

**“EVALUACIÓN DE PROCESOS Y RESULTADOS DE
LAS TRANSFERENCIAS FEDERALES DEL RAMO
28 DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO
TLAQUEPAQUE. EJERCICIO FISCAL 2018”**

INFORME FINAL

Responsable de la Evaluación:

Dr. Antonio Sánchez Bernal

Equipo evaluador:

Dra. Jarumy Rosas Arellano

Dra. Beatriz Adriana Venegas Sahagún

Julio 2019

RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación es un proceso que permite obtener información relevante para la toma de decisiones y la mejora de la gestión pública. En este documento se presentan los resultados de la evaluación de procesos y resultados de las transferencias federales relacionadas con el ramo 28 ejercidas por el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco correspondientes al año 2018.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo general

Evaluar el proceso de planeación, programación, presupuestación y gasto de los recursos financieros del Ramo 28, y determinar si estas transferencias federales contribuyen a cumplir con la oferta de servicios públicos señalados en el artículo 115 constitucional.

Objetivos específicos

- Analizar el proceso de planeación, programación, presupuestación y gasto de los recursos del ramo 28 ejercidos por el Ayuntamiento de San Pedro Tlaquepaque para el año 2018.
- Identificar los servicios públicos ofertados por el Ayuntamiento de Tlaquepaque que utilizaron recursos del ramo 28 transferidos el año 2018.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los procesos de administración y ejecución de las participaciones que se llevaron a cabo en el ejercicio 2018
- Elaborar recomendaciones específicas a la administración municipal para mejorar la administración y ejecución de los recursos de las participaciones.

METODOLOGÍA

Esta evaluación de procesos y resultados se realizó a través de diez fases:

1. Revisión documental preliminar
2. Definición del plan de trabajo y la estrategia de trabajo de campo

3. Solicitud de información técnica
4. Análisis documental
5. Elaboración de instrumentos para trabajo de campo
6. Entrevistas a actores clave
7. Sistematización y análisis de la información
8. Análisis de resultados
9. Construcción del plan de mejora
10. Elaboración de productos entregables

ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN

La información presentada en este informe final que resulta de la evaluación de procesos y resultados posibilita la futura implementación de acciones que mejorarán la gestión de los recursos financieros derivados del Ramo 28; sin embargo, la dificultad de diferenciar los recursos derivados de las participaciones de aquellos provenientes de otras fuentes de financiamiento se convirtió en una limitación importante para la evaluación de resultados, ya que la desagregación de los recursos a niveles de áreas no fue posible obtenerla debido principalmente a la gestión de los mismos. Otra limitación de la evaluación es aquella que se relaciona con los servicios públicos analizados, debido principalmente a que el análisis se concentró en aquellos incorporados en la Coordinación General de Servicios Públicos (CGSP), lo que excluye a los servicios públicos relacionados con mercados y seguridad pública

EVALUACIÓN DE PROCESOS

La evaluación de procesos de los recursos de las transferencias del ramo 28 se realiza a través del análisis de cinco etapas involucradas en la gestión de estos recursos financieros y su relación con la provisión de servicios públicos en el municipio de San Pedro Tlaquepaque. Las etapas son:

1. Planeación
2. Programación
3. Presupuesto
4. Ejecución y seguimiento
5. Evaluación

Para poder definir el proceso, en un primero momento se realizó el Modelo Ideal de procesos de gestión de los recursos del ramo 28. A continuación se presenta este modelo.

Modelo ideal del proceso de gestión de los recursos del ramo 28

Tabla 1. Modelo Ideal del proceso de gestión de los recursos del ramo 28					
	Planeación	Programación	Presupuesto	Ejecución y seguimiento	Evaluación
Acciones	Definición de objetivos, líneas de acción y estrategias de financiamiento para la provisión de servicios públicos	Determinar las metas, indicadores y recursos destinados a los proyectos para cumplir los objetivos municipales	Conformar y discutir el presupuesto de egresos municipal	Gasto y monitoreo descentralizado con visión central	Diseñar procesos de evaluación de los POA's y los servicios públicos municipales
Participantes	Ciudadanos, Académicos, Sociedad Civil Organizada, Direcciones de Servicios Públicos Municipales, DP, DGPP y CGSP	Direcciones de Servicios Públicos Municipales, DP, DGPP, CGSP y Tesorería	Direcciones de Servicios Públicos Municipales, DP, DGPP, CGSP, Tesorería, Comisiones edilicias y Cabildo Municipal	Direcciones de Servicios Públicos Municipales, DGPP, CGSP, Tesorería	Direcciones de Servicios Públicos Municipales, DE, DGPP
Productos	Plan Municipal de Desarrollo	Plan Operativo Anual	Presupuesto de egresos	Plan de gasto	Plan Anual de Evaluación
*Dirección General de Políticas Públicas (DGPP), Dirección de Planeación (DP), Coordinación General de Servicios Públicos (CGSP), Dirección de Egresos (DE), Programa Operativo Anual (POA)					

Fuente: Elaboración propia

Resultados de la evaluación de procesos

Planeación

En materia de Planeación, el eje rector del Ayuntamiento de San Pedro Tlaquepaque es el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2015-2018. La planeación del desarrollo del municipio es parte de las atribuciones de la Dirección de Planeación (DP) al interior de la Dirección General de Políticas Públicas (DGPP). La DP y la DGPP son responsables de la formulación del PMD.

El PMD tiene líneas de acción muy claras las cuales están relacionadas con los Ejes Estratégicos. Es así que la etapa de planeación está cubierta. Es importante aclarar que para la elaboración y selección de las líneas de acción anteriores se basó en la relación que éstos

tienen con los Programas Operativos Anuales (POA's) disponibles en la página oficial del ayuntamiento.

Programación

Tabla 2. Resultados de la etapa de Programación	
Total de POA's	94
POA's correspondientes a los SP de análisis	46
Total de POA's con presupuesto (POA's analizados)	22
Presupuesto programado para los POA's 2018	\$75'918,141.10
POA's con Meta	20
POA's con indicadores	19
Fuente: Tomado de los Programas Operativos Anuales 2018	

El proceso de programación se realizó a través de la formulación de los POA's 2018. Primeramente se definieron las líneas de acción para cada una de las dependencias de la administración pública municipal y posteriormente se crearon los POA's. No todos los POA's cuentan con presupuesto, esto se debe a que no hay programación, sin embargo mes con mes se tiene una negociación con Tesorería para determinar el monto.

Un acierto importante es que todos los POA's analizados tienen relación con las líneas de acción del PMD 2015-2018, y estos se evalúan a través de la DGPP. Es necesario aclarar que la presupuestación y la aprobación del monto de los POA's no garantiza su ejercicio.

Presupuesto

La definición del presupuesto es una negociación entre los funcionarios y representantes de los ciudadanos donde se ponen en la mesa los intereses y metas de cada uno de los participantes, que buscan un mejor desempeño del gobierno municipal. A continuación se presentan los nueve momentos que definieron el presupuesto el año 2018.

1. Evaluación de POA's por dependencia después del informe de gobierno
2. Propuesta de presupuesto de dependencias en cooperación con la DGPP
3. DGPP presenta los presupuestos por dependencia al igual que Obras Públicas a Tesorería
4. Tesorería realiza proyección de presupuesto sustentado en tendencias
5. Proceso de ajuste entre Tesorería, DGPP y Obras Públicas
6. Tesorería ajusta y envía propuesta de presupuesto a Síndico

7. Análisis y ajustes por parte de la comisión de hacienda del ayuntamiento.
8. Presentación al pleno y aprobación
9. Síndico envía presupuesto aprobado a Tesorería

Cabe mencionar que los funcionarios de las dependencias desconocen el presupuesto final de sus POAs. En la definición del presupuesto no existe una discusión sobre el origen y destino del presupuesto, lo que refleja una baja preocupación por atar los recursos como los del ramo 28 a la oferta de servicios públicos.

Ejecución y seguimiento

El gasto queda bajo el control total de Tesorería. El gasto es un subproceso centralizado que no permite que las otras dependencias tengan sentido del origen y destino de los recursos, por lo tanto, las distintas dependencias no se sienten corresponsables del gasto de gobierno. Tesorería y el DGPP se reúnen mes a mes para monitorear el nivel de gasto y acordar los proyectos, así los montos de gastos se generan mes a mes.

Evaluación

El proceso de evaluación en el municipio se sustenta en el plan anual de evaluación de donde se derivan dos tareas, la primera consiste en evaluar los fondos externos (federales) bajo la modalidad de evaluadores externos, en tanto las evaluaciones de las dependencias, políticas y programas se lleva a cabo de manera interna.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Las áreas de alumbrado y aseo público son aquellas a las que se les destinan mayores recursos financieros. El mayor gasto en las áreas de servicios públicos se concentra en los capítulos 1000 y 3000 que consisten en servicios personales y servicios generales respectivamente. Se observa de manera generalizada una reducción del gasto en el capítulo 1000 de servicios personales para el año 2018.

Los resultados del análisis permiten reconocer que bajo el supuesto de que el 80% de las participaciones federales se destinan a los servicios públicos, entonces se define que se destinan \$719 pesos per cápita del Ramo 28 a la provisión de servicios públicos.

La información disponible para realizar la evaluación de resultados evita identificar el efecto de los recursos del Ramo 28 sobre las coberturas de los servicios públicos analizados, debido principalmente a la dificultad para identificar la desagregación de los recursos financieros hasta las diversas áreas de servicios públicos. Durante las entrevistas fue posible reconocer que el gobierno municipal de San Pedro Tlaquepaque ha realizado avances importantes para incrementar la cobertura y la capacidad de respuesta de los servicios públicos en el municipio, particularmente aquellos relacionados con agua, drenaje y alcantarillado, así como alumbrado público; sin embargo, existen dificultades para identificar los avances particulares que responden a los recursos del Ramo 28 que se ejercieron en el año 2018.

ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • El PMD tiene estrategias claras respecto a la oferta de Servicios Públicos • Hay coherencia entre estrategias y POAS • El presupuesto de 2018 se aprobó a tiempo, sin conflictos y con la participación de todas dependencias y de cabildo. • Hay transparencia en gasto ya que se comprueba adecuadamente acorde con el marco legal y sin observaciones importantes de parte de la auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentados en experiencias exitosas impulsar un modelo de gestión de residuos sólidos más eficiente para el municipio de Tlaquepaque. • Revisar experiencias de gobierno electrónico que reduzcan los recursos destinados a servicios personales. • Diseñar una estrategia de financiamiento de servicios y funciones públicas que garantice en el mediano plazo la oferta de servicios públicos ante un entorno de incertidumbre. • Impulsar a nivel del estado de Jalisco periodos más amplios para la definición del presupuesto.
Debilidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> • El PMD no tiene estrategia de financiamiento de Servicios Públicos • Algunas dependencias no tienen POAS y solo 48 por ciento de los POAs dedicados a servicios públicos tienen presupuesto definido • Aseo público tiene un trato distinto a las otras dependencias • La discusión del presupuesto está concentrada en tesorería, DGPP y obras públicas. • Las dependencias no saben cuál fue su presupuesto aprobado • Plan de gasto centralizado sin información a dependencias • No se ha realizado evaluación de desempeño o impacto a programas de servicios públicos. • No se tiene una estrategia de evaluación para medir los resultados obtenidos por el uso de los recursos del ramo 28, principalmente en los logros de la oferta de servicios públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que aportaciones como la de PDR cambien sus lineamientos y pongan en riesgo la operación de servicios y función pública. • Iniciativas centralizadoras como la de Policía Metropolitana, que afecten los fondos para ofrecer servicios públicos. • Recesión económica que afecte a todas las fuentes de ingresos municipales y que ponga en juego el financiamiento para ofertar los servicios y funciones públicas.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Existe un proceso de planeación sólido que visualiza la oferta de servicios públicos con calidad para los habitantes de Tlaquepaque. Sin embargo no existe una estrategia sólida de financiamiento de mediano plazo para garantizar la oferta de servicios y funciones públicas que marca el artículo 115 constitucional.
2. El proceso de programación se lleva a cabo, de manera sistemática, donde cada POA tiene indicadores y metas. En este subproceso se puede mejorar en la definición de presupuesto.
3. El presupuesto se define con la participación de todas las dependencias y cabildo, hay un adecuado espacio de negociación, pero con tiempos reducidos; sin embargo la información del presupuesto final no permea en todas las dependencias del gobierno.
4. La ejecución del gasto está centralizada en tesorería lo que facilita su control, sin embargo las dependencias no se sienten corresponsables del gasto y los funcionarios de las mismas tienen la percepción de que su dependencia tiene bajo costo presupuestal.
5. Hay cultura de la evaluación y se realizan evaluaciones internas y externas para el caso de fondos federales, sin embargo hay ausencia de una estrategia para conocer los alcances o resultados que se obtienen con la aplicación de las distintas fuentes de ingreso, en especial con el ramo 28.

En general el proceso planeación, programación, presupuesto, gasto y evaluación se lleva a cabo de manera integral, pero existen oportunidades en cada etapa que pueden impulsar un mejor uso de los recursos públicos.

Nuestra recomendación sustancial, consiste en proponer el diseño de una estrategia de mediano plazo para financiar los servicios públicos (donde se incluya seguridad pública) ya que es el mandato constitucional del artículo 115, pero además la oferta de estos servicios garantiza un adecuado desarrollo de la vida cotidiana. Esta estrategia la consideramos relevante, porque el contexto está cambiando aceleradamente por las transformaciones que el gobierno federal y estatal están impulsando, por lo que los rubros de ingresos más estables y sólidos y bajo el control total de los ayuntamientos son el ramo 28 y los ingresos propios, por lo que serían las fuentes más adecuadas para garantizar los servicios públicos municipales.

PLAN DE MEJORA

1. Diseñar e instrumentar una estrategia de financiamiento de servicios públicos, más estable en la medida que tenga como fundamento el uso de los recursos del ramo 28 y de los ingresos propios.
2. Definición de un calendario colectivo para la realización del presupuesto.
3. Instrumentar un esquema de seguimiento de gasto para todas las dependencias del gobierno municipal.
4. Diseñar e impulsar un esquema integral y sustentable de manejo de residuos del municipio de Tlaquepaque que reduzca costos.
5. Definir una MIR por fuente de recursos, que permita revisar los logros obtenidos por el ejercicio presupuestal.

Contenido

1	INTRODUCCIÓN.....	11
2	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	12
2.1	Objetivo general.....	12
2.2	Objetivos específicos.....	12
3	METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.....	12
4	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN.....	15
5	EVALUACIÓN DE PROCESOS.....	15
5.1	Modelo ideal del proceso de gestión de los recursos del ramo 28.....	16
5.1.1	Planeación.....	16
5.1.2	Programación.....	17
5.1.3	Presupuesto.....	18
5.1.4	Ejecución y Seguimiento.....	19
5.1.5	Evaluación.....	20
5.2	Resultados de la evaluación de procesos.....	21
5.2.1	Planeación.....	21
5.2.2	Programación.....	27
5.2.3	Presupuesto.....	32
5.2.4	Ejecución y seguimiento.....	34
5.2.5	Evaluación.....	35
6	EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	36
7	ANÁLISIS FODA.....	50
8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
9	PLAN DE MEJORA.....	54
10	BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO.....	55
11	REFERENCIAS.....	57
12	ANEXOS.....	58
12.1	Guías de entrevistas.....	58

1 INTRODUCCIÓN

La evaluación es un proceso que permite obtener información relevante para la toma de decisiones y la mejora de la gestión pública. En este documento se presentan los resultados de la evaluación de proceso y resultados de las transferencias federales relacionadas con el ramo 28 ejercidas por el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco correspondientes al año 2018.

El Sistema de Coordinación Fiscal define la entrega de recursos financieros a los estados y municipios en la forma de aportaciones y participaciones. La diferencia entre estos se define mediante la posibilidad que tienen los gobiernos subnacionales para su ejercicio. Las aportaciones son recursos que transfieren para su ejercicio en temas definidos previamente, por lo tanto se define que estos son recursos “etiquetados”, mientras que las participaciones se transfieren para su ejercicio en aquellos temas que resulten de mayor prioridad para el gobierno local, por lo que se conocen como transferencias “no etiquetadas”.

Cada gobierno municipal tiene retos que enfrentar en atención a sus necesidades, retos y capacidades particulares; sin embargo, la provisión de servicios públicos básicos es una responsabilidad que comparten todos los municipios mexicanos. Esta obligación se encuentra definida en el artículo 115 constitucional, el cual define que los municipios deben prestar los siguientes servicios:

1. Agua potable, drenaje, alcantarillado tratamiento y disposición de aguas residuales
2. Alumbrado público
3. Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos
4. Mercados y centrales de abastos
5. Panteones
6. Rastros
7. Calles, parques y jardines
8. Seguridad pública preventiva y tránsito (Cámara de Diputados, 2019)

El cumplimiento de estas responsabilidades requiere recursos financieros, humanos y técnicos. Las fuentes de financiamiento para cumplir con estas obligaciones provienen

generalmente de tres elementos: recursos propios derivados de impuestos, derechos, entre otros así como aportaciones y participaciones federales. Dada la relevancia de la prestación de los servicios públicos para un gobierno municipal como lo es San Pedro Tlaquepaque, en esta evaluación se relacionarán la obtención de los recursos del Ramo 28 con el cumplimiento de esta responsabilidad constitucional.

