



Programa Anual de Evaluación

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. 2016.



Dirección General de Políticas Públicas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. Presentación.	4
II. Justificación.	5
III. Fundamento normativo.	6
IV. Modelo de Administración Pública y Sistema de Evaluación del Desempeño.	9
V. Objetivos del Programa Anual de Evaluación.	13
VI. Del Sistema de Gestión y Evaluación del Plan Municipal de Desarrollo.	14
VII. De las áreas responsables de la evaluación, los tipos de evaluación, definición de los programas a ser evaluados y, aspectos de Mejora Continua.	17
VIII. Del Monitoreo, Difusión y Cronograma.	20

I. Presentación

Los escasos recursos para atender las amplias, graves y diversas necesidades sociales han sobrepasado a los gobiernos, toda vez que el modelo económico neoliberal en la vía de los hechos ha producido una mayor concentración de la riqueza en menos personas contrastando con un aumento de personas en la pobreza con mínimos recursos para subsistir y con ello habitando en condiciones de precariedad con lamentables resultados y generándose demandas sociales que para el caso de los gobiernos locales, son en la práctica difícil de atender sin los recursos estatales y federales, dado el injusto sistema de la distribución de los ingresos nacionales.

En este difícil contexto nacional y local, los gobiernos se han obligado a replantear los esquemas de gestión que ante los escasos recursos públicos se obtengan los mejores resultados, de allí la gran cascada de modelos de gestión que buscan impactar aplicando los pocos recursos para obtener los mejores resultados, sin tocar el origen del problema, el sistema económico vigente.

En la última década se asume la visión de la gestión por resultados, enfatizando en la necesidad que el logro de objetivos y del impacto de la acción gubernamental en su territorio sea incorporado como un criterio sustantivo de éxito del propio gobierno, más allá del simple acatamiento de normas o procesos formales (A. Gault). La gestión por resultados implica un cambio institucional en el funcionamiento y desarrollo de la administración pública municipal, es decir, cambios normativos, legales, organizacionales y culturales. No basta con la determinación política del gobierno en turno, es un enfoque que se ha de asumir como una estrategia de Cambio Institucional para modificar las viejas prácticas en el manejo y uso de los limitados recursos públicos del gobierno municipal. Dado que el sistema de evaluación del desempeño implica institucionalizar una forma de revisión y evaluación de la actividad gubernamental con enfoque de resultados en la gestión de las dependencias municipales.

La gestión por resultados implica que exista una definición clara de objetivos o logros; que se analicen las formas para alcanzar dichos logros y, que se mida el grado de correspondencia entre unos y otros con el fin de obtener información para la evaluación y desde luego la corrección o ajustes a los objetivos y a las formas para alcanzarlos. Si bien es una metodología compleja que implica un cambio institucional y que tiene algunos aspectos cuestionables como la secuencia lineal objetiva entre causas, problemas y efectos, así como la construcción de axiomas para entender la realidad multifactorial, si tiene por otro lado, grandes avances como una herramienta para el aprendizaje organizacional para el diseño y evaluación de programas públicos y, su mejora en los procesos de decisión. Asimismo, es una gran herramienta para una efectiva Rendición de Cuentas del gobierno municipal.

El presente **Programa Anual de Evaluación** es el resultado de los esfuerzos del gobierno municipal para trascender a un **Sistema de Evaluación del Desempeño** que nos permita medirnos en la Acción Pública Local para lograr mejores resultados y con ello mejorar nuestro sistema de Rendición de Cuentas a la municipalidad.

I. Justificación.

El Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco, aprobado el 24 de junio del 2016, estipuló en su *Título IV. Del Sistema de Indicadores de gestión y evaluación del Plan Municipal de Desarrollo*, el marco para la evaluación del Plan Municipal de Desarrollo, debiéndose evaluar periódicamente este ordenamiento de planeación y sus productos; toda vez que la vigencia de las políticas, programas, proyectos, campañas y acciones emanadas del plan se sustentan a partir de la Agenda de Políticas cuyos árboles de problemas se construyeron a partir del diagnóstico cuya naturaleza es sumamente dinámica. Así el planteamiento estratégico que soporta las políticas públicas producto de la Agenda de Políticas es sumamente cambiante, no sólo por la dinámica socioeconómica y política de la municipalidad, sino por la permanente evaluación del impacto de las mismas en la Acción Pública Local.

Asimismo, es importante señalar que si bien la formulación de políticas que presenta el plan municipal se enfoca al cambio del marco institucional vigente, ello contrasta con el desarrollo institucional del municipio cuya limitada capacidad de gestión requiere de una estrategia de evaluación, que si bien deje clara la ruta y medición de la gestión, también contenga la flexibilidad que le permita avanzar-ajustar, así el seguimiento y evaluación de las políticas y acciones del Plan, a partir de un enfoque de un proceso continuo y participativo, mediante el cual se observan las vicisitudes en su cumplimiento y obstáculos que no permitan avanzar sin que ello implique un retroceso y sí en la vía de una reflexión, toda vez que este proceso tiene la característica esencial de un *proceso de cambio incremental* muchas de las veces de lento avance y con resultados mínimos.

