



SECRETARÍA  
DE LA CONTRALORÍA  
Unidad de Evaluación de  
Resultados

# MECANISMO PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LAS EVALUACIONES DE RESULTADOS REALIZADAS AL GASTO FEDERALIZADO

## **Instructivo de llenado**



I.	Contenido del PASM.....	2
II.	De las Recomendaciones a los Aspectos Susceptibles de Mejora:.....	3
1.	Proceso de análisis de las recomendaciones y definición de aspectos susceptibles de mejora: .....	4
2.	Secuencia propuesta .....	5
III.	Definición de los tipos de documentos que integran el pasm por tipo de actores involucrados.....	9
1.	Programación de los ASM en el Documento de trabajo específico.....	9
2.	Programación de los ASM en el Documento de trabajo Institucional .....	11
3.	Programación de los ASM en el Documento de Trabajo Interinstitucional.....	13
4.	Programación de los ASM en el Documento de Trabajo Intergubernamental....	15

## I. CONTENIDO DEL PASM

El documento PASM debe contener los siguientes apartados:

	Nombre	Contenido
1	Portada	Nombre del recurso federal evaluado y de los programas presupuestarios que se financian con éste.
2	Índice	
3	Formato 1: Equipo de trabajo participante en el análisis de recomendaciones y definición de aspectos susceptibles de mejora.	Directorio de servidores públicos de nivel directivo y/u operativo integrantes del equipo de trabajo coordinado por el Responsable Institucional.
4	Formato 2: Reporte Análisis de recomendaciones y definición de aspectos susceptibles de mejora.	Resultados del análisis que realiza el equipo de trabajo y definición de ASM.
5	Formato 3: Documento de trabajo específico.	Definen ASM que corresponde atender directamente en el ámbito de competencia de la unidad administrativa a la cual está adscrita el Responsable Institucional y se determinan periodos de cumplimiento de las actividades derivadas.
6	Formato 4: Documento de trabajo institucional.	Describen ASM que requieren la intervención de una o varias unidades administrativas adscritas al mismo ente público a la cual está adscrito el Responsable Institucional y especifica las acciones y periodos con los que se cumplirán.
7	Formato 5: Documento de trabajo Interinstitucional.	Enlistan ASM que requieren una intervención en la que participan una o varias unidades administrativas de más de un ente público, programa las fechas de cumplimiento. La coordinación de los ASM interinstitucionales corresponde al Responsable Institucional.
8	Formato 6: Documento de trabajo intergubernamental.	Determinan ASM que requieren una intervención en la que participan una o varias unidades administrativas de más de un ente público de diferentes ámbitos de gobierno (federal, estatal y municipal), establece las acciones necesarias para cumplirlos y las fechas programadas. La coordinación de los ASM intergubernamentales corresponde al Responsable Institucional.

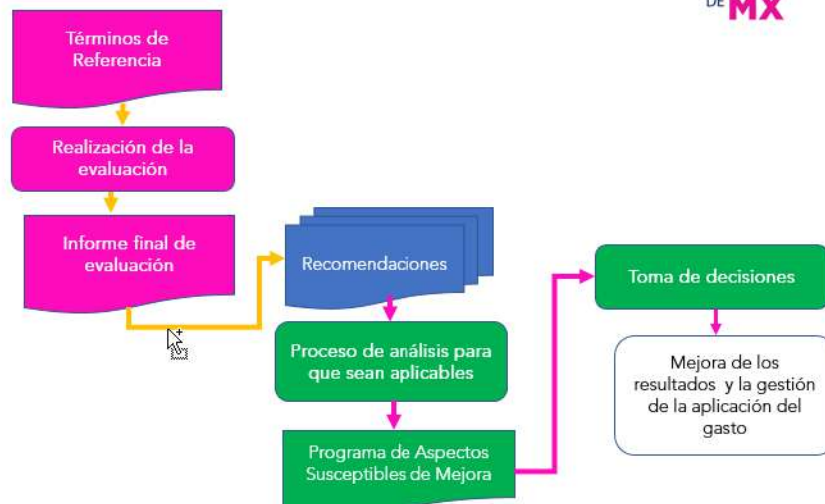
## II. DE LAS RECOMENDACIONES A LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA:

Las recomendaciones son sugerencias, emitidas por el evaluador, derivadas de los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa que tienen el propósito de contribuir a la mejora del programa. Dichos aspectos están definidos en los Términos de Referencia (TDR) que sirvieron de base para realizar la evaluación y depende de los responsables de evaluación utilizarlas para mejorar. El contenido de los TDR depende del ciclo de vida del programa y del horizonte de evaluación que se ha planteado.