2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Objetivo general

Evaluar el proceso de planeación, programación, presupuestación y gasto de los recursos financieros del Ramo 28, y determinar si estas transferencias federales contribuyen a cumplir con la oferta de servicios públicos señalados en el artículo 115 constitucional.

2.2 Objetivos específicos

.Analizar el proceso de planeación, programación, presupuestación y gasto de los recursos del ramo 28 ejercidos por el Ayuntamiento de San Pedro Tlaquepaque para el año 2018.

1. Identificar los servicios públicos ofertados por el Ayuntamiento de Tlaquepaque que utilizaron recursos del ramo 28 transferidos el año 2018.
2. Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los procesos de administración y ejecución de las participaciones que se llevaron a cabo en el ejercicio 2018
3. Elaborar recomendaciones específicas a la administración municipal para mejorar la administración y ejecución de los recursos de las participaciones.

3 METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de procesos y resultados de los recursos del Ramo 28 se realizó a través de diez fases que se describen a continuación:

Etapas 1. Revisión documental preliminar

En la primera etapa se realizó una revisión documental de fuentes oficiales, como lo es la página oficial del Gobierno municipal de San Pedro Tlaquepaque con la intención de reconocer aquella información disponible sobre la gestión de los recursos provenientes del Ramo 28 y su relación con la provisión de los servicios públicos municipales.

Etapa 2. Definición del plan de trabajo y la estrategia de trabajo de campo

Con la revisión preliminar fue posible construir un plan de trabajo para realizar la evaluación así como la estrategia de trabajo de campo, la cual derivó en la necesidad de definir aquellas actividades que permitirían obtener mayor información para realizar la evaluación.

Etapa 3. Solicitud de información técnica

La revisión documental inicial permitió identificar aquella información que sería necesaria para la evaluación que no se encontraba disponible en las fuentes iniciales. En esta etapa se solicitó la información técnica que se requería al gobierno municipal de San Pedro Tlaquepaque.

Etapa 4. Análisis documental

Con la información identificada inicialmente así como aquella proporcionada por el gobierno municipal se comenzó el análisis para reconocer los procesos y resultados involucrados en la gestión de los recursos del Ramo 28 y su relación con la provisión de servicios públicos.

Etapa 5. Elaboración de instrumentos para trabajo de campo

El análisis documental permitió reconocer algunas dudas sobre los procesos y resultados de la gestión de los recursos del Ramo 28, mismas que podrían ser resueltas por diversos actores clave de la gestión municipal. Por lo anterior, se procedió a construir los instrumentos de trabajo de campo, mismos que se encuentran incluidos en los anexos de este documento.

Etapa 6. Entrevistas a actores clave

Se realizaron nueve entrevistas a actores clave del municipio de San Pedro Tlaquepaque. La definición de los actores se construyó a partir de su participación en la gestión de los recursos del Ramo 28. La Dirección General de Políticas Públicas facilitó la programación de las entrevistas; mismas que se realizaron en las instalaciones del gobierno municipal.

Etapa 7. Sistematización y análisis de la información

Con la información obtenida a través de la revisión documental así como aquella proporcionada por el gobierno municipal y los actores claves se procedió a sistematizarla de acuerdo a las etapas del proceso de ejercicio de los recursos del Ramo 28 que se relacionan con la provisión de servicios públicos. Posteriormente se analizó y trianguló la información obtenida para comenzar a identificar los resultados de la evaluación de procesos y resultados.

Etapa 8. Análisis de resultados

El análisis de la información permitió reconocer los resultados de la evaluación de procesos y resultados, misma que permitió construir el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y con estos últimos emitir las conclusiones y recomendaciones para la gestión de los recursos del Ramo 28.

Etapa 9. Construcción del plan de mejora

Los resultados de la evaluación permitieron identificar algunas recomendaciones para mejorar la gestión de los recursos del Ramo 28. A partir de esta información se construyó un plan de mejora que permite que los resultados de la evaluación sean incorporados a las actividades de gestión del gobierno municipal en aras de incrementar la posibilidad de uso de los resultados de la evaluación.

Etapa 10. Elaboración de productos entregables

Con los resultados de la evaluación y la información que se derivan de esta se procedió a construir los productos entregables definidos en los términos de referencia.

4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de procesos y resultados del Ramo 28 y su relación con la provisión de servicios públicos que se presenta en este documento proporciona información útil para la gestión del municipio de San Pedro Tlaquepaque. De manera particular, la evaluación de procesos permite identificar aquellas estrategias y resultados que idealmente se podrían instrumentar para mejorar la gestión de los recursos financieros, misma que se contrasta con las diferentes acciones del proceso que se ejerce cotidianamente en el gobierno municipal. Por su parte, la evaluación de resultados proporciona un análisis de los recursos financieros que permite vislumbrar los egresos destinados a la prestación de servicios públicos.

La información presentada en este informe final que resulta de la evaluación de procesos y resultados posibilita la futura implementación de acciones que mejorarán la gestión de los recursos financieros derivados del Ramo 28; sin embargo, la dificultad de diferenciar los recursos derivados de las participaciones de aquellos provenientes de otras fuentes de financiamiento se convirtió en una limitación importante para la evaluación de resultados, ya que la desagregación de los recursos a niveles de áreas no fue posible obtenerla debido principalmente a la gestión de los mismos. Otra limitación de la evaluación es aquella que se relaciona con los servicios públicos analizados, debido principalmente a que el análisis se concentró en aquellos incorporados en la Coordinación General de Servicios Públicos, lo que excluye a los servicios públicos relacionados con mercados y seguridad pública

5 EVALUACIÓN DE PROCESOS

La evaluación de procesos de los recursos de las transferencias del ramo 28 se realiza a través del análisis de cinco etapas involucradas en la gestión de estos recursos financieros y su relación con la provisión de servicios públicos en el municipio de San Pedro Tlaquepaque. Las etapas son:

1. Planeación
2. Programación
3. Presupuesto
4. Ejecución y seguimiento

5. Evaluación

Para cada una de estas etapas se definieron las estrategias y productos que deberían construirse en atención a la necesidad de cumplir con las responsabilidades definidas en el artículo 115 constitucional relacionadas con la provisión de servicios públicos. Las estrategias y productos de cada etapa permiten definir el proceso ideal para la gestión de los recursos de las transferencias federales del ramo 28. A continuación se define el proceso ideal para posteriormente presentar los resultados identificados en el municipio de San Pedro Tlaquepaque.

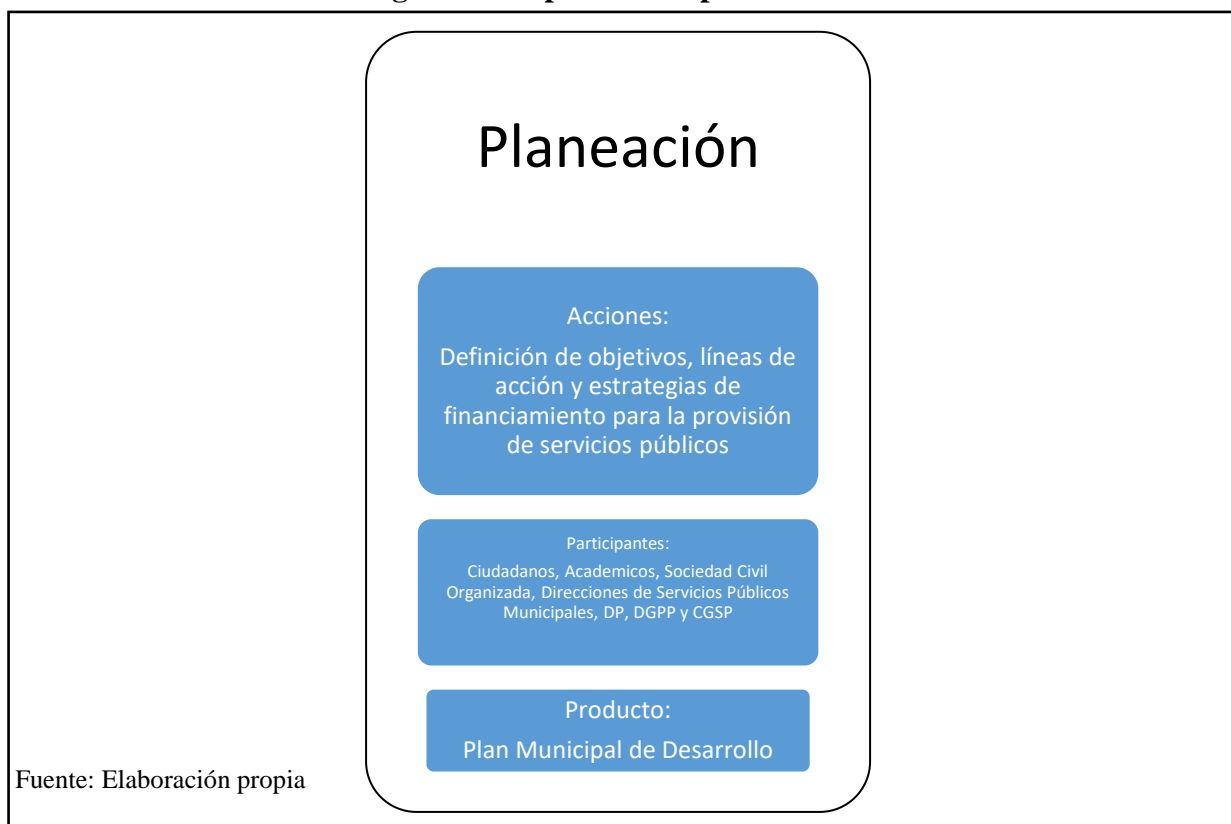
5.1 Modelo ideal del proceso de gestión de los recursos del ramo 28

A continuación, se define el modelo ideal del proceso para la gestión de recursos destinados a ofertar servicios públicos.

5.1.1 Planeación

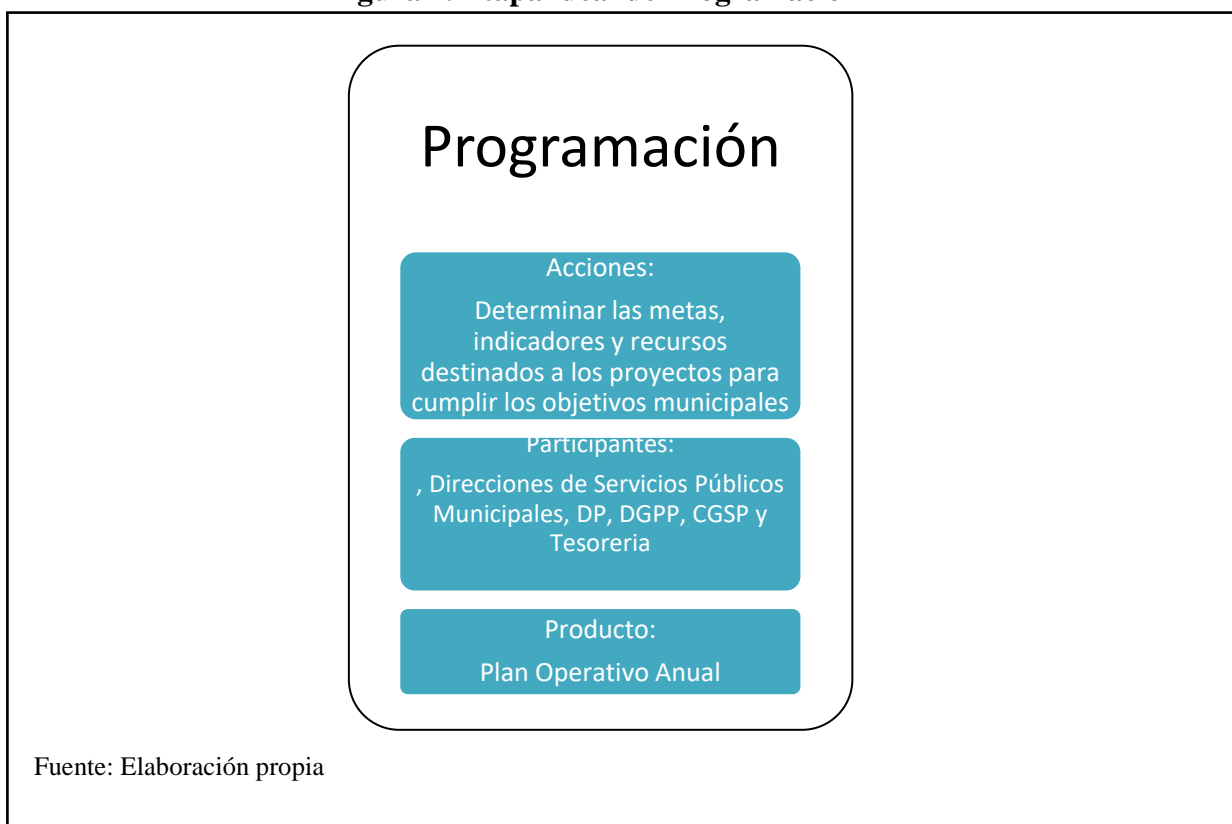
Para realizar la planeación el gobierno municipal desarrolla un diagnóstico acorde a las necesidades de la población, a través de un proceso participativo que involucra a los diferentes actores; privados, públicos, académicos, de la sociedad civil y ciudadanos. En este proceso participan las diferentes dependencias del gobierno municipal, incluidas aquellas relacionadas con la provisión de servicios públicos y que se encuentra agrupadas en la Coordinación General de Servicios Públicos (CGSP). El proceso de planeación es dirigido por la Dirección de Planeación (DP) de la Dirección General de Políticas Públicas (DGPP).

La creación del diagnóstico proporciona información sobre las necesidades del municipio, mismas que se traducen en objetivos y líneas de acción que se transforman posteriormente en políticas y programas públicos municipales, incluidos aquellos que se relacionan con la provisión de servicios públicos. El proceso de planeación debe establecer una estrategia de financiamiento para poder llevar a cabo las políticas públicas. Como resultado de esta etapa se construye el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) el cual debe contar con un proceso de aprobación y validación de los actores involucrados y que debe ser documentado como un ejercicio participativo.