En este orden de ideas se desarrolló el proceso de construcción de los primeros indicadores del Plan Municipal, que permitieran al gobierno medirse desde un enfoque de la gestión por resultados, donde el logro de los objetivos y del impacto de la acción gubernamental se incorporen como criterio sustantivo del éxito del propio gobierno, dado un paso más allá de la observancia a las normas y los procesos formales que la ley establece, para dar paso a un **Sistema de Evaluación del Desempeño**, con las limitaciones metodológicas del mismo pero como un mecanismo eficiente en materia de Rendición de Cuentas y de aprendizaje organizacional para mejorar el impacto y los resultados de la gestión.

Para dar seguimiento y proceder a una evaluación de las *acciones públicas* es pertinente la elaboración de un Programa Anual de Evaluación, de tal forma que se observe el cumplimiento del plan, su contribución a los objetivos y para el alcance de las metas, de manera que su valoración sea multifactorial a efecto de tener una visión integral del impacto y el seguimiento que deberá realizarse. Por ello, en la Segunda Sesión Ordinaria del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal COPLADEMUN celebrada el pasado 8 de diciembre del año en curso se aprobó la elaboración del mismo que hoy se presenta.

II. Fundamento normativo.

El marco normativo que soporta el presente instrumento de gestión se alimenta de fuentes, en principio la normatividad local y desde luego la correspondiente normatividad federal.

Así en la dimensión local, la municipalidad desde aproximadamente dos décadas atrás aprobó el Reglamento de Planeación para el Desarrollo Municipal de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco, fundamento para la formulación de políticas públicas para el desarrollo y en cuyo artículo 2 párrafo segundo estipula al texto lo siguiente:

*“Mediante la planeación se fijarán los objetivos, metas, políticas, estrategias y prioridades; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinaran acciones y **se evaluarán resultados**, con el objeto de promover un sistema administrativo organizado en base a las atribuciones previstas por la ley.”*

Estipulado lo anterior, es retomado en el presente ordenamiento y definido claramente en el artículo 11 fracción IV, que dice a la letra:

*“**IV.- INSTRUMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.** La Instrumentación consiste en definir los responsables de las actividades, los tiempos en que se llevarán a cabo las obras y acciones y, los recursos necesarios para realizarlas.*

*El Seguimiento consiste en determinar los mecanismos que se utilizarán para verificar el cumplimiento de lo estipulado en el plan, los programas operativos y proyectos específicos. **La Evaluación es la ponderación de los avances o retrocesos en relación a los objetivos generales planeados por la Administración Pública Municipal, en los términos previstos por el Capítulo VI del presente ordenamiento.**”*

Una vez definida legalmente la evaluación el mismo ordenamiento establece la forma de realizarla en principio, en el artículo 36 del reglamento municipal en comento y que al texto señala:

“ARTÍCULO 36.- El Seguimiento y Evaluación de la planeación municipal se realizará:

I.- Gestionando los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos determinados;

II.- Facilitando el intercambio, la cooperación y la coordinación entre las instancias federales y estatales;

III.- Promoviendo la celebración de contratos y convenios dirigidos a fortalecer la obra pública, la prestación de servicios públicos o la eficientización de la Administración Municipal;

IV.- Verificando que la ejecución de las acciones previstas en el Plan, Programas o Proyectos Específicos, sean emprendidos en tiempo y forma por las Dependencias de la Administración Municipal;

V.- Emitiendo los dictámenes de seguimiento y evaluación sobre el avance del Plan Municipal de Desarrollo;”

En ese mismo orden de ideas, la Ley de Planeación para el Estado de Jalisco y sus Municipios, refrenda la obligación de evaluar en el artículo 51 que al texto señala:

*“Artículo 51.- El Plan Municipal y los programas que de él se deriven, **deberán ser evaluados** y, en su caso, actualizados o sustituidos, dentro de los seis primeros meses del inicio del periodo constitucional de la administración municipal que corresponda, en cuyo caso comprenderá todo el periodo constitucional.”*

Asimismo, define la evaluación que tanto el gobierno estatal como el municipal habrán de implementar su artículo 75 de manera que establecen los criterios técnicos para realizarla.

*“Artículo 75.- Para los efectos de esta ley, las etapas de control y **evaluación consistirán en el conjunto de actividades de verificación, medición, así como de detección y corrección de desviaciones o insuficiencias de carácter cualitativo y cuantitativo**, tanto en la instrumentación como en la ejecución de los planes y los programas, centrándose en los correspondientes objetivos, metas y acciones.*

El desarrollo del Estado, regiones y municipios se medirá en base a indicadores cuya aplicación se regulará en el reglamento de esta ley.”

