



# Informe de evaluación 2017

---

Estrategia de monitoreo y evaluación

Febrero de 2018



PLANEACIÓN  
Y EVALUACIÓN

**Informe de evaluación 2017. Estrategia de monitoreo y evaluación**

Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas

Subsecretaría de Planeación y Evaluación

Gobierno del Estado de Jalisco

Citación sugerida:

Gobierno de Jalisco (2018). *Informe de evaluación 2017. Estrategia de monitoreo y evaluación.*  
México: Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas.

Teléfono: 52 (33) 3819 23 85, extensión: 42385  
Calle Magisterio 1499, primer piso. Col. Miraflores  
Guadalajara, Jalisco, México.  
[www.sepaf.jalisco.gob.mx](http://www.sepaf.jalisco.gob.mx)



## Directorio

### Gobierno del Estado de Jalisco

Jorge Aristóteles Sandoval Díaz  
Gobernador constitucional del Estado de Jalisco

Héctor Rafael Pérez Partida  
Secretario de Planeación, Administración y Finanzas

Carolina Toro Morales  
Subsecretaria de Planeación y Evaluación

Mónica Ballescá Ramírez  
Directora General de Monitoreo y Evaluación

Eva Susana Cárdenas Reynaga  
Directora de Evaluación de Resultados e Impacto

Guadalupe Pichardo Goby  
Directora de Monitoreo y Mejora de Programas

Mauro Aguilar Quezada  
Director de Monitoreo de Indicadores de Desarrollo

### Consejo Técnico Independiente para la Evaluación de las Políticas Públicas de Jalisco

#### Representantes de instancias nacionales

Gonzalo Hernández Licona  
Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

Gabriela Pérez Yarahuán  
Centro Regional de América Latina para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados



José Ángel Mejía Martínez del Campo  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Norma Angélica Cabeza Esquivel  
Secretaría de la Función Pública

#### **Representantes de instancias académicas locales**

Antonio Sánchez Bernal  
Universidad de Guadalajara

Agustín Escobar Latapí  
Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social

Alberto Bayardo Pérez Arce  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Freddy Mariñez Navarro  
El Colegio de Jalisco

Nora Claudia Ampudia Márquez  
Universidad Panamericana

Raúl F. Montalvo Corzo  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

#### **Representantes de instancias del Gobierno del Estado**

Daviel Trujillo Cuevas  
Secretario de Desarrollo e Integración Social

Hugo Alberto Michel Uribe  
Subsecretario de Finanzas

Radamanto Portilla Tinajero  
Director General de Política Social



## Agradecimientos

### Coordinación

Mónica Ballescá Ramírez  
Directora General de Monitoreo y Evaluación

Eva Susana Cárdenas Reynaga  
Directora de Evaluación de Resultados e Impacto

### Revisión técnica

Adriana Margarita Valdez Calderón  
Coordinadora de Evaluación de Proyectos

### Edición y corrección de estilo

Francisco Xavier Segura Domínguez  
Coordinador de Evaluación de Proyectos

Un reconocimiento especial a los titulares y enlaces de las Unidades Internas de Evaluación, y al equipo de la Dirección General de Monitoreo y Evaluación de la Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas.

## Contenido

Directorio.....	1
Introducción.....	6
I. El Sistema de Evaluación del Desempeño para el Desarrollo de Jalisco.....	7
II. Monitoreo de acciones y programas públicos.....	10
III. Mejora de condiciones de evaluación.....	13
IV. Desarrollo y coordinación de la práctica evaluativa.....	18
V. Uso de la evidencia.....	63
Infografías.....	66
Bibliografía.....	76



## Introducción

El Monitoreo y la Evaluación (MyE) de los programas públicos busca la mejora de la gestión gubernamental mediante el establecimiento, medición y cumplimiento de metas para el desarrollo. Con base en rutinas serias de investigación la práctica permite la retroalimentación de la planeación y el fortalecimiento de las capacidades técnicas. Además, propicia la transparencia, la rendición de cuentas y el uso de información de calidad para la toma de decisiones (Rist, Boily, & Martin, 2011).