Figura 1. Etapa ideal de planeación

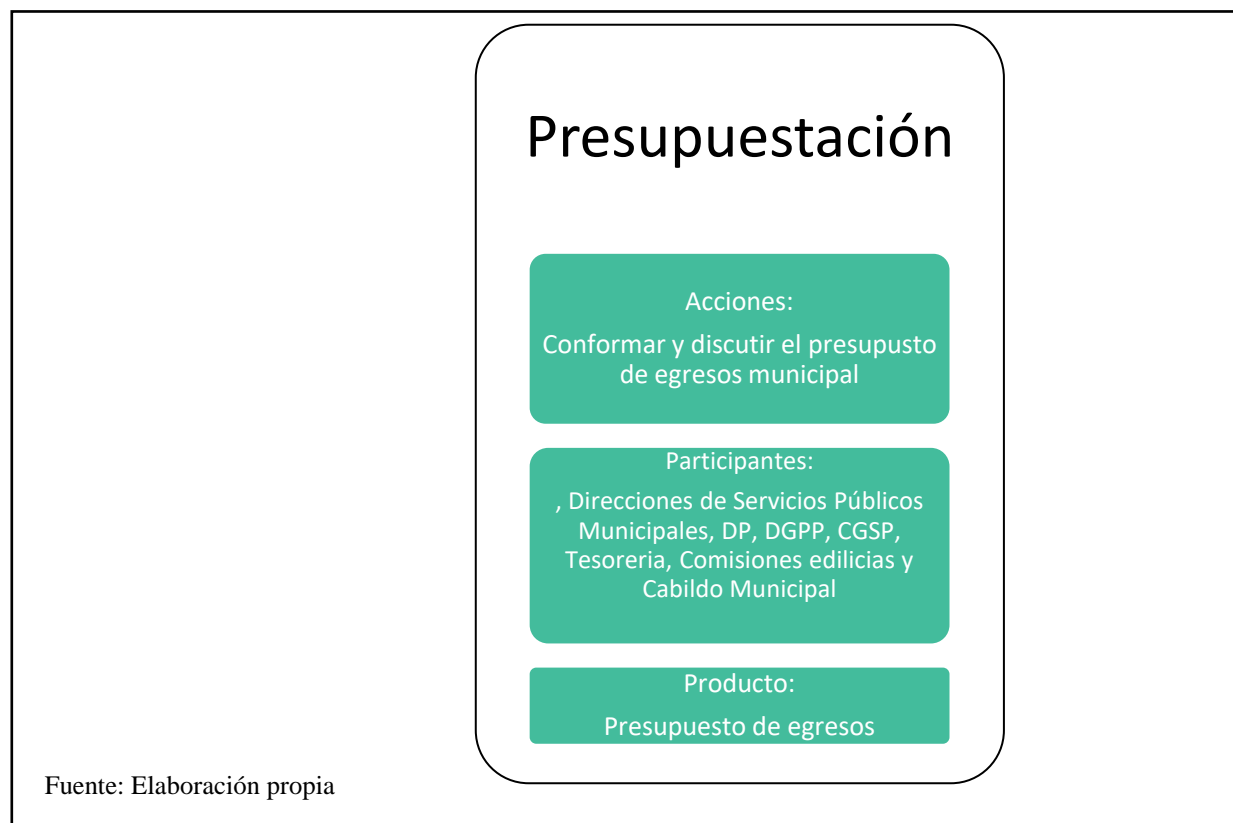
5.1.2 Programación

La programación tiene como principal acción la elaboración de los Planes Operativos Anuales (POAs), los cuales deben estar alineados con los ejes de acción del PMD. Los POAs deben contar con un presupuesto definido, tener claridad en las metas y alcances de los mismos, así como un sistema de evaluación y generación de indicadores los cuales permitirán medir la eficiencia de la dependencia. Los POA's son construidos por las diversas Direcciones de Servicios Públicos de la CGSP en colaboración con la DP de la DGPP y la Tesorería municipal para contar con información presupuestal para incorporar a los POA's

Figura 2. Etapa ideal de Programación

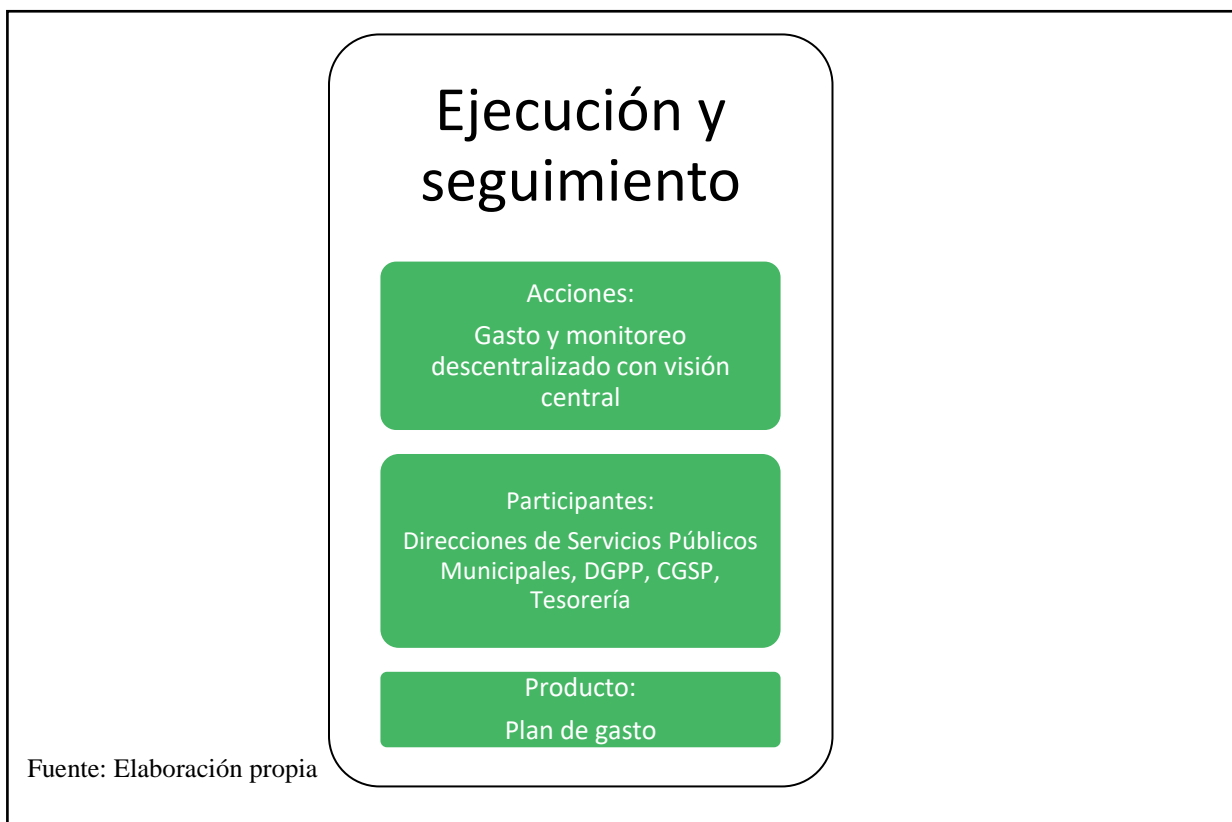
5.1.3 Presupuesto

La definición de los proyectos y los recursos definidos permitirá construir el presupuesto de egresos. La conformación de este documento debe cumplir con la normatividad y los plazos definidos. El presupuesto de egresos deberá documentarse, definirse por partida, y dependencia. Una vez construido el proyecto del presupuesto se turna a las comisiones del Cabildo Municipal para su discusión y posteriormente deberá ser aprobado por este órgano colegiado. En esta etapa participan la DGPP, la Tesorería, Comisiones Edilicias y el Cabildo Municipal.

Figura 3. Etapa ideal de presupuestación

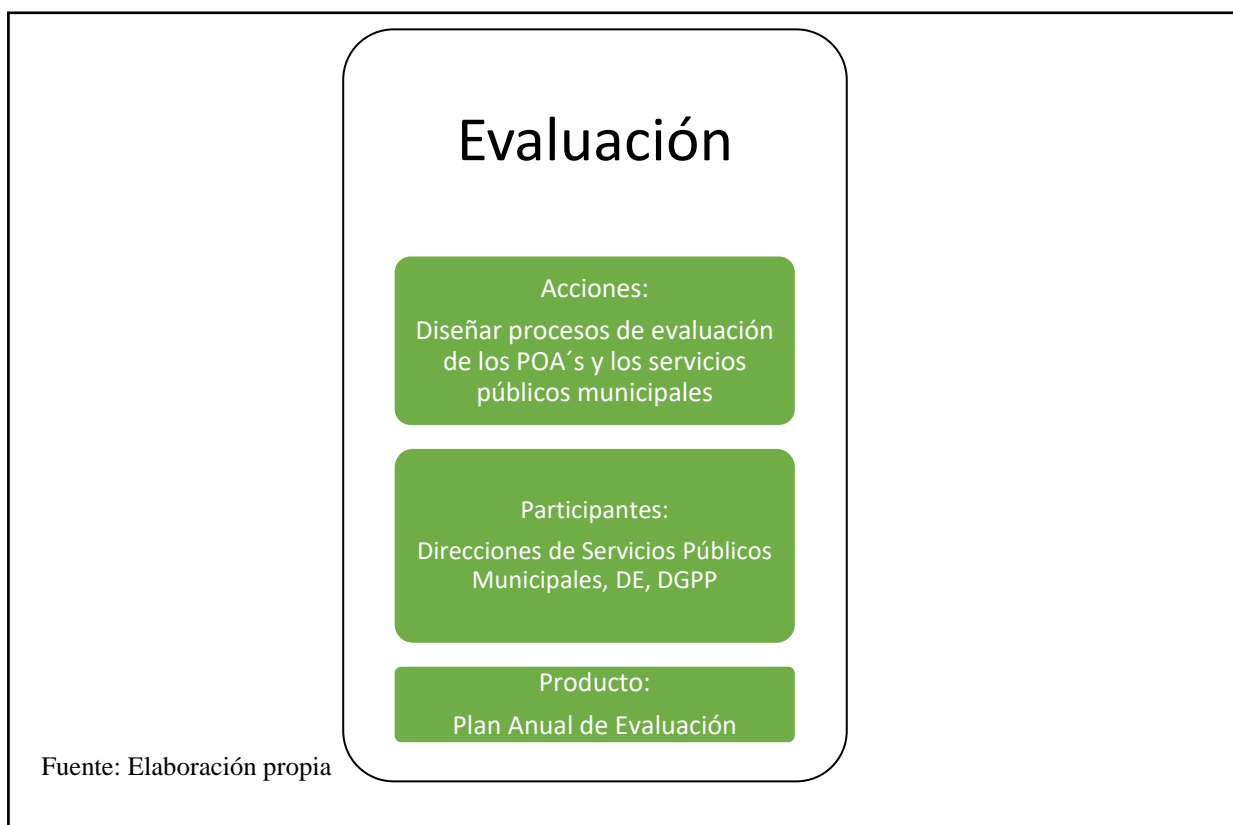
5.1.4 Ejecución y Seguimiento

Una vez definido y aprobado el presupuesto de egresos se deberá construir un plan de gasto en el cual las dependencias definan la periodicidad de su gasto y su presupuesto disponible. Esto permitirá que cada área conozca el monto con el que puede cumplir sus responsabilidades y pueda realizar una distribución eficiente del gasto, lo que conlleva a tener un plan de gasto. El plan de gasto y el monitoreo del mismo debe ser descentralizado pero mantener una visión central que permita el cumplimiento de las responsabilidades de cada área de servicios públicos, la cual en su conjunto posibilitará el logro de los objetivos municipales. En esta **etapa participan las Direcciones de Servicios Públicos de la CGSP, la DGPP y Tesorería municipal**. En este sentido cada dependencia deberá, en conjunto con Tesorería, monitorear el gasto de la misma. Es así que el ayuntamiento deberá generar estrategias de monitoreo del gasto.

Figura 4. Etapa ideal de ejecución y seguimiento

5.1.5 Evaluación

En esta etapa se requiere la definición de un Plan Anual de Evaluación (PAE) que incluya la evaluación de los objetivos y metas de los POA's con la intención de medir la calidad y desempeño de los mismos. La evaluación puede realizarse de manera externa o interna. Adicionalmente se deberá incorporar la instrumentación de procesos de evaluación que permitan conocer el impacto, satisfacción, resultados, procesos de los servicios públicos municipales. Dada la complejidad de evaluarlos en su conjunto se considera incorporar en el PAE la evaluación de un servicio público al año, situación que permitirá contar con mayor información entre la evaluación de un servicio entre un año y otro. En esta etapa participan las Direcciones de Servicios Públicos y la Dirección de Evaluación (DE) de la DGPP.

Figura 5. Etapa ideal de evaluación

5.2 Resultados de la evaluación de procesos

5.2.1 Planeación

En materia de Planeación, el eje rector del Ayuntamiento de San Pedro Tlaquepaque es el PMD 2015-2018. La planeación del desarrollo del municipio es parte de las atribuciones de la Dirección de Planeación (DP) al interior de la Dirección General de Políticas Públicas (DGPP). La DP y la DGPP son responsables de la formulación del Plan Municipal de Desarrollo (PMD). Este documento se conformó a partir de la agenda presentada a los ciudadanos en durante la campaña y se realizaron los ajustes pertinentes a través de diversos talleres y foros en los que participaron expertos, funcionarios públicos y la población del municipio, estos talleres y foros abarcaron el período que comprende de octubre del 2015 a febrero de 2016. En ese periodo se recibieron más de 13 mil peticiones por parte de los ciudadanos para poder desarrollar el PMD. Un actor clave dentro de la planeación es la Presidenta Municipal quien está involucrada y participa activamente en el proceso.

Resulta importante mencionar que para la elaboración del PMD 2015-2018 no se revisó ni evaluó el plan anterior, sin embargo, con los talleres y foros participativos se persiguió el objetivo de atender las necesidades de la población. Es así que este plan define atención de ocho Servicios Públicos (SP), así mismo plantea ejes transversales, los cuales impactan en todas las direcciones de la Coordinación de SP. Como un primer momento, en la siguiente tabla se presentan los ejes transversales del PMD de donde se identificaron POA's, los cuales son la base para la etapa de programación.

Tabla 1. Etapa de planeación del área de servicios públicos municipales	
Servicio público	Transversal
Plan Municipal de Desarrollo	<p>"Los ejes de desarrollo sectorial del plan abordan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La Calidad de Vida mejorando la provisión de agua potable, el acceso a la alimentación, la salud, la educación, la cultura y el deporte, atendiendo prioritariamente a la población vulnerable de jóvenes, madres adolescentes y adultos mayores. 2) La Prestación Eficiente y Eficaz de los Servicios Públicos Municipales bajo criterios de calidad, eficiencia y oportunidad, tanto financiera como operativa. 3) La Cultura de la Legalidad y la Seguridad Ciudadana en torno al cual se articulan áreas como Cultura, Deporte, IMJUVE, COMUCAT, Educación, Participación Ciudadana y el DIF con el objetivo de coordinar y privilegiar las acciones preventivas antes que las correctivas dentro del municipio. 4) Protección ambiental y resiliencia ante el Cambio Climático. 6) Buen Gobierno, participación ciudadana, transparencia y rendición de cuentas. <p>2.2. Fortalecimiento institucional para la provisión de los servicios públicos municipales bajo criterios de calidad, eficiencia y oportunidad, tanto financiera como operativa.</p> <p>2.2.1. Elaboración de los Marcos jurídico-administrativos (reglamentos, normas técnicas oficiales, manuales de organización, de procesos, de servicios y de protocolos de actuación) necesarios para asegurar la provisión, mantenimiento y conservación de los servicios públicos en el Municipio.</p> <p>2.2.2. Aplicación e incorporación de recursos tecnológicos e informáticos para la provisión, mantenimiento y conservación de los servicios públicos en el Municipio en el Municipio.</p> <p>2.2.3. Certificación de servicios públicos municipales.</p> <p>2.3 Mejora de la recaudación para la provisión de servicios públicos</p> <p>2.3.1 Fortalecimiento de los instrumentos y mecanismos de recaudación municipal</p> <p>2.3.2 Cobertura oportuna de gastos de operación, mantenimiento y reparación vinculados a la prestación de los servicios públicos.</p> <p>2.4 Vinculación y coordinación intra-institucional para la previsión de futuros problemas en la provisión de servicios públicos municipales</p> <p>2.4.1 Estrategia de coordinación para la prevención de asentamientos irregulares.</p> <p>2.4.2 Estrategia de coordinación para la recepción de desarrollos inmobiliarios dentro de norma y en cumplimiento con exigencias municipales.</p> <p>2.4.3. Infraestructura básica para abatir el rezago y la marginación"</p>
Fuente: Tomado del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de San Pedro Tlaquepaque 2018	

Como se puede observar son cinco ejes estratégicos los que impactan directamente a SP, en este sentido, el municipio está enfocado principalmente a distribuir SP de calidad, lo cual involucra que sean eficientes y eficaces, el resultado de esta distribución es la mejora de la calidad de vida de la población. Cabe señalar que no se pueden brindar servicios públicos de calidad si no se cuenta con las capacidades inherentes a la prestación de éstos, es así que se propone la elaboración de un marco legal sólido, la mejora de infraestructura e incorporación de herramientas tecnológicas, la cooperación y vinculación con otras áreas mismas del ayuntamiento o externas, se plantea la idea del eje de transparencia y participación social, así como la protección ambiental.

Como se puede ver, los ejes transversales son sólidos y las líneas de acción identificadas también, estos se aplican a cualquier dirección de los SP, siendo así que de los ejes surgen más líneas de acción correspondientes a cada SP, éstas líneas de acción no están diferenciadas por dirección, por lo que en las siguientes tablas se presentan los extractos de la revisión del PMD 2015-2018 de las líneas que se lograron identificar y que tienen relación con la etapa de programación. Es así que en un segundo momento se muestran las líneas de acción por SP identificados en el PMD.

En materia de Panteones, se presenta la siguiente línea de acción la cual está ligada al Eje Estratégico 2. Prestación eficiente y eficaz de los Servicios Públicos.

Tabla 2. Etapa de planeación del área de servicios públicos municipales	
Servicio público	Panteones
Plan Municipal de Desarrollo	“2.1.11. Proveer un servicio digno de inhumaciones y exhumaciones a todas las personas que lo requieran, así como el mantenimiento integral de los espacios que conforman los cementerios municipales.”
Fuente: Tomado del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de San Pedro Tlaquepaque 2018	

Esta línea de acción se relaciona con los ejes transversales, siendo la prestación de servicios de calidad en esta dirección su mayor prioridad.

La dirección de Rastros también parte del Eje 2, para esta dirección se identificaron tres líneas de acción.

Tabla 3. Etapa de planeación del área de servicios públicos municipales	
Servicio público	Rastros
Plan Municipal de Desarrollo	“2.2.4 Eficiente manejo, venta o desecho de bazofia y sangre del rastro municipal. 2.2.5 Correcto desecho o incineración del ganado enfermo no apto para consumo humano 2.2.6 Controlar de forma sistematizada y monitoreada el acceso del número y calidad del ganado.”
Fuente: Tomado del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de San Pedro Tlaquepaque 2018	

Al igual que en lo referente al servicio de Panteones, prestar un servicio de calidad es esencial para Rastros, aunado a esto, en esta dirección se toca el tema del manejo de residuos de forma adecuada, ya que el mal manejo impacta directamente la calidad de vida y la salud de la población.