En el ámbito de la legislación federal de aplicación local, con enfoque en los recursos federales ejercidos por los municipios, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, establece la obligación para ser evaluados en su aplicación, como así lo estipula el artículo 85 fracción I que al texto señala:

“Artículo 85.- Los recursos federales aprobados en el Presupuesto de Egresos para ser transferidos a las entidades federativas y, por conducto de éstas, a los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal se sujetarán a lo siguiente:

- I. Los recursos federales que ejerzan las entidades federativas, los municipios, los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, así como sus respectivas administraciones públicas paraestatales o cualquier ente público de carácter local, serán **evaluados** conforme a las bases establecidas en el artículo 110 de esta Ley, con base en indicadores estratégicos y de gestión, por instancias técnicas independientes de las instituciones que ejerzan dichos recursos, observando los requisitos de información correspondientes, y”*

En ese orden de ideas, el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, señala la obligación de elaborar un Programa Anual de Evaluaciones como marco normativo y metodológicamente técnico para la implementación de las evaluaciones a los recursos federales que aplica la autoridad municipal.

*“Artículo 79.- Los entes públicos deberán publicar en sus páginas de Internet a más tardar el último día hábil de abril su **programa anual de evaluaciones**, así como las metodologías e indicadores de desempeño.*

Los entes públicos deberán publicar a más tardar a los 30 días posteriores a la conclusión de las evaluaciones, los resultados de las mismas e informar sobre las personas que realizaron dichas evaluaciones.

Las Secretarías de Hacienda y de la Función Pública y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, en el ámbito de su competencia, de conformidad con el artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria enviarán al consejo los criterios de evaluación de los recursos federales ministrados a las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal así como los lineamientos de evaluación que permitan homologar y estandarizar tanto las evaluaciones como los indicadores estratégicos y de gestión para que dicho consejo, en el ámbito de sus atribuciones, proceda a determinar los formatos para la difusión de los resultados de las evaluaciones, conforme a lo establecido en el artículo 56 de esta Ley.”

Dado lo anterior, se encuentra debidamente fundamentada la creación de un Programa Anual de Evaluación 2016 que analice la aplicación de los recursos federales en la municipalidad ejercidos por el gobierno municipal y con ello la instrumentación de evaluaciones técnicas independientes que no sólo arrojen como resultados los impactos de la aplicación del recurso sino que además establezcan las rutas de mejora que habrán de implementarse para el ejercicio 2017.

En ese tenor de ideas, es que el pasado 8 de diciembre del año en curso, se llevó a cabo la Sesión Ordinaria del **Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal COPLADEMUN**, en razón de la formulación del proceso de programación / presupuestación participativa 2016-2017, que ésta administración municipal realizó. Así en el pleno del COPLADEMUN se aprobó por mayoría de los integrantes del Comité el siguiente punto de Acuerdo: *“Se aprueba la elaboración de **UN PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN** sobre la gestión de los recursos. Cuyo enfoque técnico sea la base para la realización de Evaluaciones de los recursos Y Programas Sociales y de Gestión por **INSTANCIAS INDEPENDIENTES DEL EJECUTOR DEL RECURSO**. Mismos que expondrá resultados en el **primer trimestre del año 2017.**”* Con fundamento en lo establecido en el artículo 52 de la Ley de Planeación para el Estado de Jalisco y sus Municipios, de tal forma que las evaluaciones sean coordinadas por el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal. El 9 de diciembre del año 2016, el Pleno del H. Ayuntamiento Constitucional de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco, aprobó **El Programa Presupuestario 2017 (POAs 2017)**, Asimismo, aprobó y autoriza la elaboración del **Programa Anual de Evaluación** sobre la gestión de los recursos cuyo enfoque técnico sea la base para la realización de Evaluaciones de los recursos federales y de programas sociales y de gestión por instancias independientes del ejecutor de los recursos, para los ejercicios 2016 y, 2017.

III. Modelo de Administración Pública y Sistema de Evaluación del Desempeño.

La administración pública municipal se ejerce a través de funciones vinculadas entre sí, aquellas relacionadas al gobierno denominadas adjetivas o administrativas, y las sustantivas o de gestión, directamente vinculadas con los habitantes del municipio a través de la prestación de un servicio.

La interrelación entre ambas funciones buscando un equilibrio entre **eficiencia** (para lograr un impacto eficiente en el manejo de los recursos), **eficacia** (en la función) y **efectividad** (en el logro de objetivos y alcance de metas), nos da como resultado el diseño de modelos administrativos, la determinación del modelo administrativo a seguir se sustenta en la esperanza de lograr construir un camino racional que va desde la definición de los problemas, al diseño de estrategias y mecanismos de intervención, al resultado esperado y, por último, a la resolución del problema que dio origen a la política pública (A. Gault).