Se consideran retos o áreas de oportunidad que se derivan del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) identificadas en el proceso de evaluación y constituyen el principal insumo para mejorar la gestión y los resultados de la aplicación del gasto público.

La evaluación genera información del desempeño sobre los resultados y la gestión del gasto con el cual se financian los programas públicos, por lo tanto los aspectos evaluados pueden incluir la valoración de la lógica causal del diseño de los programas; el cumplimiento de objetivos y metas, tanto federales como estatales; se identifican los criterios con los cuales se ha definido la población objetivo, los indicadores, los procesos internos que permiten entregar los bienes y servicios, entre otros. Como se menciona en el párrafo primero, esto depende de la metodología definida en los TDR, por lo cual es de suma importancia que los responsables de la evaluación conozcan los alcances, y se familiaricen con los aspectos que se evalúan a través del estudio metodológico correspondiente, el conocimiento del programa evaluado y el recurso del gasto federalizado que lo financia.

### Atención a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones del desempeño



## 1. Proceso de análisis de las recomendaciones y definición de aspectos susceptibles de mejora:

Las evaluaciones del desempeño tienen como objetivo proporcionar a los entes públicos evaluados, elementos sustentados para que incorporen o mejoren acciones encaminadas a la eficacia y eficiencia de su desempeño, así como una apreciación objetiva e informada respecto de la orientación hacia el logro de resultados de los recursos públicos.

Por lo tanto, la definición y seguimiento a los ASM debe contribuir a la mejora gradual y sistemática de la Administración Pública y al impacto en la calidad de vida de las personas que se han beneficiado de los programas públicos.

Derivado de lo anterior, el análisis de las recomendaciones y la definición de los ASM deben involucrar necesariamente un proceso de discusión y análisis minucioso coordinado por el Responsable Institucional con las áreas responsables de planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas.

En el presente Mecanismo PASM estatal se han definido, con fines operativos, los siguientes conceptos:

<b>Recomendación</b>	<b>Aspecto Susceptible de Mejora</b>
Es una <b>sugerencia</b> , emitida por el evaluador, derivada de los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa que tienen el propósito de contribuir a la mejora del programa.	Es una <b>estrategia</b> , definida por los responsables de los entes públicos evaluados, enfocada a realizar mejoras que contribuyan al cumplimiento de los objetivos, hacer más eficaz y eficiente el quehacer gubernamental y para asegurar la orientación para resultados de los recursos aplicados que atienden las demandas sociales.

Los criterios que deben cumplir los ASM son los siguientes:

- a. **Claridad:** la sintaxis del ASM corresponde a la de una estrategia, por lo tanto se entenderá que se trata de un plan orientado hacia mejorar el elemento relevante señalado en la recomendación y que permitirá desplegar una serie de actividades o acciones programadas para lograrlo.
- b. **Consistencia:** los elementos relevantes incluidos en el ASM deben estar directamente relacionados con los que contiene(n) la(s) recomendación(es).
- c. **Relevancia:** corresponde a una aportación específica y significativa para la mejora de la gestión del programa público, de los fondos que lo financian o del ente público (o varios, en su caso) además de asegurar la orientación para resultados del gasto público.
- d. **Factibilidad:** el ASM debe ser viable de realizar por uno o varios entes públicos, adscritos a los diferentes ámbitos de gobierno y susceptible de concluir en un plazo determinado.

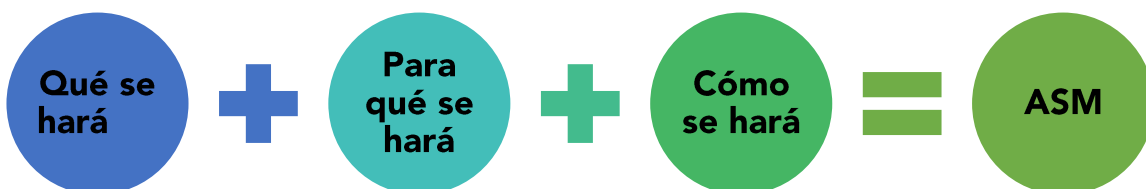
## 2. Secuencia propuesta

**Paso 1: Conformación del equipo de trabajo**, el Responsable Institucional coordina la integración del equipo para la atención a las recomendaciones el cual es un ejercicio de minucioso análisis y contrastación. Las áreas responsables que deben participar son planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas..