En lo que respecta a Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales, el 80% de este servicio está a cargo del Sistema Intermunicipal de Agua Potable y Alcantarillado (SIAPA), y el municipio es responsable del otro 20%, ante esto, se propusieron las siguientes líneas de acción, que recaen en el Eje 2 y 4.

Tabla 4. Etapa de planeación del área de servicios públicos municipales	
Servicio público	Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales
Plan Municipal de Desarrollo	"2.1. Cobertura con eficiencia y eficacia de los servicios públicos municipales preferentemente en las colonias que no cuentan con los mismos o en donde su prestación es deficiente. 2.1.1. Cubrir las necesidades de agua potable, drenaje y alcantarillado en las colonias del Municipio, preferentemente a las que no cuentan con el servicio, así como la planeación con desarrollo urbano para las nuevas zonas urbanas. 4.4.2. Vigilancia de cumplimiento de criterios técnicos en las descargas y tratamiento de aguas residuales en los sistemas de drenaje y alcantarillado del municipio. 4.4.3. Inversión en infraestructura hidráulica pluvial, sanitaria y de potabilización, además de la protección y rehabilitación de los cauces de agua, así como de los pozos que gestiona el municipio para el abasto de agua a la población”.
Fuente: Tomado del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de San Pedro Tlaquepaque 2018	

Un punto fundamental en el cual se trabajó en la administración 2015-2018 fue en la cobertura de estos servicios y la calidad de los mismos, es así que se ve reflejado en las líneas de acción anteriores. Así mismo estas líneas de acción impactan en la calidad de vida de la población.

Alumbrado Público, continúa con las acciones de prestar servicios eficientes y eficaces, es así que se refleja en la línea de acción presentada a continuación. La cual está ligada al Eje 2 del PMD.

Tabla 5. Etapa de planeación del área de servicios públicos municipales	
Servicio público	Alumbrado público
Plan Municipal de Desarrollo	"2. Eje Estratégico 2. Prestación eficiente y eficaz de los Servicios Públicos. Mejoramiento de los espacios públicos, alumbrado público, este último va más en el sentido de llevar electrificación a las colonias que no cuentan con luz en sus hogares 2.1.2. Completar la cobertura de alumbrado público y asegurar la prestación del servicio de forma eficiente y continua en las colonias del Municipio, preferentemente a las que cuentan con mayores índices de rezago social o niveles de violencia comunitaria e inseguridad."
Fuente: Tomado del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de San Pedro Tlaquepaque 2018	

Como se puede observar, el aumento de la cobertura es un tema recurrente.

El SP de calles, parques y jardines cuenta con diez líneas de acción, las cuales están incorporadas al Eje 1 sobre la mejora de la calidad de vida de la población, al Eje 2 sobre la prestación de servicios eficiente y eficaz y Eje 4 sobre protección ambiental y resiliencia.

Tabla 6. Etapa de planeación del área de servicios públicos municipales	
Servicio público	Calles, parques y jardines
Plan Municipal de Desarrollo	"1.6 Acceso efectivo a la recreación y el deporte 1.6.1. Mejoramiento y consolidación de unidades deportivas. 1.6.2. Rescate y consolidación de los espacios públicos. 1.6.3. Promoción y desarrollo de actividades físicas y deportivas. 1.7.1 Generación de programas de fomento y desarrollo cultural comunitario en infraestructura, animación, formación y difusión cultural. 2.1.12. Atender eficiente y oportunamente los requerimientos de balizamiento, grafiti, guarniciones, pinta de topes y nomenclatura en el Municipio. 2.1.13. Dar mantenimiento eficiente y oportunamente a las vialidades del Municipio. 2.1.15. Mantenimiento, conservación y gestión de áreas verdes dentro del municipio. 2.1.16. Regulación y supervisión del arbolado urbano. 2.1.17. Poda constante en zonas de alto riesgo. 2.1.18. Modernización, embellecimiento y mantenimiento de edificios y áreas públicas del municipio. 2.4.4. Proporcionar obras de empedrado y/o pavimento en las colonias que tienen calles de tierra. 4.6.1. Incrementar, consolidar y rehabilitar las áreas verdes como espacios públicos."

	<p>4.6.3. Creación, mantenimiento y conservación de áreas verdes en el Municipio mediante campañas de educación ambiental, participación ciudadana, modificaciones urbanísticas a espacios abiertos o peatonales y recuperación de espacios y terrenos baldíos</p> <p>4.6.4. Promover el cambio cultural y conciencia ambiental en escuelas, empresas y colonias del Municipio.”</p>
Fuente: Tomado del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de San Pedro Tlaquepaque 2018	

Como se puede observar existe una concordancia entre los ejes transversales y las líneas de acción.

El SP de Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos, pertenece a la dirección de Aseo Público. Este SP generó trece líneas de acción pertenecientes a los Ejes 2 y 4. Las líneas de acción propuestas dentro del PMD fueron las siguientes.

Tabla 7. Etapa de planeación del área de servicios públicos municipales	
Servicio público	Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos
Plan Municipal de Desarrollo	<p>“2.1.3. Asegurar el servicio de recolección de los desechos sólidos en todas las colonias del Municipio.</p> <p>2.1.4. Incrementar la recaudación por parte de la recolección de desechos sólidos contratados por hoteles, moteles, restaurantes, tianguis, fraccionamientos y todos los demás obligados.</p> <p>2.1.5. Eficientar el gasto de combustible con un eficiente sistema de consumo y control sistematizado considerando rendición de litros por kilómetro.</p> <p>2.1.6. Sistematización de incidentes por parte de conductores para determinar sus funciones en relación a sus capacidades y resultados.</p> <p>2.1.7. Control de insumos (filtros, llantas, piezas, aceite) que sean aplicables al área así como identificar irregularidades por uso inadecuado.</p> <p>2.1.8. Evaluación del traslado, calidad de servicio y manejo de la disposición de residuos sólidos de la concesión cumpliendo con normas de salud.</p> <p>2.1.9. Evaluación de barrido y limpieza en las áreas correspondientes en el Municipio</p> <p>4.3.1. Disminución de residuos sólidos municipales mediante su separación, composteo y reciclado.</p> <p>4.3.2. Inspección y en su caso sanción por incumplimiento de estándares ambientales por el vertimiento de residuos sólidos generados por fuentes fijas y móviles de jurisdicción local.</p> <p>4.3.3. Promoción, apoyo y colaboración para desarrollar esquemas de producción y consumo sustentable en el que intervienen Pymes locales, IP, Ayuntamiento, Universidades y la Sociedad Civil.</p> <p>4.3.4 Inversión en equipamiento y mantenimiento del servicio público de aseo, incorporando la mejora de las condiciones laborales del personal de aseo, transparencia para la prestación del servicio público y actividades de capacitación para el desarrollo organizativo de manuales y procedimientos en la prestación del servicio.</p> <p>4.3.5. Capacitación tanto a la administración pública municipal como a la ciudadanía del manejo integral de los residuos.</p> <p>4.3.6. Sistematización de la gestión integral de las dependencias de la gestión pública.”</p>
Fuente: Tomado del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de San Pedro Tlaquepaque 2018	

Como se puede observar, el ampliar la cobertura de recolección es un punto importante, así como prestar el servicio de calidad y que este sea eficiente y eficaz. Cabe señalar que en este SP en específico se habla sobre la realización de evaluaciones, actividad que no se había señalado en los otros SP. Así mismo, en este mismo se habla sobre el ahorro de ciertos materiales necesarios para realizar las operaciones diarias, lo que habla de un ahorro en el gasto de la misma dirección.

En el SP de Mercados y Centrales de Abasto se abarcan el eje 2 y 3. El eje tres trata los temas de Cultura de Legalidad y Seguridad. En este caso, este servicio cuenta con dos líneas de acción las cuales se presentan a continuación.

Tabla 8. Etapa de planeación del área de servicios públicos municipales	
Servicio público	Mercados y centrales de abasto
Plan Municipal de Desarrollo	<p>“2.1.14. Rescate y construcción de mercados municipales para acercar productos de la canasta básica a precios accesibles, preferentemente en las colonias pobres del Municipio.</p> <p>3.6.7. Reactivar los mercados municipales como oportunidad para acercar productos de la canasta básica, frescos y a precios accesibles, así como para reactivar la economía local.”</p>
Fuente: Tomado del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de San Pedro Tlaquepaque 2018	

Como se puede observar en este SP se pretende dar mayor cobertura a los habitantes del municipio para que puedan tener acceso a la compra de productos de la canasta básica.

Como se puede observar, el PMD tiene líneas de acción muy claras las cuales están relacionadas con los Ejes Estratégicos. Es así que la etapa de planeación está cubierta. Es importante aclarar que para la elaboración y selección de las líneas de acción anteriores se basó en la relación que éstos tienen con los POA's disponibles en la página oficial del ayuntamiento.

5.2.2 Programación

Tal como se menciona en el Modelo Ideal, la programación debe contar con POAs, los cuales, en teoría, son derivados del PMD, es decir, operativizan las líneas de acción que componen a los ejes estratégicos. Los POA's, para que puedan ser considerados operativos, deben de

estar presupuestados y contar con metas claras y alcances definidos, así mismo, deben tener un proceso de seguimiento y evaluación lo que conlleva a la generación de indicadores.

Tabla 9. Resultados de la etapa de Programación	
Total de POA's	94
POA's correspondientes a los SP de análisis	46
Total de POA's con presupuesto (POA's analizados)	22
Presupuesto programado para los POA's 2018	\$75'918,141.10
POA's con Meta	20
POA's con indicadores	19
Fuente: Tomado de los Programas Operativos Anuales 2018	

En el caso del municipio de San Pedro Tlaquepaque, el proceso de programación se realizó a través de la formulación de los POA's 2018. Primeramente se definieron las líneas de acción para cada una de las dependencias de la administración pública municipal y posteriormente se crearon los POA's. En esta etapa, las diversas direcciones estructuraron sus proyectos de forma individual; sin embargo, la definición de los montos presupuestales implicó el uso de una aproximación de acuerdo a los presupuestos de egresos de años anteriores. Cabe mencionar que no todos los POA's cuentan con presupuesto, esto se debe a que no hay programación, sin embargo mes con mes se tiene una negociación con Tesorería para determinar el monto, como es el caso de Alumbrado Público, este procedimiento difiere del realizado por Aseo Público, quien no negocia con tesorería, ya que esta última asigna presupuesto e insumos que el Tesorero y la Presidenta Municipal acuerdan.

La evaluación de la etapa de programación referente a los POAs consistió en varios pasos, los cuales llevaron a seleccionar aquellos POA's que cumplen con lo especificado en el modelo ideal, los pasos fueron los siguientes:

1. Identificación de los POA's referentes a SP y eliminación de los POA's correspondientes a Seguridad Pública y Mercados
2. Selección de POA's con presupuesto
3. Identificación y cruce de POA's con líneas de acción del PMD

A continuación se describe cada uno de estos pasos.

1. Identificación de los POA's referentes a SP y eliminación de los POA's correspondientes a Seguridad Pública y Mercados

Los POA's del 2018 están alineados con el PMD 2015-2018. En este sentido se identificaron 94 POA's, relacionados a SP, los cuales programan un presupuesto total de 139 millones 370 mil pesos. Cabe mencionar que para efectos de esta evaluación se descartan los POA's correspondientes a Seguridad Pública y a Mercados, quedando así un total de 46 POA's a analizar, con un presupuesto programado de \$75'918,141.10 pesos, como se puede apreciar, la cantidad de POA's se reduce un 50% al igual que el presupuesto programado.

2. Selección de POA's con presupuesto

Un punto importante dentro del proceso a evaluar consiste en que cada POA cuente con un presupuesto programado, sin embargo de los 46 POA's presentados tan sólo 22 de ellos cuentan con presupuesto, lo que equivale al 48%, es así que son éstos los que se analizarán.

3. Cruce de POA's con líneas de acción del PMD

Para la realización de este paso se revisaron los POA's y se hizo un cruce con las líneas de acción, en el PMD 2015-2018 existe ya una tabla en donde se cruzan las líneas de acción con proyectos o acciones, sin embargo, en esta evaluación se utilizaron únicamente los POA's disponibles en la página de transparencia del municipio, y algunos de ellos no estaban en la tabla del PMD.

Acorde al modelo ideal, los POA's deben contar con una meta y un proceso de medición, este último se realiza por medio de indicadores, es así que al hacer el cruce con las líneas de acción, también se revisó que contaran con metas e indicadores.

En la siguiente tabla se muestra la relación de cada POA del 2018 con las líneas de acción correspondientes, así mismo se presenta el monto asignado a cada uno, y se identifica si tienen metas e indicadores. Es importante mencionar que a pesar de que los POA's cuenten con un presupuesto, este último no es el real, ya que como se mencionó, las dependencias realizan una negociación con tesorería para poder distribuir los recursos.

Tabla 10. Análisis de POA's 2018

No.	Servicio Público	POA 2018	Monto (\$)	Eje del PMD	línea de acción	Meta	Indicador
1	Transversal	Programa Anual de Capacitación 2018	\$135,000.00	6	6.5.3 Y 6.5.4	Sí	Sí
2		Programa Integral de Manejo de Parque Vehicular	\$400,000.00	6	6.2.1 y 6.2.2	No	Sí
3		Estudios de opinión y percepción sobre la calidad de los servicios públicos municipales “encuestas”.	\$600,000.00	6	6.1.12	No	No
4		FAIMS	\$5,299,124.64	1	1.4.2	Sí	Sí
5	Agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales	Propuestas de Infraestructura de agua potable y alcantarillado	\$54,848,389.46	2	2.1.1	Sí	No
6		Inventario de descargas de aguas residuales	\$375,000.00	4	4.4.2	Sí	Sí
7		Programa de Preservación de los Mantos Subterráneos en el Valle de Toluquilla, en el Municipio de San de San Pedro Tlaquepaque	\$5,011,200.00	4	4.4.3	Sí	Sí
8	Alumbrado público	Ampliación, mantenimiento y conservación a la infraestructura de alumbrado público	\$3'952,816	2	2.1.2	Sí	Sí
9		Actualización del censo del sistema de alumbrado público	\$474,029.00	2	2.1.2	Sí	Sí
10		Proyectos de Movilidad Segura 2018	\$6'000,000	2	2.1.2	Sí	No
11		Sustitución de iluminación con nueva tecnología en vialidades	\$651,052.00	2	2.1.2	Sí	Sí
12	Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos	Estudios técnicos para el diagnóstico y manejo del ex vertedero Las Juntas 1	\$410,000.00	4	4.3.1 y 4.3.2	SÍ	Sí
13		Programa Municipal de Gobierno con Buen Papel “ Campaña de Capacitación, Recolección y Reciclaje de Papel en las Dependencias Del Ayuntamiento Municipal de San Pedro Tlaquepaque	\$1,200,000.00	4	4.3.1	SÍ	Sí

14		Llantera para aseo público	\$280,000.00	4	4.3.4	SÍ	Sí
15		Dignificar para incentivar	\$73,000.00	4	4.3.4	SÍ	Sí
16	Calles, parques y jardines	Proyecto de mantenimiento de vialidades principales	\$6'036,050	2	2.1.13	Sí	Sí
17		Proyecto del mantenimiento de vialidades	\$7'968,012.60	2	2.1.13	Sí	Sí
18		Proyecto de adquisición de parque vehicular y maquinaria	\$1'940,980	2	2.1.13	Sí	Sí
19		Rescate y Conservación de Espacios Deportivos	\$3,818,838.00	2 y 4	2.1.18; 4.6.1; 4.6.3 y 4.6.4	SÍ	Sí
20		Servicio Permanente de rehabilitación de la infraestructura rural de San Pedro Tlaquepaque. Programa piloto de rehabilitación de 16 km de vialidades alternas	\$1'764,240.00	1 y 3	1.2.1 y 3.2.4	Sí	Sí
21		Vía RecreActiva Metropolitana Tlaquepaque	\$1,742,508.00	1	1.6.3	Sí	Sí
22		Infraestructura Cultural	\$600,000.00	1	1.7.1	Sí	Sí
Fuente: Tomado del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de San Pedro Tlaquepaque 2018							

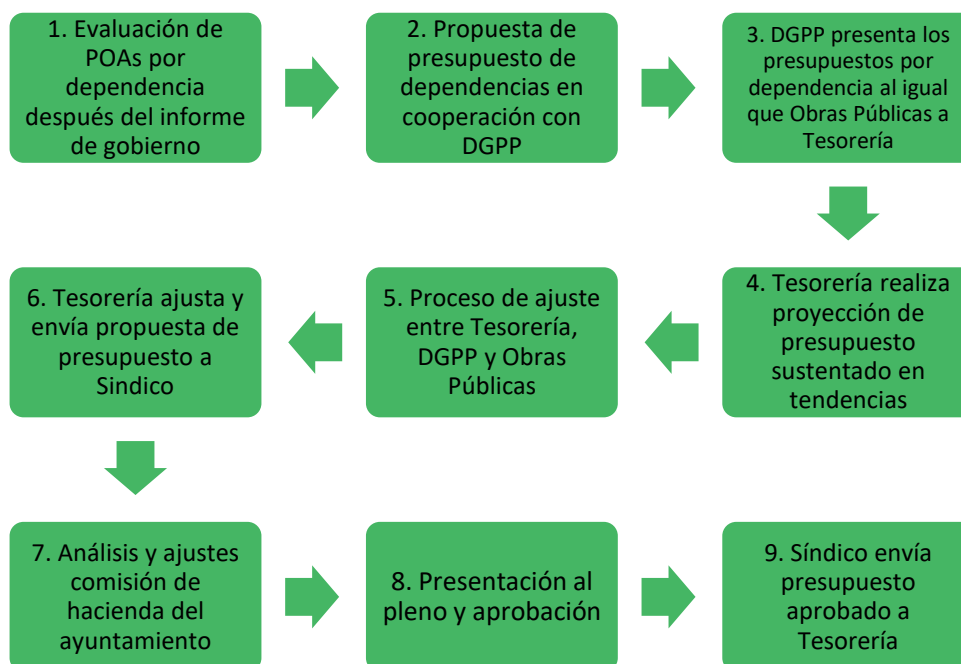
Como ya se mencionó, no todos los POA's presentados en la página de Transparencia del municipio contaban con presupuesto, por lo que se les descartó de esta evaluación, como fue el caso de los POA's pertenecientes a Rastros y Panteones, los cuales no cuentan con un presupuesto asignado, razón por la cual desaparecen de la tabla analizada.