El modelo implica planear, organizar, ejecutar, seguir, controlar, evaluar y mejorar la administración pública, a través de sistemas de planeación, organizativo básico, de control interno, de evaluación del desempeño y de rendición de cuentas. Asimismo, la operación de dichos sistemas demanda recursos humanos, financieros, materiales, y técnicos, que para su ejercicio se respalda en códigos de ética y conducta, sistemas anticorrupción, sistemas de profesionalización, programas de derechos humanos, y un sistema de transparencia y rendición de cuentas, como parte de una cultura organizacional o filosofía de trabajo (Ver Anexo 1).

Para la operación del modelo administrativo, el sistema de control interno es fundamental, ya que en el componente de ambiente de control que forma parte de dicho sistema; todos los sistemas antes mencionados están incluidos y se correlacionan a los instrumentos de control de la planeación, organización, del mismo control, de la evaluación del desempeño, el código de ética y conducta, los elaborados para prevenir los actos de corrupción que forman parte del sistema anticorrupción, los sistemas y programas para la profesionalización, los protocolos de actuación para respetar los derechos humanos y, por último, las políticas y criterios para publicar, difundir y dar a conocer la información pública y su acceso.

Por último, el **Sistema de Evaluación del Desempeño**, contribuye a conocer los logros e impactos que desde la planeación, programación y presupuestación se obtienen para su aplicación durante el ejercicio fiscal determinado y que de hecho y por su naturaleza es parte fundamental de la Rendición de Cuentas.

Para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público del gobierno federal el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED): *“Es el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos,*

con base en indicadores estratégicos y de gestión, para: Conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales y el impacto social de los programas y de los proyectos; Identificar la eficiencia, economía, eficacia y la calidad en la APF; y Aplicar las medidas conducentes, enfatizando en la calidad de los bienes y servicios públicos, la satisfacción del ciudadano, y el cumplimiento de los criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género.”¹ Asimismo, establecen que los indicadores del Sistema de Evaluación del Desempeño SED deberán formar parte del Presupuesto de Egresos de la Federación PEF, incorporar sus resultados en la Cuenta Pública y ser considerados para efectos de la programación, presupuestación y ejercicio de los recursos.

Por otro lado y, sin hacer un lado el concepto anterior, comprendemos al **Sistema de Evaluación del Desempeño SED**, como *“Una herramienta de aprendizaje organizacional para el diseño y evaluación de programas (a veces de organizaciones), que hace explícitas las teorías, supuestos y axiomas de la acción, con el propósito de definir una posible cadena casual que conecta la definición del problema de política pública, los instrumentos de política y las estrategias organizacionales con los productos, los resultados y, por último, los impactos de programas, de políticas y de otras acciones de gobierno. Todo con el fin de generar un mecanismo de rendición de cuentas inteligente y basado en el aprendizaje organizacional.”*²

En este orden de ideas y dada la naturaleza del presente instrumento, es que se requiere especificar que si es y que no es un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), para lo cual se expone el siguiente cuadro a partir del análisis del Dr. David Arellano Gault.³

Cuadro 1. Especificaciones sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño

La SED	Especificidades
No es ..	<ul style="list-style-type: none"> • No es una fotografía lineal de las causalidades; • No es un instrumento neutral que permita llegar al acuerdo perfecto entre los actores; • No es un instrumento que revele la verdad causalidad de la realidad; por lo tanto, no es infalible. Es decir la acción planeada no necesariamente será realidad y esto no puede explicarse únicamente por errores o dolo de los actores gubernamentales; • No es una secuencia lineal objetiva, ni del problema ni de las cadenas causales de la acción gubernamental: siempre hay alternativas desechadas o no consideradas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Es una amalgama de diversas aproximaciones cuya función es hacer explícitos los marcos conceptuales, las cadenas instrumentales y las razones para buscar efectos específicos en una realidad que se

¹ Presupuesto basado en Presupuesto basado en Resultados (PbR) y Resultados (PbR) y Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). SHCP. Subsecretaría de Egresos Unidad de Política y Control Presupuestario. Diciembre de 2008.

² ARELLANO GAULT, David, LEPORE Walter, ZAMUDIO Emilio, BLANCO Felipe. *Sistemas de Evaluación del Desempeño para las Organizaciones Públicas*. Centro de Investigación y Docencia Económica CIDE, México 2015, p. 22.

³ Idem, pp. 21, 22 y 23.