**Paso 2:** Llenar el **Formato 1, Equipo de trabajo participante en el proceso de atención de las recomendaciones y definición de aspectos susceptibles de mejora** y registrar en una minuta la celebración de la sesión realizada para este fin.

**Paso 3:** Llenar el **Formato 2, Reporte Análisis de las recomendaciones y definición de los aspectos susceptibles de mejora:**

1. **Enlistar la totalidad de recomendaciones derivadas del informe de evaluación**, llenar la columna 1 (No.) y 2 (Recomendación) del Formato 2; deberá enumerarse y copiarse, la totalidad de recomendaciones integradas en el informe final.
2. **Identificar para cada una de las Recomendaciones los elementos relevantes señalados por el evaluador**, llenar la columna 3 (Elemento relevante) del mismo formato, realizar una lectura analítica de las recomendaciones e identificar los elementos relevantes contenidos en cada una de ellas para distinguir similitudes y diferencias. Dicho elemento relevante debe registrarse de manera concisa y clara para que el equipo de trabajo identifique con precisión el contenido de la estrategia que quedará contenida en el ASM. Puede darse el caso de que varias recomendaciones señalen el mismo elemento relevante y estas se puedan atender con un solo ASM (o varios), esto es decisión del equipo de trabajo. La definición del contenido de un ASM como estrategia debe considerar el contexto de las capacidades institucionales, la materia que se evalúa, la normatividad, entre otros aspectos mejor conocidos por el ente público.
3. **Definir la prioridad de atención de la recomendación**, llenar la columna 4 (Prioridad) esto depende de la importancia de atenderla para mejorar la eficacia y eficiencia o para asegurar la orientación para resultados del recurso evaluado y del programa público que financia. Puede ser Baja, Media y Alta.
4. **Definir el ASM**, llenar la columna 5 (Aspecto Susceptible de Mejora) del mismo formato, con base en el análisis previo el equipo de trabajo deberá escribir cada uno de los ASM de acuerdo a la siguiente sintaxis incorporando el elemento relevante:



A continuación se presenta un ejemplo enunciativo para referencia y propuesta de análisis. Considérese que el contenido del PASM es responsabilidad del ente público evaluado y que el equipo de trabajo cuenta con experiencia y conocimiento técnico especializado en la materia evaluada.

Recomendación (copiada del informe de evaluación)	Elemento relevante
Elaborar, documentar y revisar los registros administrativos que <b>garanticen la calidad de la información</b> y faciliten la elaboración de reportes relacionados con los bienes y servicios que se ofertan a través del Programa estatal.	<b>Garantizar la calidad de la información.</b>
Elaborar y documentar un proceso de seguimiento de los estudiantes del CONALEP Qro, con la finalidad de conseguir que los jóvenes <b>se reinscriban al Colegio.</b>	<b>Incrementar o mantener la matrícula</b>
Reforzar las intervenciones de <b>permanencia escolar</b> que garanticen el egreso escolar hacia niveles de educación Superior.	<b>Incrementar o mantener la matrícula</b>

El equipo de trabajo considera que el elemento relevante de la recomendación es suficiente para definir un solo ASM:

- Elaborar, documentar y revisar los registros administrativos que garanticen la calidad de la información y faciliten la elaboración de reportes relacionados con los bienes y servicios que se ofertan a través del Programa estatal.

¿Qué hará el ente público para atender el aspecto relevante de la recomendación?	¿Para qué lo hará, qué espera lograr respecto del aspecto relevante identificado?	¿Cómo lo hará?
Garantizar la calidad de la información emitida por CONALEP Querétaro	para facilitar la elaboración de los reportes relacionados con bienes y servicios	a través de mejorar el diseño de los registros administrativos.

El equipo valora que los elementos relevantes de dos (o podrían ser más) recomendaciones permiten definir un ASM, en este ejemplo se identificó la necesidad de incrementar o mantener la matrícula:

- Elaborar y documentar un proceso de seguimiento de los estudiantes del CONALEP Qro, con la finalidad de conseguir que los jóvenes se reinscriban al Colegio.
- Reforzar las intervenciones de permanencia escolar que garanticen el egreso escolar hacia niveles de educación Superior.