Un acierto importante es que todos los POA's analizados tienen relación con las líneas de acción del PMD 2015-2018, y estos se evalúan a través de la DGPP. Es necesario aclarar que la presupuestación y la aprobación del monto de los POA's no garantiza su ejercicio.

5.2.3 Presupuesto

El subproceso de realización del presupuesto en el gobierno municipal de Tlaquepaque el año 2018 consistió en diversas actividades donde participaron funcionarios municipales de todas las dependencias. Por lo tanto, la definición del presupuesto es una negociación entre los funcionarios y representantes de los ciudadanos donde se ponen en la mesa los intereses y metas de cada uno de los participantes, que buscan un mejor desempeño del gobierno municipal. El siguiente diagrama muestra los nueve momentos que definieron el presupuesto el año 2018.

Figura 6. Proceso de presupuestación



Fuente: Elaboración propia

El primer paso para la definición de presupuesto inicia después del informe de actividades del gobierno municipal el año 2017, donde se visualizaron los alcances de los POAs hasta el momento y se inicia una definición de metas para el año 2018. En este proceso participan los directores de dependencia y el departamento de políticas públicas.

El segundo momento consiste en definir un presupuesto por dependencia para el año 2018 en colaboración con el DGPP, se revisan las prioridades de cada una de las dependencias sustentadas en las demandas de la población que habita las distintas colonias del municipio. Por su parte, el departamento de obras públicas está realizando una priorización de proyectos del conjunto de proyectos demandados. En este momento, las plantillas de cada dependencia son revisadas, esta acción es relevante porque el capítulo 1000 es la principal fuente de gasto.

El tercer paso consiste en que el DGPP presenta las propuestas de presupuesto de cada dependencia a Tesorería al igual que Obras públicas. Hay un ejercicio de explicación de los alcances del presupuesto a Tesorería.

El cuarto momento consiste en que Tesorería revisa las propuestas y contrasta con el ingreso estimado sustentado en las tendencias de años pasados y define si es necesario ajustar los presupuestos de las dependencias.

El quinto paso, consiste en un proceso de discusión entre Tesorería, DGPP y obras públicas para ajustar el presupuesto, ya que cada año las peticiones exceden el ingreso disponible. Finalmente se consolida la propuesta de presupuesto. El síndico conoce los alcances de estos ajustes al igual que algunos regidores que manejan temas específicos de la oferta de servicios públicos.

El sexto momento Tesorería envía la propuesta de presupuesto al Síndico para que sea discutido en el cabildo. El Síndico se tiene que apegar a los tiempos legales para la aprobación del presupuesto, en el caso del presupuesto del 2018 el tiempo fue muy ajustado, lo que reduce la posibilidad de tener una discusión más amplia del presupuesto en comisión de hacienda y en cabildo.

El séptimo paso, la comisión de hacienda revisa la propuesta de presupuesto se inicia una discusión y los regidores solicitan incluir obras y proyectos, que para el caso de 2018 fue posible incluir todas las peticiones en POAs de las dependencias. Después el octavo momento el presupuesto aprobado por la comisión de hacienda es presentado en el pleno del cabildo y aprobado.

Finalmente, el Síndico envía el presupuesto aprobado por el cabildo a Tesorería para que se inicie el subproceso del gasto.

Cabe mencionar que si bien este proceso se lleva a cabo al interior del ayuntamiento los funcionarios de las dependencias mencionan que desconocen el presupuesto de sus POAs que fue aprobado. Como se puede observar en los distintos momentos de la definición del presupuesto, los actores relevantes son Tesorería, el DGPP y con menor presencia obras públicas. También es relevante señalar que en la definición del presupuesto no existe una discusión sobre el origen y destino del presupuesto, lo que refleja una baja preocupación por atar los recursos como los del ramo 28 a la oferta de servicios públicos.

5.2.4 Ejecución y seguimiento

El gasto queda bajo el control total de Tesorería. Esta situación genera que los responsables de las dependencias no tengan una comprensión del origen de los recursos y desconozcan el recurso gastado en sus POAs. El subproceso de gasto en el ayuntamiento de Tlaquepaque es un proceso interno de una sola dependencia, la tesorería tiene un software para monitorear el gasto, pero dicho monitoreo no lo comparte con ninguna dependencia. Inicialmente en otros años el monitoreo del gasto Tesorería lo compartía con la DGPP.

Tesorería mencionó que el 80 por ciento del recurso que llega del ramo 28 se destina a servicios públicos y del total de gasto en servicios públicos el 60 por ciento se erogan en el capítulo 1000 que corresponden a servicios personales.

Los recursos materiales que las dependencias requieren las solicitan a la dirección de proveeduría que solicita autorización a Tesorería para saber si hay respaldo financiero para

la dependencia. Se mencionó que proveeduría en varias ocasiones no dota de los insumos con la calidad solicitada, por lo que se considera podrían mejorar el proceso de adquisiciones.

Tesorería y el DGPP se reúnen mes a mes para monitorear el nivel de gasto y acordar los proyectos, esta situación ocurre porque Tesorería depende de la llegada de recursos propios ya que ramo 28 está comprometido en servicios públicos y aportaciones están etiquetadas.

En suma, el gasto es un subproceso centralizado que no permite que las otras dependencias tengan sentido del origen y destino de los recursos, por lo tanto, queda la sensación de que las dependencias no reciben su presupuesto, situación que se hace más intensa ya que los titulares de las dependencias mencionaron que desconocían cual era el monto total final aprobado a sus POAs. Al final, las distintas dependencias no se sienten corresponsables del gasto del ayuntamiento.

5.2.5 Evaluación

El proceso de evaluación en el municipio se sustenta en el plan anual de evaluación de donde se derivan dos tareas, la primera consiste en evaluar los fondos externos (federales) bajo la modalidad de evaluadores externos, en tanto las evaluaciones de las dependencias, políticas y programas se lleva a cabo de manera interna.

Con respecto a la evaluación por lo tanto del ramo 28, no existe una evaluación del proceso de gasto por parte de Tesorería. Esta dependencia se limita a que el recurso sea aplicado correctamente, que se pague a proveedores, que las comprobaciones sean correctas y mandar la cuenta pública para que la revisión de la GLOSA en el Congreso tenga las mínimas observaciones. Tesorería considera que el capítulo 1000 crece de manera permanente, pero deja esa consideración a la DGPP que revisa las plantillas con todas las dependencias.

El Plan Anual de Evaluación del año 2018 ordenó que se evaluaran los fondos externos del FAIS, FORTAMUN, FORTASEG y PDR que representaron un monto de 461.1 millones de pesos. De esta evaluación surgen planes de mejora que dan origen a un plan de seguimiento.

Con respecto a la evaluación 2018 de los POAs aquí se reporta los relacionados con dependencias que están directamente relacionadas con la oferta de servicios públicos.

Tabla 11. Resultados de la evaluación de POA's de servicios públicos		
Dependencia	Nivel de Consistencia Programática	Plan de Mejora
Dirección de Agua Potable	Baja	Consolidación
Dirección de Alumbrado Público	Alta	Seguimiento
Dirección de Cementerios	Alta	Fortalecimiento
Dirección de Aseo Público	Media	Seguimiento
Coordinación General de Servicios Públicos	Alta	Seguimiento
Departamento de Mejoramiento Urbano	Media	Seguimiento
Dirección de Parques y Jardines	Alta	Seguimiento
Jefatura de Rastro	Media	Seguimiento
Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el gobierno municipal		

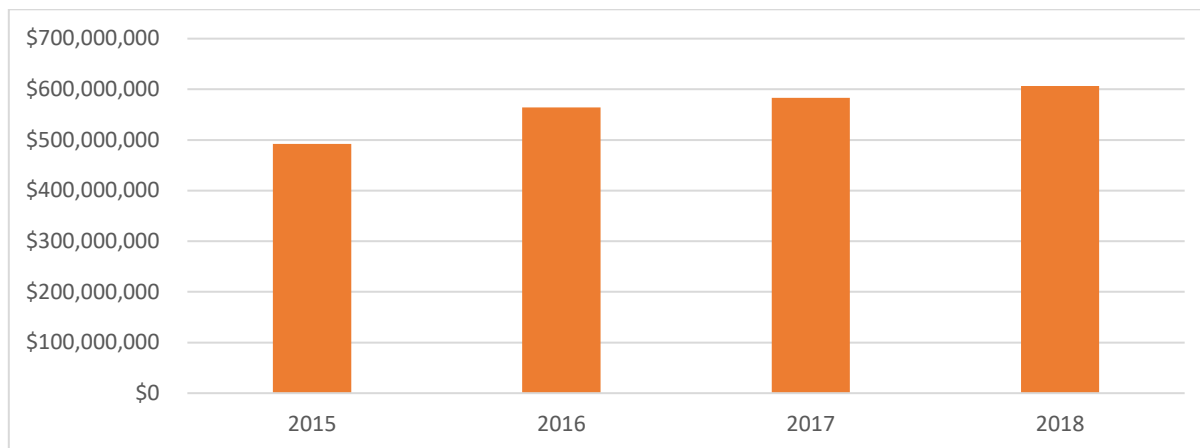
Como se aprecia en el cuadro, las dependencias fueron evaluadas en consistencia programática y se observa que solo la dirección de agua potable alcanzó un nivel bajo, ya que no cumplió al menos el 40 por ciento de sus programas y actividades a tiempo, su plan de trabajo requiere de esfuerzos importantes para cumplir las actividades comprometidas y se define en la categoría de consolidación. Las direcciones de seguimiento, mejoramiento y urbano cumplieron con sus programas y actividades en un rango de 41 al 69 por ciento, por lo que alcanzaron un nivel medio de consistencia programática y su plan de mejora es de seguimiento. La dirección de alumbrado público, la coordinación general de servicios públicos y la de parques y jardines alcanzaron un nivel de consistencia programática alta. En síntesis, los programas claves que utilizan recursos del ramo 28 principalmente en el capítulo 1000 están evaluados y se lleva a cabo un plan de mejora, por lo que hay proceso de corrección permanente en búsqueda de usar de manera eficiente los recursos federales.

6 EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El presupuesto modificado del año 2018 del municipio de San Pedro Tlaquepaque fue de \$2,204,959,976.73 pesos, los cuales se distribuyeron en las distintas áreas del gobierno municipal. Los ingresos municipales que posibilitan el ejercicio de egresos para cumplir con las tareas y responsabilidades de este orden de gobierno se conforman entre los ingresos propios y las transferencias federales y estatales en la forma de aportaciones (condicionadas) y participaciones (no condicionadas). Las participaciones federales definidas en la Ley de Ingresos del año 2018 fueron de \$ \$606,685,922.96 pesos, reconociendo que cada año se

incrementan los recursos que el municipio de San Pedro Tlaquepaque ha obtenido por este rubro. Posteriormente el presupuesto de egresos modificado del año 2018 define un incremento en las participaciones que alcanza los \$738,025,340 pesos (Gobierno de Tlaquepaque, 2018).

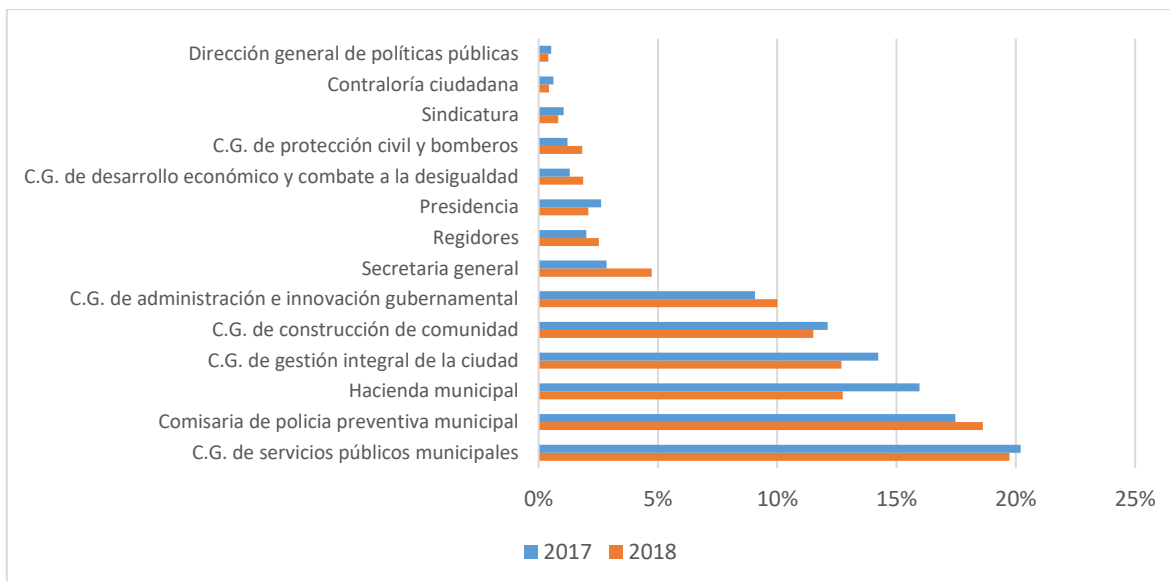
Gráfico 1. Participaciones federales del municipio de San Pedro Tlaquepaque, 2015-2018



Fuente: Elaboración propia con información de la Ley de ingresos del municipio de San Pedro Tlaquepaque 2015- 2018. Disponibles en <https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/peri%C3%B3dicos/leyes-de-ingresos>

La distribución del presupuesto de egresos en las diversas dependencias permite reconocer que la coordinación general de servicios públicos municipales es el área que ha tenido mayores recursos asignados en el presupuesto de egresos del año 2017 y 2018, sin embargo se observa una leve reducción en entre un año y otro a diferencia de otras instancias municipales.

Gráfico 2. Porcentaje de presupuesto de egresos por clasificación administrativa con respecto al total del municipio, 2017-2018



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque. Nota: Se hace referencia a los recursos del presupuesto de egresos modificado

De acuerdo a la clasificación administrativa del presupuesto de egresos del municipio de San Pedro Tlaquepaque en el año 2018 se destinaron \$435,183,618.79 pesos a la Coordinación General de Servicios Públicos Municipales los cuales representaron el 72% de las participaciones federales definidas en la ley de ingresos de ese año. Cifra que se acerca al 80% que los actores clave señalaron durante las entrevistas.

Tabla 12. Recursos destinados a la Coordinación General de Servicios Públicos 2015-2018

	Dirección/Coordinación General de Servicios Públicos*	Participaciones federales**	Porcentaje
2015	\$ 162,906,110.76	\$492,118,130	33%
2016	\$ 252,774,823.12	\$563,856,038	45%
2017	\$ 415,830,402.27	\$583,351,849	71%
2018	\$ 435,183,618.79	\$606,685,922.96	72%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque y la Ley de ingresos de los años 2015-2018. Notas: *Recursos del presupuesto de egresos modificado. **Definido en la ley de ingresos.