Contar con esquemas institucionales articulados de MyE es crucial tanto para promover el aprendizaje organizacional de las dependencias y entidades públicas, como para facilitar el diálogo entre los actores políticos, ya que hace posible establecer rutinas y parámetros de comparación que permiten la confrontación de ideas (Arellano, Lepore, Zamudio, & Blanco, 2012).

Por esta razón el Gobierno de Jalisco, a través de la Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas (Sepaf), estableció el *Sistema de Evaluación del Desempeño para el Desarrollo de Jalisco* (SED Jalisco). Dentro de éste, la Subsecretaría de Planeación y Evaluación (Subseplan) se encarga de la estrategia EVALÚA Jalisco, la cual atiende la parte de MyE planteada en el sistema. En este documento, se presentan los resultados alcanzados por esta estrategia en el transcurso del año 2017.

El informe tiene seis apartados generales, en la primera sección denominada “El Sistema de Evaluación del Desempeño para el Desarrollo de Jalisco”, se expone la perspectiva de la evaluación de programa públicos para el desarrollo del cual EVALÚA Jalisco forma parte; en la segunda parte, “Monitoreo de acciones y programas públicos”, se describen los esfuerzos para dar seguimiento a esta encomienda; en el tercer apartado, “Mejora de condiciones de evaluación”, se presentan los resultados de las actividades dirigidas a institucionalizar el esquema de MyE; en la cuarta sección, “Desarrollo y coordinación de la práctica evaluativa”, se muestran los resultados de las evaluaciones realizadas a los programas públicos; a continuación, en el apartado “Uso de la evidencia”, se describe la estadística sobre la formalización de compromisos de mejora derivados de esas evaluaciones y; por último, se presentan algunas infografías respecto de los ejercicios evaluativos de MyE en la entidad.

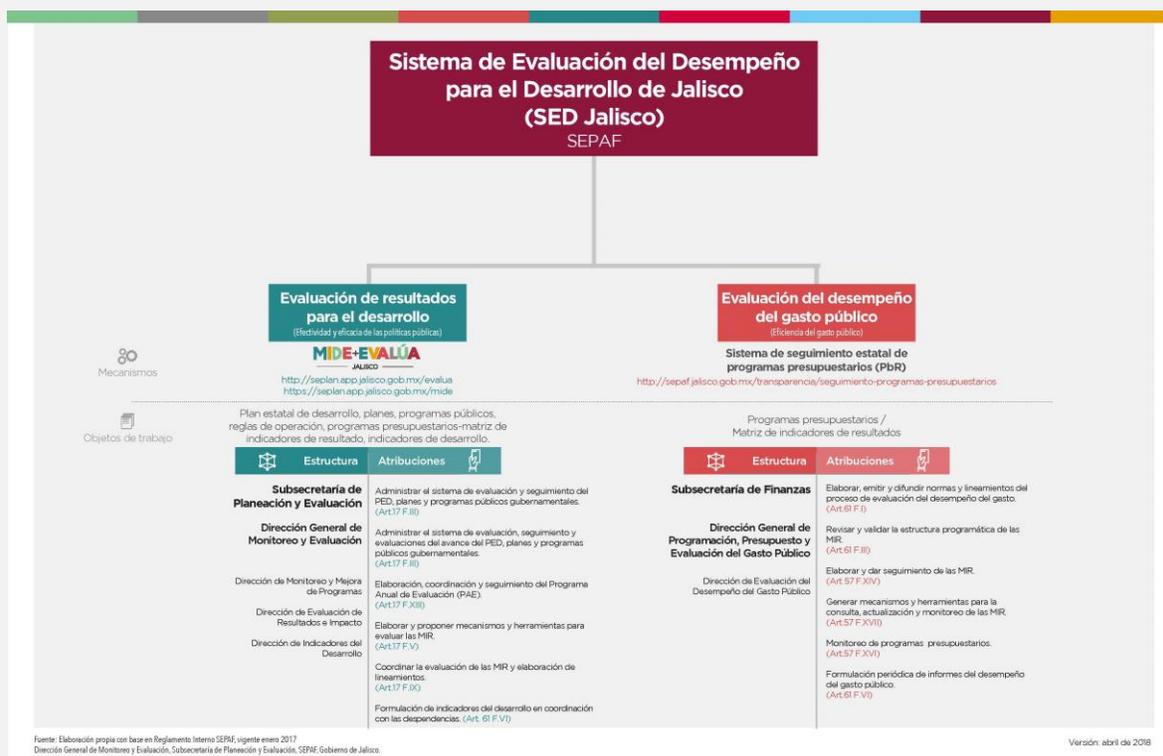
## I. El Sistema de Evaluación del Desempeño para el Desarrollo de Jalisco

Entre las diversas acciones encaminadas al desarrollo de la entidad, el Gobierno de Jalisco promueve un esquema de evaluación que permita la mejora de la gestión pública. Este sistema establece las responsabilidades, funciones y atribuciones a través del Reglamento Interno de la Sepaf.