¿Qué hará el ente público para atender el aspecto relevante de la recomendación?	¿Para qué lo hará, qué espera lograr respecto del aspecto relevante identificado?	¿Cómo lo hará?
Garantizar el egreso escolar hacia niveles de educación superior	para reforzar las intervenciones de permanencia escolar	a través de establecer un proceso de seguimiento de los estudiantes del CONALEP, Qro.

5. **Determinar los actores que se involucran para atender el ASM**, llenar la columna 5 del formato 2, deberá capturarse de acuerdo a los siguientes criterios:
  - **Específicos**, aquellos ASM que es posible atender directamente en el ámbito de competencias y atribuciones de la unidad administrativa de adscripción del Responsable Institucional.
  - **Institucionales**, cuando la mejora establecida requiere de la intervención de una o varias unidades administrativas adscritas al mismo ente público a la que pertenece el Responsable Institucional.
  - **Interinstitucionales**, cuando la estrategia de mejora requiere la participación de unidades administrativas de otros entes públicos relacionados con la operación del programa(s) público(s) que se financia(n) con el recurso federal.
  - **Intergubernamentales**, son estrategias de mejora que requieren de la intervención de entes públicos adscritos a diferentes ámbitos de gobierno pudiendo ser federal, estatal y/o municipal.
6. **Asignar el número de recomendación(es) que se atiende(n) con el ASM definido**, los números corresponden a los de la columna 1 del formato 2.



Formato 2: Reporte Análisis de recomendaciones y definición de aspectos susceptibles de mejora:

Formato 2  
Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora  
Reporte Análisis de recomendaciones y definición de aspectos susceptibles de mejora



Nombre del recurso federal o programa público evaluado						
Año fiscal de la evaluación						
Tipo de evaluación						
Dependencia o entidad						
Responsable institucional	Nombre:			Cargo:		
Responsable operativo	Nombre:			Cargo:		
Nº	Recomendación	Elemento relevante	Prioridad	Aspecto Susceptible de Mejora	Tipo de ASM	Número de recomendaciones que atiende

Columna	Nombre de la columna	Descripción del contenido
1	No.	Asignar un consecutivo.
2	Recomendación	Transcripción exacta del informe de evaluación.
3	Elemento relevante	Identificar el tema central explícito en la recomendación, debe resultar de la lectura analítica que realiza el equipo de trabajo.
4	Prioridad	Definir: alta, media y baja.
5	Aspecto Susceptible de Mejora	Describir estrategia para incrementar la eficacia y la eficiencia de la gestión y asegurar la orientación para resultados de la aplicación del gasto que se ha evaluado.
7	Tipo ASM	Específico, Institucional, Interinstitucional e Intergubernamental.
8	Número de recomendaciones que atiende	Asignar el número establecido en la columna 1 del formato 2.

### III. DEFINICIÓN DE LOS TIPOS DE DOCUMENTOS QUE INTEGRAN EL PASM POR TIPO DE ACTORES INVOLUCRADOS

#### 1. Programación de los ASM en el Documento de trabajo específico

En el **Formato 3, Documento de Trabajo Específico** se definen únicamente los ASM que serán atendidos por la unidad administrativa a la que está adscrito el Responsable Institucional. Para cada ASM se determinan las actividades operativas que permitirán lograrlo; a cada una de ellas se les asignará una fecha de inicio y término, así como el nombre de la evidencia con la cual la unidad administrativa verificará que la actividad programada se cumplió. En la columna de Resultados esperados se enuncia de manera concisa la mejora implícita en el ASM, cual debe ser consistente con el elemento relevante que se identificó en el proceso de análisis de las recomendaciones.