Si es...	<p>mueve por dinámicas más amplias;</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gran aporte de la SED está en la observación y medición de los elementos elegidos para evaluar el logro de la actuación de un programa u organización; • Hace explícitos los supuestos, axiomas y cadenas causales razonadas que permiten entonces el análisis y la discusión entre los diferentes actores involucrados en una política gubernamental; • El encadenamiento y su fortaleza razonada es la clave para la construcción de indicadores que, a su vez, son únicamente aproximaciones numéricas para para observar posibles resultados de una acción gubernamental; • Una herramienta de Rendición de Cuentas.
----------	--

San Pedro Tlaquepaque, como gobierno local integrante de la asociación intermunicipal del Área Metropolitana de Guadalajara, además requiere del **alineamiento** local-metropolitano-estatal-nacional entre la misión, los objetivos y las acciones del plan, que proporcione rutas claras para la medición del desempeño, que permita orientar el mejoramiento de la organización, ayuntamiento y administración municipal, de manera que la medición del desempeño no tiene sentido si no está alineada con los elementos centrales que le dan razón de existencia a la organización.⁴ Así ambos elementos **articulación** tendiente a lograr un equilibrio entre *eficiencia*, *eficacia* y *efectividad* y **alineamiento** son parámetros para evaluar las políticas, programas y acciones del plan municipal.

Asimismo, cabe hacer mención al estado en que se encuentra el desarrollo institucional del municipio así como la capacidad de gestión de los servidores públicos, que requieren de una estrategia para la evaluación, que si bien sea clara metodológicamente, también contenga la flexibilidad que le permita avanzar-ajustar, así como proponer una *Hoja de Ruta* tendiente a la *Mejora Continua* de los procesos. Así el seguimiento y evaluación de las políticas y acciones del Plan se realizará desde un enfoque de un proceso continuo y participativo, mediante el cual se observan las vicisitudes en su cumplimiento y obstáculos que no permitan avanzar sin que ello implique un retroceso y sí en la vía de una reflexión, toda vez que este proceso tiene la característica esencial de un *proceso de cambio incremental* muchas de las veces de lento avance y con resultados mínimos, dado que el Plan Municipal de Desarrollo y su Agenda de Políticas de la Acción Pública Local están enfocados al *Cambio del Marco Institucional* vigente en la municipalidad.

Dado lo anterior, es que se asume al **Sistema de Evaluación del Desempeño SED**, para:

1. **Mejorar los procesos de decisión en la Acción Pública Local;**
2. **Convencer mejor y generar consensos internos entre los actores;**
3. **Generar un sistema de información que monitoree mejor el uso de**

⁴ ARRIAGA Ricardo, *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Serie Manuales. ILPES-CEPAL, Chile, 2003, p. 35.

- recursos públicos y el alcance de resultados e impactos;**
- 4. Diagnosticar mejor la situación de logros organizativos para tomar medidas inteligentes y resolver los problemas que se enfrentan en este sentido.**⁵

El desarrollo de estos objetivos y su correspondiente aplicación en la evaluación de las *acciones públicas* a partir de su contribución a los objetivos del plan municipal nos proporcionarían los elementos para medir los avances, logros y aprendizajes obtenidos en la ruta de la mejora continua de la gestión municipal.

⁵ Idem, p. 35.

IV. Objetivos del Programa Anual de Evaluación.

Objetivo General:

Emitir los lineamientos generales en materia de evaluación para aprender y evolucionar hacia más claros resultados e impactos de la Acción Pública local.

Objetivos Específicos:

1. Mejorar los procesos de decisión en las políticas públicas, programas y acciones;
2. Fortalecer el Sistema de Información que monitoree mejor el uso de recursos públicos y el alcance de resultados e impactos;
3. Diagnosticar mejor la situación de logros organizativos para tomar medidas inteligentes y resolver los problemas que se enfrentan en este sentido;
4. Establecer los tipos de evaluación que se aplicarán a los programas presupuestarios;
5. Establecer la Coordinación Interinstitucional para los trabajos de evaluación;
6. Determinar los programas presupuestarios sujetos de evaluación 2016 y el origen de los fondos;
7. Establecer los tipos de evaluación que se aplicarán;
8. Establecer el calendario de ejecución;
9. Impulsar los mecanismos de mejora continua a partir de los resultados de las evaluaciones;
10. Fortalecer la vinculación interinstitucional para lograr impactar la programación y presupuestación 2017 con los resultados evaluativos.

VI. Del Sistema de Gestión y Evaluación del Plan Municipal de Desarrollo.

El Reglamento de Planeación para el Desarrollo Municipal de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco, en su capítulo VI establece el Seguimiento y Evaluación del Sistema Municipal de Planeación Democrática y Participativa. Así en el artículo 35 señala que dicho Seguimiento y Evaluación del Plan Municipal de Desarrollo se realizará por el Cabildo a través de las Comisiones correspondientes, así como de la Comisión de Control y Evaluación del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal. Asimismo, estipula como se realizará: I. Gestionando los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos determinados; II. Facilitando el intercambio, la cooperación y la coordinación entre las instancias federales y estatales; III. Promoviendo la celebración de contratos y convenios dirigidos a fortalecer la obra pública, la prestación de servicios públicos o la eficientización de la Administración Municipal; IV.- Verificando que la ejecución de las acciones previstas en el Plan, Programas o Proyectos Específicos, sean emprendidos en tiempo y forma por las Dependencias de la Administración Municipal y, V. Emitiendo los dictámenes de seguimiento y evaluación sobre el avance del Plan Municipal de Desarrollo.