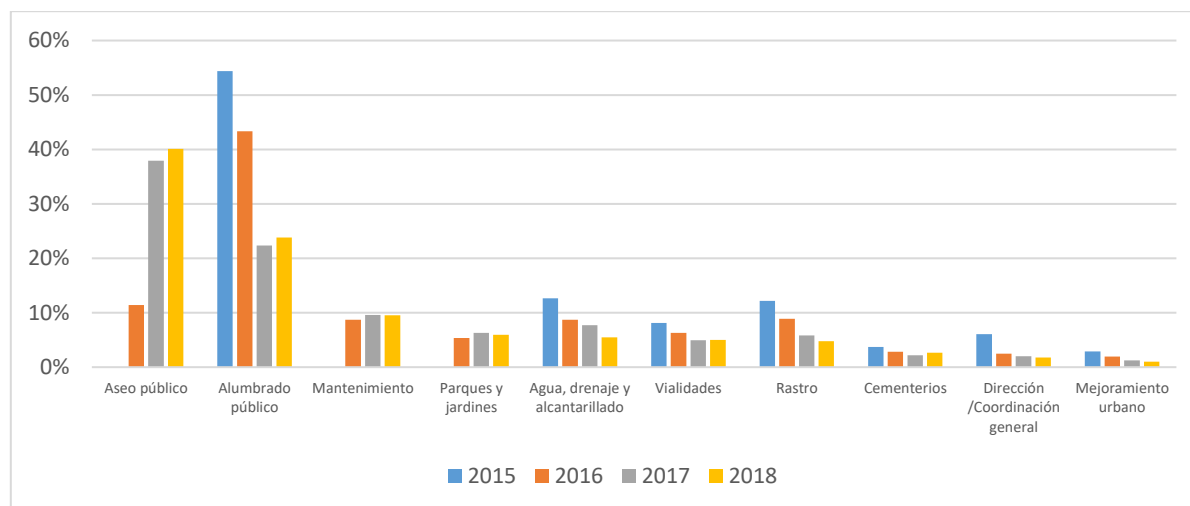
La CGSP del municipio de San Pedro Tlaquepaque está conformada a su vez por diversas direcciones que proporcionan los servicios públicos relacionados con: mejoramiento urbano, cementerios, rastro; agua, drenaje y alcantarillado; alumbrado público, vialidades, mantenimiento; parques y jardines, así como aseo público. A continuación se presentan los montos destinados a estos servicios públicos en los últimos años.

Tabla 13. Egresos ejercidos en las direcciones de servicios públicos municipales 2015-2018 (año base 2018)				
Área	2015	2016	2017	2018
Coordinación general	\$ 11,005,861.62	\$ 6,890,922.93	\$ 7,763,263.69	\$ 7,069,012.13
Mejoramiento urbano	\$ 5,185,987.11	\$ 5,500,655.98	\$ 4,945,354.80	\$ 4,051,279.02
Cementerios	\$ 6,719,029.16	\$ 7,959,244.19	\$ 8,621,263.50	\$ 10,699,083.39
Rastro	\$ 22,069,276.83	\$ 25,036,076.16	\$ 22,619,006.61	\$ 19,183,557.88
Agua, drenaje y alcantarillado	\$ 22,879,386.82	\$ 24,527,236.80	\$ 29,961,916.80	\$ 21,943,015.14
Alumbrado público	\$ 98,506,434.18	\$ 121,959,117.07	\$ 86,994,294.41	\$ 95,327,553.99
Vialidades	\$ 14,703,580.16	\$ 17,734,353.02	\$ 19,165,691.69	\$ 19,969,764.32
Mantenimiento	\$ -	\$ 24,513,468.27	\$ 37,382,935.55	\$ 38,107,139.02
Parques y jardines	\$ -	\$ 15,130,233.38	\$ 24,459,303.12	\$ 23,734,395.24
Aseo público	\$ -	\$ 32,036,240.17	\$ 147,688,174.31	\$ 160,622,759.08
Total	\$ 181,069,555.87	\$ 281,287,547.97	\$ 389,601,204.48	\$ 400,707,559.21
Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque				

De acuerdo a la Ley de Ingresos del año 2018 se recibieron más de \$606 millones de pesos por concepto de participaciones federales, al considerar el supuesto de que el 80% de este concepto se destina a la provisión de servicios públicos se define que los \$485 millones de pesos permiten cubrir completamente los gastos ejercidos en las diversas áreas de la CGSP.

De manera particular, las áreas que ejercieron mayor recursos en el año 2018 fueron aseo público, alumbrado público y mantenimiento. La tendencia en los últimos años permite identificar que se han incrementado los egresos en aseo público y mantenimiento con respecto al total; mientras que en el resto de las áreas se ha observado una reducción de los egresos ejercidos, reconociendo que las áreas de alumbrado público y agua potable, alumbrado y alcantarillado así como rastro son las que han tenido las mayores reducciones.

Gráfico 3. Porcentaje de egresos ejercidos por áreas de servicios públicos con respecto al total de la CGSP



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque. Nota: para las áreas de mantenimiento, parques y jardines, y aseo público no hay información disponible.

Al desagregar el presupuesto de la CGSP de acuerdo a los capítulos que la conforman se identifica que en el caso del año 2015 se destinaron recursos al capítulo 9000, mismos que estuvieron relacionados con ADEFA (Adeudos de ejercicios fiscales anteriores) en el área de alumbrado público, y se reconoce que desde ese año no se han ejercido recursos en este capítulo. Por otra parte, en el año 2018 se destinaron egresos al capítulo 6000 en el área de aseo público, particularmente en la oficina administrativa.

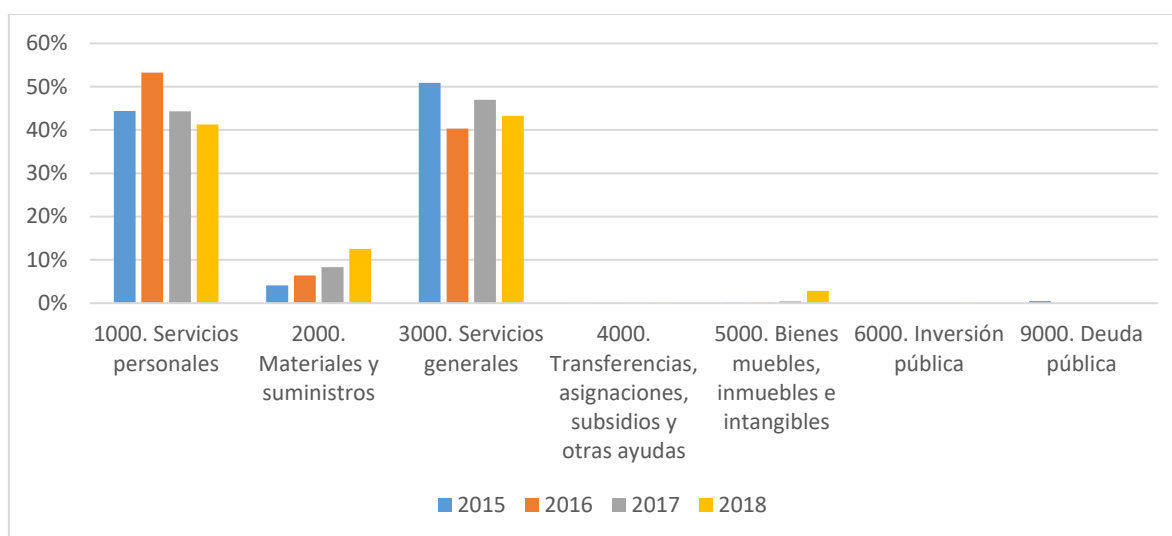
Tabla 14. Egresos ejercidos en la CGSP por objeto del gasto 2015-2018 (año base 2018)

Capítulo	2015	2016	2017	2018
1000. Servicios personales	\$ 80,340,615.42	\$ 149,685,549.44	\$ 172,635,622.89	\$ 165,447,775.28
2000. Materiales y suministros	\$ 7,388,439.10	\$ 17,959,631.58	\$ 32,407,255.35	\$ 50,238,937.43
3000. Servicios generales	\$ 92,105,051.42	\$ 113,332,524.91	\$ 183,006,752.53	\$ 173,441,828.93
4000. Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	\$ 42,665.71	\$ -	\$ 46,801.04	\$ 119,132.24
5000. Bienes muebles, inmuebles e intangibles	\$ 271,553.07	\$ 309,842.04	\$ 1,504,772.69	\$ 11,358,994.34
6000. Inversión pública	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,890.99
9000. Deuda pública	\$ 921,231.15	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 181,069,555.87	\$ 281,287,547.97	\$ 389,601,204.48	\$ 400,707,559.21

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque

Al considerar los egresos de cada capítulo en proporción a los egresos totales de la CGSP se reconoce que en el año 2018 el 85% de estos se destinaban a los capítulos de servicios personales y servicios generales. Es importante señalar que este porcentaje se ha reducido en los últimos años y se ha incrementado el porcentaje destinado al capítulo 2000. También se resalta que en el año 2018 se incrementó el porcentaje de recursos asignados al capítulo 5000.

Gráfico 4. Porcentaje de egresos por objeto del gasto con respecto al total de la CGSP, 2015-2018



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque

Es importante considerar que cada dirección que conforma la CGSP cuenta con una distribución distinta de su presupuesto en atención a la clasificación por objeto del gasto. El capítulo destinado a servicios personales es uno de los que recibe mayores recursos financieros, mismos que se han incrementado en los últimos años. De manera particular se reconoce que las áreas que han tenido incremento en este capítulo han sido vialidades, mantenimiento, parques y jardines, y aseo público; mientras que los recursos de la coordinación general se han reducido significativamente. En cuanto al porcentaje de egresos ejercidos con respecto al total de la CGSP se reconoce que hay una reducción en la mayoría

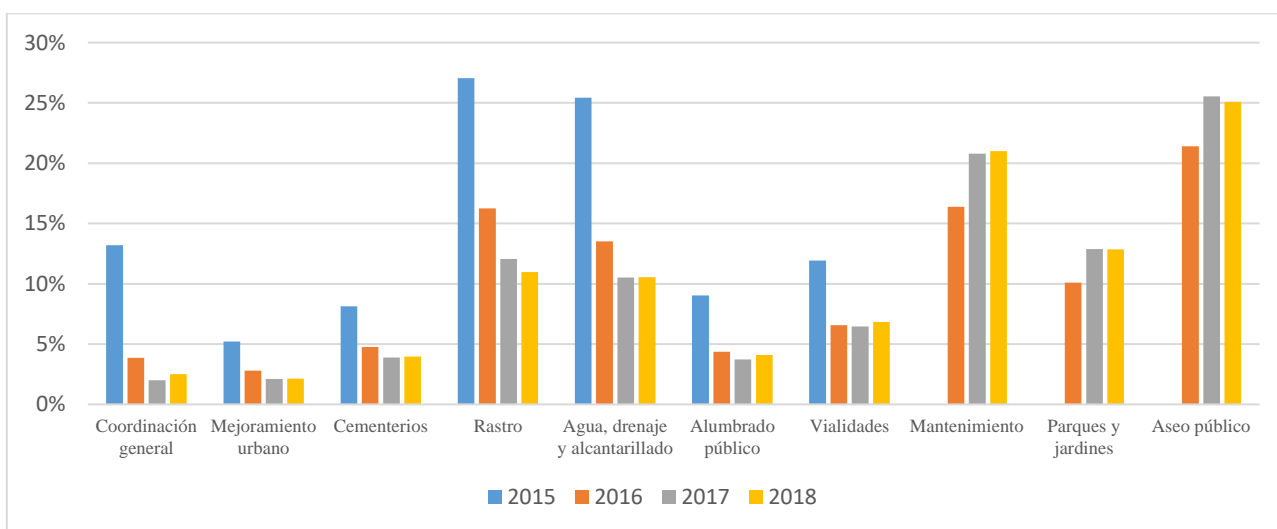
de las áreas con excepción de mantenimiento y, parques y jardines, los cuales han incrementado el porcentaje destinado a este capítulo.

Tabla 15. Egresos del capítulo 1000 ejercidos de acuerdo al área de servicios públicos (año base 2018)

Área	2015	2016	2017	2018
Coordinación general	\$ 10,600,799.07	\$ 5,759,124.77	\$ 3,474,655.34	\$ 4,150,313.82
Mejoramiento urbano	\$ 4,195,290.95	\$ 4,195,907.01	\$ 3,653,402.29	\$ 3,524,745.34
Cementerios	\$ 6,536,944.86	\$ 7,137,811.94	\$ 6,706,846.05	\$ 6,555,536.51
Rastro	\$ 21,744,262.31	\$ 24,320,961.06	\$ 20,831,438.65	\$ 18,156,867.71
Agua, drenaje y alcantarillado	\$ 20,431,982.60	\$ 20,222,520.95	\$ 18,156,974.05	\$ 17,430,499.90
Alumbrado público	\$ 7,258,803.70	\$ 6,551,638.42	\$ 6,432,491.33	\$ 6,801,994.15
Vialidades	\$ 9,572,531.93	\$ 9,817,643.46	\$ 11,158,978.79	\$ 11,290,593.32
Mantenimiento	\$ -	\$ 24,513,468.27	\$ 35,881,858.25	\$ 34,741,849.13
Parques y jardines	\$ -	\$ 15,130,233.38	\$ 22,261,597.39	\$ 21,292,061.02
Aseo público	\$ -	\$ 32,036,240.17	\$ 44,077,380.75	\$ 41,503,314.38
Total	\$ 80,340,615.42	\$ 149,685,549.44	\$ 172,635,622.89	\$ 165,447,775.28

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque

Gráfico 5. Porcentaje de egresos ejercidos en el capítulo 1000 con respecto al total de la CGSP



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque

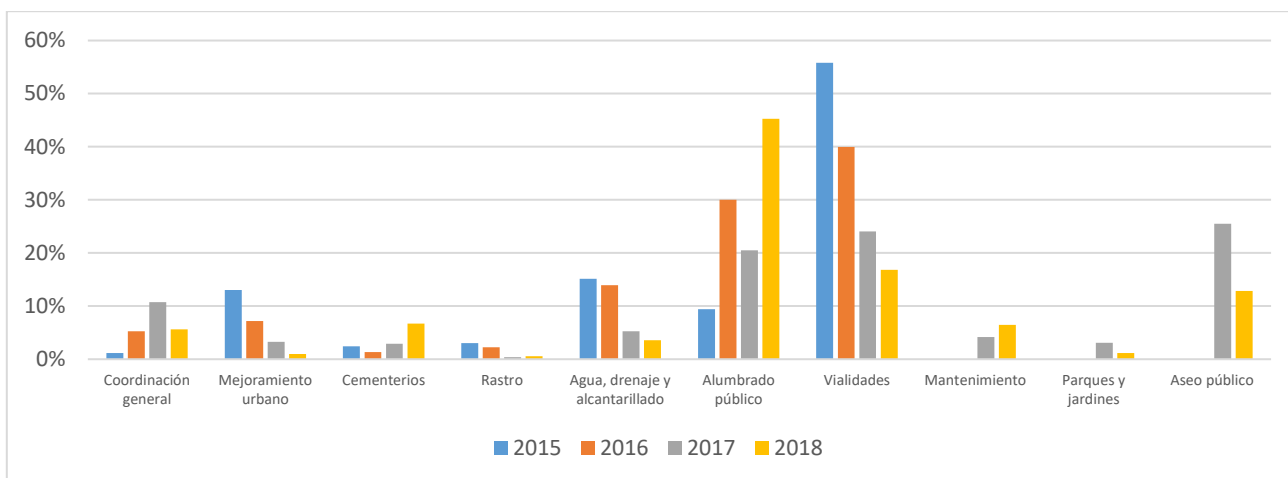
En el caso del capítulo 2000 relacionado con materiales y suministros se observa que existe un incremento en el área de cementerios, vialidades y mantenimiento, así como alumbrado público, siendo este último el más alto registrado en los últimos años y el servicio público en el cual se ejercieron mayores recursos financieros en este capítulo durante el año 2018.