Según esta normatividad, la Dirección General de Monitoreo y Evaluación de la Subseplan se constituye como la Unidad de Evaluación, ya que la misma ejerce las funciones asignadas en materia de evaluación, seguimiento y control respecto del Plan Estatal de Desarrollo (PED) y los programas que de éste deriven, así como de verificar su cumplimiento (Gobierno de Jalisco, 2016).

En el mismo reglamento se identifica a los diferentes actores del *Sistema de Evaluación del Desempeño para el Desarrollo de Jalisco* (SED Jalisco), integrando a las áreas de programación y presupuesto con la unidad de evaluación (ver Ilustración 1).

Ilustración 1. Esquema del Sistema de Evaluación del Desempeño para el Desarrollo



Fuente: Subseplan (2017).

El SED Jalisco cubre cuatro perspectivas: la primera es la del *desempeño institucional*, que se centra en las funciones de control de gestión y evaluación dentro de la Sepaf, y cuya instancia ejecutora es la Coordinación General de Gestión Gubernamental; la segunda es la del *desempeño del gasto público*, enfocada en las funciones de seguimiento para garantizar el uso eficiente de los recursos en la provisión de bienes y servicios, y que se articula por la estructura de la Subsecretaría de Finanzas; la tercera es la de la evaluación de la *efectividad de las políticas públicas*, que se concentra en el monitoreo y la evaluación para conocer los resultados en el desarrollo, y que se ejecuta a partir de la estructura de la Subsecretaría de Planeación y Evaluación y; finalmente, la

perspectiva de la evaluación del *desempeño organizacional*, centrada en la mejora de los procesos para la provisión de los bienes y servicios, y su ejecución recae en la Dirección General de Innovación y Gobierno Digital.

A partir del esquema del SED Jalisco se establecen las estrategias de MyE en la entidad, de las que se desprende EVALÚA Jalisco.

## La estrategia EVALÚA Jalisco

A través de esta estrategia, el Gobierno de Jalisco genera evidencia técnica e independiente de la gestión, los resultados y el impacto de los programas y las políticas públicas con relación a la calidad de vida y el desarrollo del estado.

Las evidencias sobre lo que funciona y lo que se debe mejorar generan información estratégica para que los funcionarios públicos mejoren la toma de decisiones y su operación. Asimismo, bajo los principios de máxima transparencia y rendición de cuentas, la estrategia EVALÚA Jalisco pone a disposición de la sociedad desde el monitoreo a los programas públicos, hasta los procesos y resultados de las investigaciones evaluativas.

La estrategia de evaluación se compone de cuatro grandes componentes: primero, el *monitoreo de acciones y programas públicos*; segundo, la *mejora de condiciones de evaluación*; tercero, el *desarrollo y coordinación de práctica evaluativa* y, por último, el *uso de la evidencia* (ver Ilustración 2).

Ilustración 2. Componentes de la estrategia EVALÚA Jalisco



Fuente: Subseplan (2017).

Además de estos cuatro elementos, la estrategia de evaluación se apoya en un consejo técnico que se compone de expertos y académicos en evaluación de políticas públicas a nivel nacional y local; en una plataforma digital donde comparte todas sus acciones y; en un fideicomiso público que transparenta el manejo de los recursos.

El MyE con objetivos de mejora es un desafío social tanto el gobierno como para la sociedad civil. Éste promueve aprendizajes organizacionales; facilita el diálogo entre actores políticos, técnicos y sociales; e incentiva la participación ciudadana.