Como lo analizamos en principio, en el ámbito de los **recursos federales ejercidos por los municipios**, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, establece la obligación para ser evaluados en su aplicación (Art. 85 Fracc. I), así como las bases para ello (Art. 110), por instancias técnicas independientes del municipio, en el marco de un Programa Anual de Evaluación (Art. 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental).

El **Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018**, en su Título IV establece los criterios y principios del Sistema de Gestión y Evaluación del Plan, para dar seguimiento y proceder a una evaluación de las *acciones públicas*. Para ello, se formuló un cuadrante que refiere al *Indicador de Referencia* se establece la naturaleza de su contribución: impacto, producto o evaluación.⁶

Impacto: Se refiere a los efectos que puede lograr un bien o servicio producido en la reducción de la pobreza, en la igualdad de género, en el acceso al agua potable, con relación al indicador de referencia expuesto en el diagnóstico del plan.

Producto: Es el bien que se va a producir o servicio que se suministra como meta de un de un proyecto, programa o acción, que contribuye con los objetivos de las políticas del plan.

⁶ Se retoman los puntos y se adicionan a partir de los conceptos desarrollados en la Guía para la Formulación y Ejecución de políticas municipales dirigidas a mujeres. Programa de Gestión Urbana del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. FALÚ Ana, Centro de Intercambio y Servicios Cono Sur, Argentina, p. 35.

Cabe hacer mención que una de las características de los productos es precisamente que apoyan y contribuyen al cumplimiento de las metas del plan.

Evaluación: Es el análisis de las políticas y proyectos que por su naturaleza contribuyen al logro de los objetivos del plan, de tal forma que su valoración sea multifactorial a efecto de tener una visión integral del impacto y el seguimiento que deberá realizarse. Para la evaluación Ana Falú propone criterios que se adicionan de la siguiente forma:

Que se evalúe el alineamiento entre los objetivos, las políticas, los programas y proyectos del plan en sus resultados en coherencia con los principios de equidad, derechos humanos y buena gobernanza.

Que se evalúe el estado de las condiciones y posiciones de desigualdad entre los géneros en la municipalidad y al interior de la administración municipal, a efecto de tener una capacidad de ajuste y de respuesta.

Que se evalúe el potencial real de las políticas del plan, lo que implica analizar qué tan adecuada es para conseguir los resultados esperados y, si los resultados no generan más conflictos o problemas que los que se esperan resolver.

Que se evalúe el impacto real generado que ha contribuido a resolver o disminuir la problemática de los servicios públicos, la desigualdad y discriminación-subordinación de las mujeres, en el tiempo y el espacio, dentro del marco de desarrollo humano y sostenible.

Que se evalúe el mejoramiento de la gobernanza.

Una vez establecida la naturaleza de su contribución *impacto, producto o evaluación* en el *Indicador de Referencia* se abre paso al indicador de cumplimiento de la acción pública en razón de su efectividad, por lo que requiere de ser cuantificado bajo los valores de **óptimo, aceptable y deficiente**.

El desarrollo de estos valores y su correspondiente cuantificación cuando así proceda, como es el caso de los indicadores de impacto en la reducción de la pobreza en base al suministro de los servicios públicos como el agua potable entubada en casa, es materia de los **Programas Presupuestarios Anuales y los Operativos Anuales** que cada una de las instancias municipales elabore para la implementación de las líneas de acción de éste plan, no obstante a lo anterior, es pertinente realizar una aproximación que de la base para la elaboración, evaluación y rediseño de los programas operativos anuales, en ese orden de ideas es que se expone el siguiente cuadrante:

Cuadro 2. Elementos para la medición del cumplimiento.

Indicador de Referencia	Óptimo	Aceptable	Deficiente
Impacto: bien o servicio suministrado o producido en relación al indicador de referencia expuesto en el diagnóstico del plan.	Que incida positivamente por arriba del indicador oficial.	Que impacte positivamente en el indicador en razón del año próximo pasado.	Que no logre incidir positivamente en el indicador oficial
Producto: Es el bien que se va a producir o servicio que se suministra como meta de un de un proyecto, programa o acción, que contribuye con los objetivos de las políticas del plan.	Que se lleve a cabo, que tenga resultados y, éstos incidan positivamente por arriba del indicador oficial.	Que se lleve a cabo y no tenga resultados.	Que no se lleve a cabo. O bien que se realice y no tenga resultados.
Evaluación: Es el análisis integral del resultado de las políticas y proyectos que por su naturaleza contribuyen al logro de los objetivos del plan.	Que el resultado impacte positivamente en los objetivos y, éstos incidan positivamente por arriba del indicador oficial.	Que el resultado impacte positivamente en los objetivos.	Que el resultado no contribuya a los objetivos.

En razón de lo estipulado por la normatividad las acciones, programas y políticas del plan, se procederá a las evaluaciones de las áreas e instituciones municipales de la **Administración Pública Municipal Centralizada y Descentralizada** con forma a la normatividad local.