Formato 3  
Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora  
Documento de trabajo específico



Nombre del recurso federal o programa público evaluado							
Año fiscal de la evaluación							
Tipo de evaluación							
Dependencia o entidad							
Responsable institucional		Nombre:			Cargo:		
Responsable operativo		Nombre:			Cargo:		
No.	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades	Fecha de inicio	Fecha de término	Evidencias	Área responsable	Evidencia del ASM cumplido

Para definir el contenido del reporte a continuación se presenta el siguiente cuadro de ayuda:

	Nombre del campo	Descripción del contenido
1	No.	Número consecutivo del ASM
2	Aspectos Susceptible de Mejora	Corresponde al ASM definido en el Reporte de análisis de recomendaciones y definición de aspectos susceptibles de mejora.
3	Actividades específicas para lograr el ASM	Identificar actividades que al cumplirse secuencialmente darán como resultado que se logre el ASM.
4	Fecha de inicio	Anotar el día, mes y año en que se programa el inicio de la actividad. Debe utilizarse el formato DD/MM/AA.
5	Fecha de término	Anotar el día, mes y año en que se programa la finalización de la actividad. Debe utilizarse el formato DD/MM/AA.
6	Productos y/o evidencias	Especificar el producto y/o evidencia documental (operativa o estratégica).
7	Área responsable	Se refiere a la unidad administrativa dentro de la Dependencia/entidad que dará cumplimiento a la actividad.
8	Entregable	Describir la evidencia final que permitirá verificar que el ASM se cumplió.

## 2. Programación de los ASM en el Documento de trabajo Institucional

En el **Formato 4, Documento de Trabajo Institucional** se enuncian los ASM que requieren ser atendidos por otras unidades administrativas dentro del ente público al que está adscrito el Responsable Institucional. Cada ASM deberá definir acciones operativas a las cuales se les asignará una fecha de inicio y término, así como el nombre de la evidencia con la cual se podrá verificar que la actividad programada se cumplió. En resultados esperados se enuncia de manera concisa la mejora que se espera lograr, la cual debe ser consistente con el elemento relevante que se identificó en el proceso de análisis de las recomendaciones. El área coordinadora corresponde al nombre de la unidad administrativa a la que está adscrito el Responsable Institucional.

**Formato 4**  
**Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora**  
**Documento de Trabajo Institucional**



Nombre del recurso federal o programa público evaluado								
Año fiscal de la evaluación								
Tipo de evaluación								
Dependencia o entidad								
Responsable institucional			Nombre:			Cargo:		
Responsable operativo			Nombre:			Cargo:		
No.	Aspecto Susceptible de Mejora	Área coordinadora	Acciones a emprender	Fecha de inicio	Fecha de término	Productos y/o evidencias	Área responsable	Resultados esperados

Para definir el contenido a continuación se presenta el siguiente cuadro de ayuda:

Nombre de la campo		Descripción del contenido
1	No.	Número consecutivo del ASM
2	Aspectos Susceptible de Mejora	Corresponde al ASM definido en el Reporte de análisis de recomendaciones y definición de aspectos susceptibles de mejora.
3	Área coordinadora	Unidad administrativa de adscripción del Responsable Institucional.
4	Acciones a emprender	A partir de la redacción general del ASM deberán enlistarse las acciones en orden de proceso para lograrlo.
5	Fecha de inicio	Anotar el día, mes y año en que se programa el inicio de la actividad. Debe utilizarse el formato DD/MM/AA.
6	Fecha de término	Anotar el día, mes y año en que se programa la finalización de la actividad. Debe utilizarse el formato DD/MM/AA.
7	Productos y/o evidencias	Especificar el producto y/o evidencia documental (operativa o estratégica).
8	Área responsable	Se refiere a la unidad administrativa dentro del ente público que dará cumplimiento a la actividad.
9	Entregable	Describir la evidencia final que permitirá verificar que el ASM se cumplió.

### 3. Programación de los ASM en el Documento de Trabajo Interinstitucional

En el **Formato 5, Documento de Trabajo Interinstitucional** se enuncian los ASM que requieren ser atendidos por otras unidades administrativas, de otros entes públicos al que está adscrito el Responsable Institucional, al cual corresponde fungir como Área Coordinadora. Cada ASM deberá definir acciones operativas a las cuales se les asignará una fecha de inicio y término, así como el nombre de la evidencia con la cual se podrá verificar que la actividad programada se cumplió. En resultados esperados se enuncia de manera concisa la mejora que se pretende lograr con el ASM, la cual debe ser consistente con el elemento relevante que se identificó en el proceso de análisis de las recomendaciones. El área coordinadora corresponde al nombre de la unidad administrativa a la que está adscrito el Responsable Institucional.