Tabla 16 Egresos del capítulo 2000 ejercidos de acuerdo al área de servicios públicos (año base 2018)				
Área	2015	2016	2017	2018
Coordinación general	\$ 86,230.09	\$ 949,221.37	\$ 3,487,803.28	\$ 2,812,659.35
Mejoramiento urbano	\$ 963,695.14	\$ 1,293,986.75	\$ 1,055,823.42	\$ 508,504.67
Cementerios	\$ 178,170.82	\$ 238,893.18	\$ 945,575.02	\$ 3,365,354.84
Rastro	\$ 225,082.98	\$ 403,244.92	\$ 115,240.99	\$ 277,638.26
Agua, drenaje y alcantarillado	\$ 1,117,513.33	\$ 2,503,885.34	\$ 1,705,717.75	\$ 1,786,813.38
Alumbrado público	\$ 694,860.93	\$ 5,396,053.11	\$ 6,651,821.64	\$ 22,731,421.41
Vialidades	\$ 4,122,885.81	\$ 7,174,346.91	\$ 7,804,298.05	\$ 8,449,173.41
Mantenimiento	\$ -	\$ -	\$ 1,362,108.00	\$ 3,257,097.10
Parques y jardines	\$ -	\$ -	\$ 1,011,534.06	\$ 578,057.56
Aseo público	\$ -	\$ -	\$ 8,267,333.14	\$ 6,472,217.44
Total	\$ 7,388,439.10	\$ 17,959,631.58	\$ 32,407,255.35	\$ 50,238,937.43

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque

Al considerar el porcentaje de recursos ejercidos en el capítulo 2000 con respecto al total de la CGSP se reconoce que en el año 2018 cerca de la mitad de los recursos de materiales y suministros se ejercieron en el área de alumbrado público (45%), seguido de vialidades (17%) y aseo público (13%). Es importante señalar que en los últimos años la mayoría de las áreas de servicios públicos presentan una reducción del porcentaje de egresos ejercidos en este rubro con respecto al total siendo el área de aseo público la que ha tenido la mayor disminución, ya que en el año 2017 esta dirección era la que mayores recursos recibía con respecto al resto que conforman la CGSP

Gráfico 6. Porcentaje de egresos ejercidos en el capítulo 2000 con respecto al total de la CGSP



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque

El capítulo 3000 de servicios generales es otro de los rubros a los que las áreas de servicios públicos de la CGSP destinaron mayores recursos en el año 2018. Con excepción de aseo público y vialidades, todas las áreas han tenido una reducción en los recursos ejercidos en este rubro. Las áreas de agua, drenaje y alcantarillado, y alumbrado público son las que han tenido la mayor reducción entre el año 2017 y 2018.

Tabla 17. Egresos del capítulo 3000 ejercidos de acuerdo al área de servicios públicos (año base 2018)

Área	2015	2016	2017	2018
Coordinación general	\$ 316,405.52	\$ 14,665.88	\$ 587,390.68	\$ 97,352.36
Mejoramiento urbano	\$ 27,001.02	\$ 8,210.63	\$ 236,129.09	\$ 18,029.01
Cementerios	\$ 3,913.49	\$ 580,920.38	\$ 885,423.31	\$ 692,335.21
Rastro	\$ 67,858.67	\$ 311,870.18	\$ 1,672,326.97	\$ 399,767.25
Agua, drenaje y alcantarillado	\$ 1,326,355.66	\$ 1,666,680.99	\$ 9,745,162.93	\$ 2,723,720.60
Alumbrado público	\$ 89,620,945.54	\$ 110,007,814.21	\$ 73,804,612.66	\$ 65,675,686.95
Vialidades	\$ 742,571.52	\$ 742,362.65	\$ 202,414.85	\$ 229,727.59
Mantenimiento	\$ -	\$ -	\$ 129,865.58	\$ 9,985.24
Parques y jardines	\$ -	\$ -	\$ 406,589.30	\$ 205,912.57
Aseo público	\$ -	\$ -	\$ 95,336,837.16	\$ 103,389,312.13
Total	\$ 92,105,051.42	\$ 113,332,524.91	\$ 183,006,752.53	\$ 173,441,828.93

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque

En términos porcentuales el área de alumbrado público tenía las mayores cifras de recursos ejercidos del rubro de servicios generales en el año 2015 y 2016 alcanzando el 97% en ambos años con respecto al total de la CGSP. En el año 2017 las áreas de alumbrado público y aseo público tuvieron los mayores porcentajes de egresos ejercidos con el 40.3% y 52.1% respectivamente. En el año 2018 el porcentaje en alumbrado público disminuyó y se incrementó aquel relacionado con aseo público llegando a 38% y 60% respectivamente.

Los recursos destinados al capítulo 4000 transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas en la CGSP han sido pocos en comparación con otros rubros. En el año 2018 solo se ejercieron \$119,000 pesos, de los cuales el 99% se destinaron al área de alumbrado público. En años anteriores, los escasos recursos de este capítulo se han utilizado en las áreas de rastro y alumbrado público en el año 2015 y en la CGSP en el año 2016.

Por otra parte, el capítulo 5000 bienes muebles, inmuebles e intangibles representó solo el 3% en el año 2018. De manera general se observa que en este mismo año se incrementaron los recursos de este rubro ejercidos en rastro, mantenimiento, parques y jardines así como aseo público. También se reconoce que durante los años 2016 y 2017 se ejercieron recursos en la CGSP, mismos que se redujeron drásticamente en el año 2018.

Tabla 18 Egresos del capítulo 5000 ejercidos de acuerdo al área de servicios públicos (año base 2018)

Área	2015	2016	2017	2018
Coordinación general	\$ 2,426.94	\$ 167,910.91	\$ 166,613.36	\$ 8,005.85
Mejoramiento urbano	\$ -	\$ 2,551.59	\$ -	\$ -
Cementerios	\$ -	\$ 1,618.69	\$ 83,419.12	\$ 85,856.83
Rastro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 349,284.66
Agua, drenaje y alcantarillado	\$ 3,535.23	\$ 134,149.52	\$ 354,062.07	\$ 1,981.25
Alumbrado público	\$ -	\$ 3,611.33	\$ 105,368.78	\$ -
Vialidades	\$ 265,590.90	\$ -	\$ -	\$ 270.00
Mantenimiento	\$ -	\$ -	\$ 9,103.71	\$ 98,207.54
Parques y jardines	\$ -	\$ -	\$ 779,582.38	\$ 1,658,364.09
Aseo público	\$ -	\$ -	\$ 6,623.26	\$ 9,157,024.14
Total	\$ 271,553.07	\$ 309,842.04	\$ 1,504,772.69	\$ 11,358,994.34

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque

En términos porcentuales se observa que en el año 2015 el 98% de los recursos ejercidos en el capítulo 5000 se destinaron a vialidades, situación que en el año 2016 se transforma y se destinan recursos a la CGSP y a la dirección de agua potable, drenaje y alcantarillado, alcanzado el 54% y 13% respectivamente. En el año 2017 el 52% de los recursos se ejercieron en el área de parques y jardines, seguido del 24% que se utilizaron en el área de agua, drenaje y alcantarillado así como el 11% en la CGSP. Por último, en el año 2018 el 81% de los recursos totales ejercidos en la CGSP se destinaron al área de aseo público.

Hasta ahora el análisis ha permitido reconocer que las áreas de la CGSP que han ejercido mayores recursos fueron aseo y alumbrado público, en el extremo contrario se encuentran mejoramiento urbano y cementerio. Estas conclusiones arrojan información importante sobre la gestión de los recursos financieros destinados al cumplimiento de las responsabilidades del gobierno municipal definidas en el artículo 115 constitucional.

Para ampliar el análisis se estimaron los recursos per cápita ejercidos en las diversas áreas de la CGSP a través de las cifras de proyección de población disponibles en el Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco (IIEG). A través de esta información fue posible reconocer que en el año 2018 se ejercieron \$238.02 pesos per cápita en el área de aseo público y \$141.26 pesos en alumbrado público. En el caso contrario solo se ejercieron \$6 pesos per cápita en mejoramiento urbano y \$15.85 pesos en cementerios.

Tabla 19 Egresos ejercidos per cápita de acuerdo al área de servicios públicos (año base 2018)

Área	2015	2016	2017	2018
Coordinación general	\$ 16.88	\$ 10.45	\$ 11.63	\$ 10.48
Mejoramiento urbano	\$ 7.95	\$ 8.34	\$ 7.41	\$ 6.00
Cementerios	\$ 10.30	\$ 12.07	\$ 12.92	\$ 15.85
Rastro	\$ 33.85	\$ 37.95	\$ 33.90	\$ 28.43
Agua, drenaje y alcantarillado	\$ 35.09	\$ 37.18	\$ 44.90	\$ 32.52
Alumbrado público	\$ 151.07	\$ 184.88	\$ 130.38	\$ 141.26
Vialidades	\$ 22.55	\$ 26.88	\$ 28.72	\$ 29.59
Mantenimiento	\$ -	\$ 37.16	\$ 56.02	\$ 56.47
Parques y jardines	\$ -	\$ 22.94	\$ 36.66	\$ 35.17
Aseo público	\$ -	\$ 48.57	\$ 221.34	\$ 238.02
Total	\$ 277.69	\$ 426.42	\$ 583.89	\$ 593.80

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque y proyecciones de población a mitad de año de IIEG

Al observar los recursos ejercidos per cápita en los últimos años se observa que hay una reducción en el caso de mejoramiento urbano, rastro; agua, drenaje y alcantarillado, parques y jardines, así como alumbrado público. En el otro extremo se ha incrementado el gasto ejercido en las áreas de cementerios, vialidades, mantenimiento y aseo público; siendo este último el que ha tenido el mayor crecimiento pasando de \$48.47 a \$238.02 pesos entre 2016 y 2018.

De manera particular, se reconoce que de los \$593.80 pesos ejercidos per cápita en la CGSP, \$245.17 se destinaron a servicios personales y \$257.02 a servicios generales. Si bien se reconoce que en la totalidad de los rubros del gasto se han incrementado los recursos ejercidos, en el caso de los servicios personales estos se han casi duplicado entre los años 2015-2018.

Tabla 20. Egresos ejercidos per cápita por objeto del gasto 2015-2018 (año base 2018)				
Capítulo	2015	2016	2017	2018
1000. Servicios personales	\$ 123.21	\$ 226.91	\$ 258.72	\$ 245.17
2000. Materiales y suministros	\$ 11.33	\$ 27.23	\$ 48.57	\$ 74.45
3000. Servicios generales	\$ 141.25	\$ 171.81	\$ 274.27	\$ 257.02
4000. Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	\$ 0.07	\$ -	\$ 0.07	\$ 0.18
5000. Bienes muebles, inmuebles e intangibles	\$ 0.42	\$ 0.47	\$ 2.26	\$ 16.83
6000. Inversión pública	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0.15
9000. Deuda pública	\$ 1.41	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 277.69	\$ 426.42	\$ 583.89	\$ 593.80
Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque				

El análisis de los egresos ejercidos per cápita en el capítulo 1000 de servicios personales permite reconocer que en el año 2018 las áreas con mayor ejercicio por persona de este rubro fueron aseo público y mantenimiento con \$61.50 y \$51.48 pesos respectivamente; sin embargo, comparativamente se reconoce una disminución de los recursos ejercidos en años anterior. Las áreas de alumbrado público y vialidades son las que han incrementado los egresos ejercidos per cápita en el rubro de servicios personales.

Tabla 21 Egresos ejercidos de capítulo 1000 per cápita por área de la CGSP 2015-2018 (año base 2018)				
Área	2015	2016	2017	2018
Coordinación general	\$ 16.26	\$ 8.73	\$ 5.21	\$ 6.15
Mejoramiento urbano	\$ 6.43	\$ 6.36	\$ 5.48	\$ 5.22
Cementerios	\$ 10.03	\$ 10.82	\$ 10.05	\$ 9.71
Rastro	\$ 33.35	\$ 36.87	\$ 31.22	\$ 26.91
Agua, drenaje y alcantarillado	\$ 31.33	\$ 30.66	\$ 27.21	\$ 25.83
Alumbrado público	\$ 11.13	\$ 9.93	\$ 9.64	\$ 10.08
Vialidades	\$ 14.68	\$ 14.88	\$ 16.72	\$ 16.73
Mantenimiento	\$ -	\$ 37.16	\$ 53.78	\$ 51.48
Parques y jardines	\$ -	\$ 22.94	\$ 33.36	\$ 31.55
Aseo público	\$ -	\$ 48.57	\$ 66.06	\$ 61.50
Total	\$ 123.21	\$ 226.91	\$ 258.72	\$ 245.17
Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el gobierno del municipio de San Pedro Tlaquepaque				

Como se ha presentado, las áreas de alumbrado y aseo público son aquellas a las que se les destinan mayores recursos financieros. El mayor gasto en las áreas de servicios públicos se concentra en los capítulos 1000 y 3000 que consisten en servicios personales y servicios generales respectivamente. Se observa de manera generalizada una reducción del gasto en el capítulo 1000 de servicios personales.

Los resultados del análisis permiten reconocer que bajo el supuesto de que el 80% de las participaciones federales se destinan a los servicios públicos, entonces se define que se destinan \$719 pesos per cápita del Ramo 28 a la provisión de servicios públicos. Si se compara esta cifra con los \$593.80 pesos por habitante que se ejercieron en la CGSP se puede definir que todavía es posible destinar mayores recursos derivados de las transferencias federales a las áreas de servicios públicos municipales.

La información disponible para realizar la evaluación de resultados evita identificar el efecto de los recursos del Ramo 28 sobre las coberturas de los servicios públicos analizados, debido principalmente a la dificultad para identificar la desagregación de los recursos financieros hasta las diversas áreas de servicios públicos. Durante las entrevistas fue posible reconocer que el gobierno municipal de San Pedro Tlaquepaque ha realizado avances importantes para

incrementar la cobertura y la capacidad de respuesta de los servicios públicos en el municipio, particularmente aquellos relacionados con agua, drenaje y alcantarillado, así como alumbrado público; sin embargo, existen dificultades para identificar los avances particulares que responden a los recursos del Ramo 28 que se ejercieron en el año 2018.

Es importante que si bien no se pueden reconocer el efecto de los recursos del Ramo 28 sobre los servicios públicos con la información disponible, durante las entrevistas los diversos actores señalaron la importancia de estas transferencias para la provisión de los servicios públicos, argumentando que estos posibilitan el cumplimiento de esta responsabilidad constitucional. La ausencia, recortes o problemas de gestión de las participaciones federales implicarían efectos negativos para la provisión de los servicios públicos en el gobierno de San Pedro Tlaquepaque.

7 ANÁLISIS FODA

Sustentados en el análisis de proceso del uso de los recursos del ramo 28 utilizados en la oferta de servicios públicos (se excluye seguridad pública) y comparado con un modelo ideal que se presentó antes, realizamos un análisis FODA que se presenta a continuación.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • El PMD tiene estrategias claras respecto a la oferta de Servicios Públicos • Hay coherencia entre estrategias y POAS • El presupuesto de 2018 se aprobó a tiempo, sin conflictos y con la participación de todas dependencias y de cabildo. • Hay transparencia en gasto ya que se comprueba adecuadamente acorde con el marco legal y sin observaciones importantes de parte de la auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentados en experiencias exitosas impulsar un modelo de gestión de residuos sólidos más eficiente para el municipio de Tlaquepaque. • Revisar experiencias de gobierno electrónico que reduzcan los recursos destinados a servicios personales. • Diseñar una estrategia de financiamiento de servicios y funciones públicas que garantice en el mediano plazo la oferta de servicios públicos ante un entorno de incertidumbre. • Impulsar a nivel del estado de Jalisco periodos más amplios para la definición del presupuesto.
Debilidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> • El PMD no tiene estrategia de financiamiento de Servicios Públicos • Algunas dependencias no tienen POAS y solo 48 por ciento de los POAs dedicados a servicios públicos tienen presupuesto definido • Aseo público tiene un trato distinto a las otras dependencias • La discusión del presupuesto está concentrada en tesorería, DGPP y obras públicas. • Las dependencias no saben cuál fue su presupuesto aprobado • Plan de gasto centralizado sin información a dependencias • No se ha realizado evaluación de desempeño o impacto a programas de servicios públicos. • No se tiene una estrategia de evaluación para medir los resultados obtenidos por el uso de los recursos del ramo 28, principalmente en los logros de la oferta de servicios públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que aportaciones como la de PDR cambien sus lineamientos y pongan en riesgo la operación de servicios y función pública. • Iniciativas centralizadoras como la de Policía Metropolitana, que afecten los fondos para ofrecer servicios públicos. • Recesión económica que afecte a todas las fuentes de ingresos municipales y que ponga en juego el financiamiento para ofertar los servicios y funciones públicas.

El municipio experimenta un contexto de incertidumbre relevante debido a la modificación de las políticas de transferencias del gobierno federal; así mismo el gobierno estatal actualmente impulsa transformaciones gubernamentales que afectan la definición del presupuesto del gobierno de Tlaquepaque. Hacer una lectura adecuada de dichas transformaciones ayudara al ayuntamiento de Tlaquepaque a utilizar los recursos del ramo 28 de manera estratégica.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La evaluación de proceso y resultado del uso de los recursos del ramo 28 permitió identificar las actividades que se realizan de manera adecuada que garantizan la oferta de servicios públicos con calidad, pero también emergieron aspectos a mejorar. A manera de síntesis, las principales conclusiones de la evaluación son las siguientes:

6. Existe un proceso de planeación sólido que visualiza la oferta de servicios públicos con calidad para los habitantes de Tlaquepaque. Sin embargo no existe una estrategia sólida de financiamiento de mediano plazo para garantizar la oferta de servicios y funciones públicas que marca el artículo 115 constitucional.
7. El proceso de programación se lleva a cabo, de manera sistemática, donde cada POA tiene indicadores y metas. En este subproceso se puede mejorar en la definición de presupuesto.
8. El presupuesto se define con la participación de todas las dependencias y cabildo, hay un adecuado espacio de negociación, pero con tiempos reducidos; sin embargo la información del presupuesto final no permea en todas las dependencias del gobierno.
9. La ejecución del gasto está centralizada en tesorería lo que facilita su control, sin embargo las dependencias no se sienten corresponsables del gasto y los funcionarios de las mismas tienen la percepción de que su dependencia tiene bajo costo presupuestal.
10. Hay cultura de la evaluación y se realizan evaluaciones internas y externas para el caso de fondos federales, sin embargo hay ausencia de una estrategia para conocer los alcances o resultados que se obtienen con la aplicación de las distintas fuentes de ingreso, en especial con el ramo 28.