Para dar cumplimiento a la normatividad anterior es que se procede a establecer los siguientes instrumentos y procedimientos de evaluación:

1. **Programa Anual de Evaluación (PAE);**
2. **Evaluación del cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018:**
 - a) De las dependencia de la Administración Pública Municipal centralizada y descentralizada conforme a su respectiva normatividad;
 - b) De las políticas y programas emprendidos por la Administración Pública Municipal centralizada y descentralizada conforme a su respectiva normatividad (por Reglas de Operación).
3. **Evaluaciones independientes** del gobierno local para la ejecución de los recursos federales ejercidos por el municipio y establecido por los órganos de control federal de dichos recursos.

Estos tres elementos normativos constituyen en principio **Sistema de Evaluación del Desempeño de San Pedro Tlaquepaque SED**, cuyos procesos y elementos metodológicos permiten realizar sistemáticamente el seguimiento y la evaluación programas presupuestales, operativos, políticas en específico, con miras a lograr bienes públicos, por ello, son fundamentales para la gestión municipal y con ello, la evaluación de la definición de indicadores, estrategias para el aprendizaje y la Mejora Continua y, una efectiva Rendición de Cuentas.

VII. De las áreas responsables de la evaluación, los tipos de evaluación, definición de los programas a ser evaluados y, aspectos de Mejora Continua.

1. De las Áreas responsables:

Con fundamento en el Reglamento de Gobierno y Administración Pública del H. Ayuntamiento de San Pedro Tlaquepaque, Jalisco así como de la normatividad que antecedió en el apartado del presente Programa Anual de Evaluación.

- a) **La Jefatura de Gabinete.** Como coordinador general de la gestión local. Por ministerio de ley.
- b) **Dirección General de Políticas Públicas.** Coordinador del PAE, así como evaluador interno conforme a lo estipulado por el artículo 249 del Reglamento de Gobierno y Administración Municipal;
- c) **Tesorería Municipal.** Instancia municipal que recibe, administra, eficientiza el uso, provee y vigila los recursos públicos.
- d) **Contraloría Ciudadana.** Como instancia encargada del control, vigilancia y evaluación de los recursos públicos.
- e) **Dirección de Desarrollo Organizacional.** Como garante del modelo administrativo y del Desarrollo organizacional del gobierno municipal. Así como del Plan de Mejora Continua.
- f) **Sujetos evaluados:** las dependencias de la Administración Pública Municipal centralizada y descentralizada conforme a su respectiva normatividad.
- g) **Evaladores externos:** Personas con conocimientos y experiencia en la gestión pública y en materia de evaluación, pudiendo ser entre otras: Instituciones académicas; Centros de investigación; académicos o consultores especializados y, organismos locales, nacionales o internacionales para la gestión y el desarrollo.

2. De los tipos de evaluación:

Los tipos de evaluaciones están relacionados con la naturaleza de las políticas, programas y acción, así como por los requerimientos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, de tal forma que entre otras se podrán aplicar las siguientes:

Para la evaluación de las Políticas Públicas, los Programas Presupuestarios y Operativos Anuales, se podrán aplicar los siguientes tipos de evaluaciones:

De Diseño Programático: Analiza sistemáticamente el diseño y

desempeño general de los programas, para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la Matriz de Indicadores para Resultados;

De Procesos: Analiza mediante trabajo de campo, si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente, y si contribuye al mejoramiento de la gestión;

De Consistencia y Resultados: Analiza el diseño, operación y medición de los resultados de un Programa presupuestario de manera general, identificando áreas de mejora en cualquiera de los aspectos analizados;

De Impacto: Identifica el cambio en los indicadores a nivel de resultados.

De Desempeño: Identifica el avance en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el programa, mediante el análisis de indicadores de resultados, de servicios y de gestión de los programas sociales;y

Evaluación Específica: Aquellas evaluaciones que se realizarán mediante trabajo de administrativo in situ.

Evaluaciones Estratégicas del Desempeño Institucional: Las evaluaciones que se aplican a un programa o conjunto de programas en torno a las estrategias, políticas e instituciones.

De Políticas Públicas y Desempeño Interinstitucional. Evaluaciones enfocadas al análisis de la Vinculación Interinstitucional y de las Relaciones Intergubernamentales con un enfoque de políticas públicas basado en la multidisciplinariedad y transversalidad de las políticas y, sus procesos y productos públicos.

La determinación habrá de tomar en cuenta el grado de consolidación alcanzado por el programa o política a evaluar, asimismo la estrategia de mejora continua que se busca construir.

3. De los sujetos de evaluación:

El **Programa Anual de Evaluación (PAE)** en se enfoca a los requerimientos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018, de tal forma que los sujetos de evaluación se estructuran de la siguiente forma:

Evaluación del cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018:

- a) De las dependencia de la Administración Pública Municipal centralizada y descentralizada conforme a su respectiva normatividad;
- b) De las políticas y programas emprendidos por la Administración

Pública Municipal centralizada y descentralizada conforme a su respectiva normatividad (por Reglas de Operación).