**Formato 5**  
**Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora**  
**Documento de Trabajo Interinstitucional**

Nombre del recurso federal o programa público evaluado								
Año fiscal de la evaluación								
Tipo de evaluación								
Dependencia o entidad								
Responsable Institucional		Nombre:				Cargo:		
Responsable operativo		Nombre:				Cargo:		
No.	Aspecto Susceptible de Mejora	Área coordinadora	Acciones a emprender	Fecha de inicio	Fecha de término	Productos y/o evidencias	Área responsable	Resultados esperados

Para definir el contenido a continuación se presenta el siguiente cuadro de ayuda:

	Nombre de la columna	Descripción del contenido
1	No.	Número consecutivo del ASM
2	Aspectos Susceptible de Mejora	Corresponde al ASM definido en el Reporte de análisis de recomendaciones y definición de aspectos susceptibles de mejora.
3	Área coordinadora	Unidad administrativa de adscripción del Responsable Institucional.
4	Acciones a emprender	A partir de la redacción general del compromiso deberán enlistarse las acciones en orden de proceso para lograr el ASM. Se deberán definir como mínimo tres y como máximo cinco.
5	Fecha de inicio	Anotar el día, mes y año en que se programa el inicio de la actividad. Debe utilizarse el formato DD/MM/AA.
6	Fecha de término	Anotar el día, mes y año en que se programa la finalización de la actividad. Debe utilizarse el formato DD/MM/AA.
7	Productos y/o evidencias	Especificar el producto y/o evidencia documental (operativa o estratégica).
8	Área responsable	Se refiere a la unidad administrativa dentro de la Dependencia/entidad que dará cumplimiento a la actividad.
9	Resultados esperados	Describir la evidencia final que permitirá verificar que el ASM se cumplió.

#### 4. Programación de los ASM en el Documento de Trabajo Intergubernamental

En el **Formato 6, Documento de Trabajo Intergubernamental** se enuncian los ASM que requieren ser atendidos por otras unidades administrativas, de otros entes públicos en diferentes ámbitos gubernamentales (federales, estatales y/o municipales) al que está adscrito el Responsable Institucional, al cual corresponde fungir como Área Coordinadora. Cada ASM deberá definir acciones operativas a las cuales se les asignará una fecha de inicio y término, así como el nombre de la evidencia con la cual la unidad administrativa específica podrá verificar que la actividad programada se cumplió. En resultados esperados se enuncia de manera concisa la mejora que se pretende lograr con el ASM, la cual debe ser consistente con el elemento relevante que se identificó en el proceso de análisis de las recomendaciones. El área coordinadora corresponde al nombre de la unidad administrativa a la que está adscrito el Responsable Institucional.

El reporte de "Documento de trabajo intergubernamental" es el siguiente:

Formato 6  
Programa de Aspectos Susceptibles de Mejora Documento de Trabajo Intergubernamental



Nombre del recurso federal o programa público evaluado								
Año fiscal de la evaluación								
Tipo de evaluación								
Dependencia o entidad								
Responsable Institucional		Nombre:				Cargo:		
Responsable operativo		Nombre:				Cargo:		
No.	Aspecto Susceptible de Mejora	Área coordinadora	Acciones a emprender	Fecha de inicio	Fecha de término	Productos y/o evidencias	Área responsable	Resultados esperados

Para definir el contenido a continuación se presenta el siguiente cuadro de ayuda:



	Nombre de la columna	Descripción del contenido
1	No.	Número consecutivo del ASM
2	Aspectos Susceptible de Mejora	Corresponde al ASM definido en el Reporte de análisis de recomendaciones y definición de aspectos susceptibles de mejora.
3	Área coordinadora	Unidad administrativa de adscripción del Responsable Institucional.
4	Acciones a emprender	A partir de la redacción general del compromiso deberán enlistarse las acciones en orden de proceso para lograr el ASM. Se deberán definir como mínimo tres y como máximo cinco.
5	Fecha de inicio	Anotar el día, mes y año en que se programa el inicio de la actividad. Debe utilizarse el formato DD/MM/AA.
6	Fecha de término	Anotar el día, mes y año en que se programa la finalización de la actividad. Debe utilizarse el formato DD/MM/AA.
7	Productos y/o evidencias	Especificar el producto y/o evidencia documental (operativa o estratégica).
8	Área responsable	Se refiere a la unidad administrativa dentro del ente público y el ámbito de gobierno que corresponda que dará cumplimiento a la actividad.
10	Resultados esperados	Describir la evidencia final que permitirá verificar que el ASM se cumplió.