En general el proceso planeación, programación, presupuesto, gasto y evaluación se lleva a cabo de manera integral, pero existen oportunidades en cada etapa que pueden impulsar un mejor uso de los recursos públicos.

Nuestra recomendación sustancial, consiste en proponer el diseño de una estrategia de mediano plazo para financiar los servicios públicos (donde se incluya seguridad pública) ya

que es el mandato constitucional del artículo 115, pero además la oferta de estos servicios garantiza un adecuado desarrollo de la vida cotidiana. Esta estrategia la consideramos relevante, porque el contexto está cambiando aceleradamente por las transformaciones que el gobierno federal y estatal están impulsando, por lo que los rubros de ingresos más estables y sólidos y bajo el control total de los ayuntamientos son el ramo 28 y los ingresos propios, por lo que serían las fuentes más adecuadas para garantizar los servicios públicos municipales.

9 PLAN DE MEJORA

Un objetivo fundamental de la realización de la evaluación en el ámbito público es la definición de acciones que corrijan y/o mejoren el proceso de instrumentación de las dependencias y programas de intervención gubernamental. Las siguientes acciones se derivan de la evaluación realizada al proceso del ejercicio del ramo 28 del año 2018 llevada a cabo para el gobierno de Tlaquepaque:

1. Diseñar e instrumentar una estrategia de financiamiento de servicios públicos, más estable en la medida que tenga como fundamento el uso de los recursos del ramo 28 y de los ingresos propios.

Actores responsables: Tesorería y DGPP.

Periodo de realización: corto plazo el diseño, en mediano plazo la instrumentación.

2. Definición de un calendario colectivo para la realización del presupuesto.

Actores responsables: Tesorería y DGPP.

Periodo de realización: corto plazo.

3. Instrumentar un esquema de seguimiento de gasto para todas las dependencias del gobierno municipal.

Actor responsable: Tesorería.

Periodo de realización: corto plazo.

4. Diseñar e impulsar un esquema integral y sustentable de manejo de residuos del municipio de Tlaquepaque que reduzca costos.

Actores responsables: DGSP, Dirección de aseo público, DGSP, Tesorería.

Periodo de realización: mediano plazo.

5. Definir una MIR por fuente de recursos, que permita revisar los logros obtenidos por el ejercicio presupuestal.

Actores responsables: DGPP y Tesorería.

Periodo de realización: mediano plazo.

10 BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO

Uno de los puntos clave para poder llevar a cabo este proyecto fue la *Identificación de actores clave*, tal como se mencionó en el documento “Primer entregable: Estrategia y Plan de Trabajo”. Para esta etapa se seleccionaron los actores que se encontraban en los puestos clave relacionados con la evaluación de los procesos y resultados de las Transferencias Federales del ramo 28 del año 2018. Cabe señalar que por la naturaleza de la evaluación fue necesario solicitar las entrevista a los funcionarios que estaban en los puestos siguientes en el año 2018, en caso de que esto no fuera posible se entrevistó a los funcionarios actuales. A continuación, se presenta la bitácora de entrevistas, en donde se indica el cargo, nombre del funcionario y fecha y hora de la entrevista.

Tabla 22. Agenda de entrevistas

Cargo	Nombre	Fecha y hora
Presidente de comisión edilicia de hacienda	José Luis Salazar Martínez	Viernes 28 de junio de 2019 a las 12:00pm
Director de Aseo Público	Jesús Gabriel Padilla Reta	Lunes 01 de julio de 2019 a las 12 pm
Director de Alumbrado Público	Francisco Flores Corona	Lunes 01 de julio de 2019 a las 2 pm
Director de planeación y programación	Pablo López Villegas	Martes 02 de julio de 2019 a las 10 am
Director de Ingresos- Egresos	David Mendoza Pérez	Martes 02 de julio de 2019 a las a las 13:00
Presidente de comisión edilicia de servicios públicos	Eloisa Gaviño Hernández	Martes 02 de julio de 2019 a las 2:30pm
Dirección de Obras Públicas	Sergio Adolfo Gutiérrez	Miércoles 03 de julio de 2019 a las 10 am
Tesorero municipal	José Alejandro Ramos Rosas	Lunes 8 de julio de 2019 a las 11:00
Director General de Políticas Públicas 2019	Antonio Fernando Chávez Delgadillo	Martes 09 de julio de 2019 a las 17:30
Presidente de comisión edilicia de planeación	Betsabe Dolores Almaguer Esperanza	No se realizó la entrevista
Director General de Políticas Públicas 2018	María Agustina Rodríguez Morán	No se realizó la entrevista

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior presenta a los actores entrevistados, cabe señalar que no se pudo entrevistar a la Ex Directora General de Políticas Públicas del 2018 por cuestiones de agenda, sin embargo se entrevistó al Director actual. Aunado a lo anterior, se había planeado entrevistar al Presidente de comisión edilicia de planeación la cual no se llevó a cabo, ya que la información ya estaba completa. En el Anexo se presentan las guías de entrevistas realizadas

11 REFERENCIAS

Ayuntamiento de San Pedro Tlaquepaque (2016) Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018. Tercera versión. Consultado el 27 de marzo de 2019, disponible en: https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/wp-content/uploads/2016/01/PMD-15-18_.pdf

Ayuntamiento de San Pedro Tlaquepaque (2018) Modificación semestral del presupuesto de egresos. Disponible en <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo8/v/c-presupuesto-egresos-anual-caso-clasificador-objeto-del-gasto-del-sujeto-obligado-cuando-menos-los-ultimos-tres-anos/> Consultado el 23 de julio de 2019

Ayuntamiento de San Pedro Tlaquepaque (2018) Programas Operativos Anuales. Disponible en <https://transparencia.tlaquepaque.gob.mx/articulo15/programas-operativos-anuales-2018/> Consultado el 02 de julio de 2019

Cámara de Diputados (2019) Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos. Disponible en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_060619.pdf Consultada el 25 de julio de 2019.

Congreso del estado de Jalisco (2014) Ley de Ingresos para el Municipio de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco para el ejercicio fiscal del año 2015. Disponible en: https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/san_pedro_tlaquepaque_0.pdf. Consultado el 19 de julio de 2019

Congreso del estado de Jalisco (2015) Ley de Ingresos para el Municipio de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco para el ejercicio fiscal del año 2016. Disponible en: https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/12-19-15-iv_0.pdf. Consultado el 19 de julio de 2019

Congreso del estado de Jalisco (2016) Ley de Ingresos para el Municipio de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco para el ejercicio fiscal del año 2017. Disponible en: https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/san_pedro_tlaquepaque_1.pdf. Consultado el 19 de julio de 2019

Congreso del estado de Jalisco (2017) Ley de Ingresos para el Municipio de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco para el ejercicio fiscal del año 2018. Disponible en: https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/san_pedro_tlaquepaque_2.pdf consultado el 19 de julio de 2019

Instituto de información estadística y geográfica de Jalisco (2013) *Proyecciones de población a mitad de año por municipio según sexo, 2010-2030*. Disponibles en https://iieg.gob.mx/ns/?page_id=846ChromeHTML%5CShell%5COpen%5CCommand Consultado el 22 de julio de 2019

12 ANEXOS

12.1 Instrumentos de Campo - Guías de entrevistas

“Evaluación de procesos y resultados de las Transferencias Federales del Ramo 28 del municipio de San Pedro Tlaquepaque. Ejercicio fiscal 2018”

Responsable: Dr. Antonio Sánchez Bernal

Equipo Evaluador: Dra. Jarumy Rosas Arellano y Dra. Beatriz Adriana Venegas Sahagún

Correos de contacto: antoniosb64@gmail.com jarumy.rosas@gmail.com y

betyvenegas@gmail.com

Guía de entrevista semiestructurada para entrevista con Director de Alumbrado Público

1. ¿Cuál es (fue) la participación que tiene la Dirección de Alumbrado Público en la conformación del Plan Municipal de Desarrollo?
2. ¿Cuál es el proceso que la Dirección de Alumbrado Público implementa (implementó) para definir su Plan Operativo Anual?
3. ¿Qué tipo de colaboración desempeñó la Coordinación de Servicio Públicos en la definición del Plan Operativo Anual de la Dirección de Alumbrado Público?
4. ¿Cómo se define el Presupuesto de Egresos anual de la Dirección de Alumbrado Público?
5. ¿Quién participa en el proceso de construcción del presupuesto de egresos de la Dirección de Alumbrado Público? ¿Hay alguna participación por parte de la Coordinación de Servicios Públicos?
6. ¿De qué forma se define el Plan de gasto/egresos de la Dirección de Alumbrado Público?
7. ¿Cómo se lleva el seguimiento del ejercicio del gasto en la Dirección de Alumbrado Público?

**Guía de entrevista semiestructurada para entrevista con el Director de Ingresos 2018,
Director de Egresos 2019**

1. ¿Cuál es (fue) la participación de la Dirección de en la conformación del Plan Municipal de Desarrollo?
2. ¿Cómo se define de que partidas son para el Presupuesto de los POAs de las Dependencias? ¿Quién lo define?
3. ¿Qué tipo de colaboración desempeña la Dirección de Ingresos y Egresos en la presupuestación de los POAs?
4. ¿En el Presupuesto de Egresos viene definido la cantidad correspondiente a cada Dependencia y/o Coordinación del municipio?
5. ¿Quién participa en el proceso de construcción del presupuesto de egresos del municipio? ¿Con cuáles otras dependencias participan para la construcción del presupuesto?
6. ¿De qué forma se define el Plan de gasto/egresos del municipio?
7. ¿Cómo se lleva el seguimiento del ejercicio del gasto de las dependencias?
8. ¿Cómo se define la evaluación?

Guía de entrevista semiestructurada para entrevista con el Director de Aseo Público

1. ¿Cuál es (fue) la participación que tiene la Dirección de Aseo Público en la conformación del Plan Municipal de Desarrollo?
2. ¿Cuál es el proceso que la Dirección de Aseo Público implementa (implementó) para definir su Plan Operativo Anual?
3. ¿Qué tipo de colaboración desempeñó la Coordinación de Servicio Públicos en la definición del Plan Operativo Anual de la Dirección de Aseo Público?
4. ¿Cómo se define el Presupuesto de Egresos anual de la Dirección de Aseo Público?
5. ¿Quién participa en el proceso de construcción del presupuesto de egresos de la Dirección de Aseo Público? ¿Hay alguna participación por parte de la Coordinación de Servicios Públicos?
6. ¿De qué forma se define el Plan de gasto/egresos de la Dirección de Aseo Público?

7. ¿Cómo se lleva el seguimiento del ejercicio del gasto en la Dirección de Aseo Público?

Guía de entrevista semiestructurada para el Presidente de comisión edilicia de hacienda

1. ¿Cómo se construyó el presupuesto de egresos?
2. ¿Nos puede comentar que otros funcionarios participaron en el proceso de construcción del presupuesto del año 2018?
3. ¿De qué forma los POAS de las áreas de servicios públicos participaron en la elaboración del presupuesto de egresos del año 2018?
4. ¿Cuál es la participación que los regidores, particularmente la Comisión de Hacienda, tuvieron en la conformación del presupuesto de egresos del año 2018?
5. ¿De qué fondo surge el presupuesto para los POAs?
6. ¿Existen partidas especiales para ejercer el fondo del ramo 28?
7. ¿Cómo es el proceso para autorizar el presupuesto de las áreas de servicios públicos señalaron en los POAS del 2018?

Guía de entrevista semiestructurada para entrevista con el Director de Obras Públicas

1. ¿Cuál es (fue) la participación que tiene la Dirección de Obras Públicas en la conformación del Plan Municipal de Desarrollo?
2. ¿Cuál es el proceso que la Dirección de Obras Públicas implementa (implementó) para definir el Plan Operativo Anual?
3. ¿Qué tipo de colaboración desempeñó la Coordinación de Servicios Públicos en la definición del Plan Operativo Anual de la Dirección de Obras Públicas?
4. ¿Cómo se define el Presupuesto de Egresos anual de la Dirección de Obras Públicas?
5. ¿Quién participa en el proceso de construcción del presupuesto de egresos de la Dirección de Obras Públicas? ¿Hay alguna participación por parte de la Dirección de Servicios Públicos?

6. ¿De qué forma se define el Plan de gasto/egresos de la Dirección de Obras Públicas?
7. ¿Cómo se lleva el seguimiento del ejercicio del gasto en la Dirección de Obras Públicas?

Guía de entrevista semiestructurada para entrevista con el Director de Planeación y Programación

1. ¿Cuál es (fue) la participación que tiene la Dirección de Planeación y Programación en la conformación del Plan Municipal de Desarrollo?
2. ¿Cómo se involucra a las demás dependencias en el Plan Municipal de Desarrollo?
3. ¿Cuál es el proceso que la Dirección implementa (implementó) para definir el Plan Operativo Anual?
4. ¿Cómo se realiza el Presupuesto para los POAs? ¿Quién lo define?
5. ¿Cómo se define el Presupuesto de Egresos anual de la Dirección de Planeación y Programación?
6. ¿De qué forma se define el Plan de gasto/egresos?
7. ¿Qué participación tiene en la definición del presupuesto?
8. ¿Cómo se lleva el seguimiento del ejercicio del gasto?
9. ¿Quién define la prioridad de los POAs?

Guía de entrevista semiestructurada para entrevista con Ex Coordinadora de Servicios Públicos, actual Regidora, Presidenta de la Comisión Edilicia de Servicios Públicos

1. ¿Cuál es (fue) la participación que tuvo la Coordinación de Servicios Públicos en la conformación del Plan Municipal de Desarrollo?
2. ¿Cómo apoya (apoyó) la Coordinación de Servicios Públicos para definir los Planes Operativos Anuales de las Direcciones a su cargo?
3. ¿Cómo realizó el Presupuesto para los POAs de las Dependencias a su cargo? ¿Quién lo definió?

4. ¿Qué tipo de colaboración desempeña la Coordinación de Servicios Públicos para la presupuestación de los POAs?
5. ¿Quién participa en el proceso de construcción del presupuesto de egresos de la Coordinación de Servicios Públicos? ¿Con cuáles otras dependencias participan para la construcción del presupuesto?
6. ¿De qué forma se define el Plan de gasto/egresos de la Coordinación de Servicios Públicos?
7. ¿Cómo se lleva el seguimiento del ejercicio del gasto en la Coordinación de Servicios Públicos?
8. ¿Se conoce de dónde provienen los fondos para la realización del presupuesto?

Guía de entrevista semiestructurada para entrevista con el Tesorero Municipal

1. ¿Cómo participó la tesorería en la conformación del Plan Municipal de Desarrollo?
2. ¿Se tienen diferenciados y ya etiquetados los ingresos?
3. ¿Cómo se define de que partidas salen los Presupuestos de los POAs de las Dependencias? ¿Quién lo define?
4. ¿Cómo se decide la presupuestación de los POAs?
5. ¿En el Presupuesto de Egresos viene definido la cantidad correspondiente a cada Dependencia y/o Coordinación del municipio?
6. ¿El gasto se tiene diferenciado por partidas y dependencias?
7. ¿Quién participa en el proceso de construcción del presupuesto de egresos del municipio? ¿Con cuáles otras dependencias participan para la construcción del presupuesto?
8. ¿De qué forma se define el Plan de gasto/egresos del municipio?
9. ¿Cómo se lleva el seguimiento del ejercicio del gasto de las dependencias?
10. ¿Cómo se define la evaluación?

Guía de entrevista semiestructurada para entrevista con el Director General de Políticas Públicas 2019

1. ¿Cuál es (fue) la participación que tiene la Dirección General de Políticas Públicas en la conformación del Plan Municipal de Desarrollo?

2. ¿Cómo se involucra a las demás dependencias en el Plan Municipal de Desarrollo?
3. ¿Cuál es el proceso que la Dirección implementa (implementó) para definir el Plan Operativo Anual?
4. ¿Cómo se realiza el Presupuesto para los POAs? ¿Quién lo define?
5. ¿Cómo se define el Presupuesto de Egresos anual?
6. ¿De qué forma se define el Plan de gasto/egresos?
7. ¿Qué participación tiene en la definición del presupuesto?
8. ¿Cómo se lleva el seguimiento del ejercicio del gasto?
9. ¿Quién define la prioridad de los POAs?