Evaluaciones independientes del gobierno local para la ejecución de los recursos federales ejercidos por el municipio y establecido por los órganos de control federal de dichos recursos.

Recurso Federal	Sujetos evaluados	Proyecto presupuestario	Tipo de Evaluación
1. FAIS	Coordinación General de Gestión Integral de la Ciudad Tesorería Municipal. Contraloría Ciudadana D.G. Políticas públicas.	Infraestructura básica para las ZAP.	De procesos
2. FORTAMUN	Tesorería Municipal. Contraloría Ciudadana	Fortalecimiento municipal y de las Seguridad Ciudadana	De diseño programático
3. FORTASEG	Comisaría de Seguridad Pública Tesorería Municipal.	Formación profesional para los servidores públicos de la seguridad pública	De procesos
4. FORTALECE	Coordinación General de Gestión Integral de la Ciudad Tesorería Municipal. Contraloría Ciudadana D.G. Políticas públicas.	Infraestructura para los servicios públicos municipales.	De procesos

4. De la Mejora Continua.

Mejorar los procesos de decisión, son el objetivo de las evaluaciones en lo correspondiente a los aspectos susceptibles de mejora continua, pues los aprendizajes deben permitir ajustar las mediciones, probar los supuestos, reformular los indicadores, replantear acciones de gobierno, conseguir y compilar información más válida y desde luego sólida.

No se trata de un mapa exacto de las rutas y las mediciones precisas de todas las variables de acción de un programa u organización. El objetivo y con ello, el producto que se busca, es un esquema propuesto de acción a través de un encadenamiento razonado, explícito de valores, recursos, acciones y resultados pretendidos (A. Gault). De tal forma que sea didáctico y pedagógicamente hablando, una Hoja de Ruta que genere compromisos factibles de realizar en los tiempos de la administración municipal.

Las Direcciones Generales de Desarrollo Organizacional y Políticas Públicas emitirán los instrumentos requeridos para la implementación de los aspectos susceptibles de mejora continua.

VIII. Del Monitoreo, Difusión y Cronograma.

1. Del Monitoreo.

La Dirección General de Políticas Públicas procederá a conformar el Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación, con el propósito de proveer a los ejecutores de los programas presupuestarios, información periódica sobre los avances de la evaluaciones resultados.

Los sujetos evaluados, tendrán la obligación en todo momento de proporcionar la información oficial de la estadística, datos, etc. que los evaluadores le soliciten, con el propósito de tener todos los elementos necesarios para realizar dichas evaluaciones. El sistema incorporará de manera obligatoria información proveniente de los indicadores de resultados, servicios y gestión de las evaluaciones y de los esquemas de recopilación y análisis de información de cada programa.

2. De la Difusión.

Toda la información se integrara en la página electrónica del Gobierno Municipal. Los instrumentos y los resultados relacionados con este Programa Anual de Evaluación, en su vertiente de gestión local con evaluadores internos, así como en la vertiente de los recursos federales y las evaluaciones a los mismos por evaluadores externos, sus costos, tiempos y productos, de las evaluaciones que se practiquen.

3. Del Cronograma.

El cronograma del **Programa Anual de Evaluación (PAE)** en sus vertientes general del Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018 y, de las evaluaciones independientes s los recursos federales de aplicación municipal.

Cuadro 3. Cronograma Ejecución y Resultados			
No.	Actividad o Producto	Fecha de inicio de trabajos	Fecha de término o publicación
1	De las dependencia de la Administración Pública Municipal centralizada y descentralizada conforme a su respectiva normatividad	Octubre 2016	Enero 2017
2	De las políticas y programas emprendidos por la Administración Pública Municipal centralizada y descentralizada conforme a su respectiva normatividad (por Reglas de Operación).	Diciembre 2016	Enero 2017
3	PAE Recursos Federales aplicados por el municipio en 2015-2016.	Diciembre 2016	Marzo 2017
4	Términos de Referencia para evaluación de recursos federales 2016	Enero 2017	Enero 2017
5	Evaluaciones externas a los recursos federales 2016	Enero 2017	Marzo 2017
6	Resultados de las Evaluaciones externas a los recursos federales 2016		Abril 2017
7	Modelos, Convenios y Hojas de Ruta para la Mejora Continua.	Marzo 2017	Abril 2017
8	Seguimiento de las evaluaciones así como de los modelos de Mejora Continua.	Trimestral	Trimestral
9	Programa Anual de Evaluación 2017	Marzo 2017	Abril 2017



Gobierno de
TLAQUEPAQUE

- Proyectos a trabajar en 2017
- Modelo administrativo
- Sistemas pendientes por realizar
- Sistemas que se están aplicando