## El portal EVALÚA Jalisco

Desde 2013 la estrategia EVALÚA Jalisco opera con base en tres principios: un *criterio de máxima publicidad y transparencia*; el *uso de plataformas dinámicas de información en internet y datos abiertos y*; la *implementación de un modelo integral especializado que, como sistema, opere las diversas fases del MyE* (Gobierno de Jalisco, 2017).

Lo anterior, junto con un creciente número de evaluaciones generó una gran cantidad de información; hasta 2015, estos datos se publicaban en una página institucional que, por su formato, fragmentaba la información disponible limitando la calidad, cantidad y profundidad.

El portal EVALÚA Jalisco se creó con el propósito de transparentar e informar sobre los procesos y resultados de la práctica evaluativa, llevada a cabo por el gobierno del estado a través de la estrategia EVALÚA Jalisco, permitiendo que la transparencia y rendición de cuentas sea focalizada con lenguaje ciudadano y visualizaciones sencillas para informar a ciudadanos, organismos e interesados (ver Ilustración 3).

Ilustración 3. Portal EVALÚA Jalisco



Fuente: Subseplan (2017).

Gracias a esta herramienta, se logró integrar la información de la estrategia EVALÚA Jalisco a partir de sus componentes; también se facilitó el acceso a la información de forma intuitiva, a través de buscadores multinivel con lenguaje ciudadano y visualizaciones sencillas. El sistema da acceso a las diferentes plataformas auxiliares de MyE que soportan la estrategia; además, se presenta de modo transparente la información de las evaluaciones, con informes íntegros, términos de referencia,

costo, contrato, evaluadores, etc. También se presenta la estructura y normatividad de la Unidad de Evaluación; y se da acceso a los datos financieros y resultados de los consejos ciudadanos.

En el año 2017, el portal EVALÚA Jalisco registró 6,018 visitas, de acuerdo con datos reportados por Google Analytics.

### Reconocimientos

Gracias a este esfuerzo institucional, por varios años la administración pública estatal ha recibido varios reconocimientos (Ilustración 4), en el año 2017 se obtuvieron los siguientes:

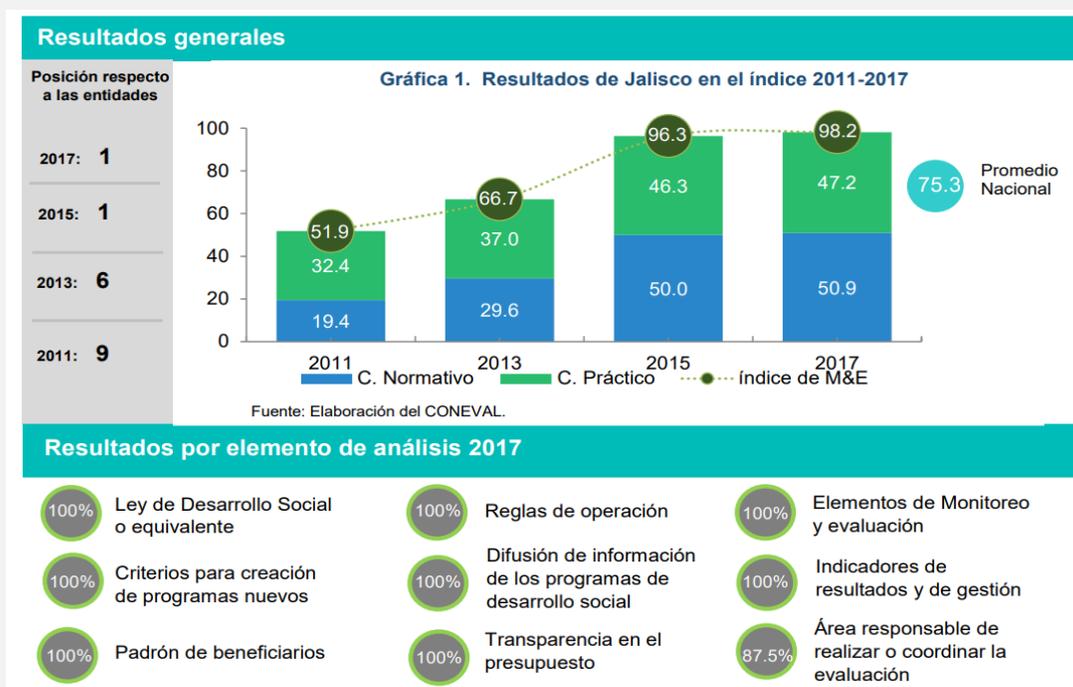
Ilustración 4. Reconocimientos 2017



Fuente: Subseplan (2017).

