** La Dirección de Planeación deberá dar aviso a las dependencias y organismos a través de sus respectivos Enlaces cuando existan ajustes en el calendario anual para el procesamiento de datos, en un plazo no mayor a 5 días hábiles.

**3.1.6** En caso de que durante el proceso de recolección, captura y actualización de datos, se detectara que algún dato requerido de los indicadores de desempeño no sea posible obtenerlo, los enlaces deberán reportarlo según corresponda como:

**3.1.6.1** “Dato No Aplica”: El dato no es competencia del Municipio debido a sus características.

**3.1.6.2** “Dato No Disponible”: El dato sí es aplicable al Municipio pero no es posible obtenerlo.

### **3.2 Tablas y formatos**

**3.2.1** Es responsabilidad del Departamento de Evaluación adscrito a la Dirección de Planeación, establecer los formatos para la recopilación y actualización de los valores de los indicadores de desempeño municipal.

**3.2.2** Será responsabilidad de las dependencias y organismos municipales, a través de sus respectivos *Enlaces*, actualizar la información sobre los valores de los indicadores, en el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) de acuerdo a los tiempos y formas que establece el presente Manual.

**3.2.3** Los formatos para la recopilación y/o actualización de los datos de los valores de los indicadores de desempeño municipal, deberán de contener como mínimo:

**3.2.3.1 Clave única del indicador:** Es la clave única asignada por el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM).

**3.2.3.2 Nombre del indicador.**

**3.2.3.3 Valor a capturar:** Es el cálculo matemático de la fórmula, establecida en la Ficha Técnica de cada indicador, mismo que deberá realizarse de acuerdo al periodo de medición definido para cada indicador.

**3.2.4** Será responsabilidad del Departamento de Evaluación revisar la conveniencia de los formatos y tablas utilizados para la recolección y actualización de los resultados de los indicadores de gestión municipal, durante el mes de marzo de cada año.

### **3.3 Procesamiento de datos**



**3.3.1** El Departamento de Evaluación de la Dirección de Planeación, será responsable de definir los lineamientos para el procesamiento de datos sobre los indicadores de desempeño municipal.

**3.3.2** Los enlaces deberán realizar el procesamiento de datos, a través del sistema informático del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM) en los tiempos establecidos en las Fichas Técnicas de Indicadores. Si por razones técnicas el sistema no se encontrase disponible, la Dirección de Planeación informará a los enlaces el mecanismo a seguir para procesar los datos.

### **3.4 Revisión de evidencias**

**3.4.1** La Contraloría Municipal a través de la Subcontraloría de Desarrollo Administrativo y Control será la responsable de revisar la evidencia de los datos reportados en el SEDEM.

**3.4.2** La Subcontraloría de Desarrollo Administrativo Seguimiento y Control será la responsable de definir las políticas y el calendario de revisión de evidencias.

## Capítulo 4: Informes y reportes

---

### 4.1 Elaboración del informe

- 4.1.1 El Departamento de Evaluación será responsable de la elaboración del Reporte Ejecutivo de Evaluación Operativa (REEO), en el cual se plasman los avances y resultados de los productos establecidos en el Programa Operativo Anual.
- 4.1.2 En lo que respecta a los resultados de los indicadores que no se encuentran contenidos en el POA se deberá elaborar trimestralmente un reporte, con el fin de que sirva como insumo para la toma de decisiones de los titulares de las dependencias y organismos, así como del Cabildo.
- 4.1.3 La revisión y análisis anual de los resultados de los indicadores de desempeño deberá ser responsabilidad de la Dirección de Planeación y del Departamento de Evaluación; con base en el análisis se elaborará el informe anual de resultados.

### 4.2 Difusión de informes y reportes

- 4.2.1 La Dirección de Planeación será la responsable de remitir trimestralmente al auditor externo los Reportes Ejecutivos de Evaluación Operativa (REEO), el cual contiene el desempeño que guardan las metas establecidas por las dependencias y organismos en el Programa Operativo Anual.
- 4.2.2 La Dirección de Planeación también será responsable de remitir el Informe Anual de resultados a las áreas involucradas en el proceso de evaluación.
- 4.2.3 La información que se genere en los informes y reportes de evaluación servirá como insumo para la integración del Informe Anual de Gobierno.
- 4.2.4 La Dirección de Planeación a través del Departamento de Evaluación serán los responsables de publicar en la página electrónica del Ayuntamiento los principales indicadores del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal.

## Capítulo 5: Comunicación e interrelación con las áreas involucradas en la evaluación

---

### 5.1 Comunicación con las áreas involucradas en el proceso de evaluación

- 5.1.1 El Departamento de Evaluación será el responsable de establecer los mecanismos necesarios para la recolección y procesamiento de opiniones, sugerencias o comentarios sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM).
- 5.1.2 El proceso de recolección de opiniones, sugerencias o comentarios se llevará por lo menos 1 vez al año, durante el mes de marzo.
- 5.1.3 Deberá contarse con un apartado en la página Web del Municipio de Puebla en el cual se difunda la siguiente información:
  - 5.1.3.1 Dependencia responsable de la administración y operación del sistema.
  - 5.1.3.2 Nombre y puesto de los responsables de la operación y administración del sistema.
  - 5.1.3.3 Correo electrónico de los responsables de la operación y administración del sistema.
  - 5.1.3.4 Teléfono de los responsables de la operación y administración del sistema.