Cabe resaltar que el primer lugar nacional en el “Diagnóstico de Monitoreo y Evaluación en las entidades federativas 2017” otorgado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), fue un logro alcanzado por segunda ocasión —en el 2015 se consiguió el mismo resultado—. El Gobierno del Estado refrendó así su compromiso con la transparencia y el acceso a la información respecto de los trabajos que realiza en MyE (ver Ilustración 5).

Ilustración 5. Resultados del Diagnóstico de Monitoreo y Evaluación en las entidades federativas 2017



### Resultados por elemento de análisis 2017

- 100% Ley de Desarrollo Social o equivalente
- 100% Reglas de operación
- 100% Elementos de Monitoreo y evaluación
- 100% Criterios para creación de programas nuevos
- 100% Difusión de información de los programas de desarrollo social
- 100% Indicadores de resultados y de gestión
- 100% Padrón de beneficiarios
- 100% Transparencia en el presupuesto
- 87.5% Área responsable de realizar o coordinar la evaluación

Fuente: Coneval (2017).



## II. Monitoreo de acciones y programas públicos

El monitoreo de acciones y programa públicos se estableció para identificar y dar seguimiento a las acciones y programas públicos con un potencial de impacto en la mejora de la calidad de vida, así como para contar con información actualizada y estratégica que permita la evaluación y mejora de la acción gubernamental (Gobierno de Jalisco, 2017).

Las definiciones y criterios de clasificación que diferencian los programas de las acciones son las siguientes:

Ilustración 6. Definiciones y criterios de clasificación

PROGRAMA	ACCIÓN
<p>Es el conjunto interrelacionado de actividades que, como <b>procesos</b> sistemáticos en las dependencias o entidades, tienen la finalidad de atender un problema público definido, a través de la entrega de beneficios tangibles, sean económicos, en especie, de infraestructura o servicios. Asimismo, su presupuesto se vincula principalmente a subsidios y transferencias y es susceptible de tener padrones de beneficiarios y reglas de operación.</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiene un problema público definido.</li> <li>▪ <b>Cuantificación</b> y descripción de la población potencial y objetivo.</li> <li>▪ <b>Tienen reglas de operación o es posible elaborarlas.</b></li> <li>▪ La <b>modalidad presupuestal</b> es sujetos a reglas de operación (S), otros subsidios (U), bienes (B) y servicios (E), de acuerdo a criterios del CONAC.</li> <li>▪ Tiene correspondencia en un <b>programa presupuestario</b>.</li> <li>▪ Cuenta o puede contar con una matriz de indicadores de resultado.</li> <li>▪ Está inscrito al <b>padrón único de beneficiarios</b> o puede estarlo.</li> <li>▪ Brinda <b>apoyos tangibles</b>: económicos, en especie e infraestructura, en el caso de servicios corresponde a capacitaciones principalmente.</li> <li>▪ Para brindar los apoyos realiza un procedimiento para <b>selección de beneficiarios</b> (criterios de elegibilidad).</li> </ul>	<p>Son las <b>actividades y estrategias</b> que realizan las dependencias o entidades, a través de su operación regular, con la finalidad de atender alguna necesidad definida, mediante la entrega de <b>bienes o servicios</b> a los interesados que lo solicitan.</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descripción de los <b>beneficiarios identificados</b>.</li> <li>▪ Operan principalmente con <b>manuales, lineamientos y procedimientos</b>.</li> <li>▪ Operan principalmente con <b>presupuesto operativo</b>.</li> <li>▪ Pueden generar registros administrativos de <b>los beneficiarios atendidos</b>.</li> <li>▪ Brindan principalmente apoyos en <b>servicios como asesorías, capacitaciones y gestoría</b>.</li> <li>▪ Los apoyos se brindan a los <b>interesados que acuden por el servicio</b>.</li> </ul>

Fuente: Subseplan (2017).

Con base en estos criterios, el sistema de MyE distingue los programas públicos de las acciones de gobierno (ver Tabla 1).

Tabla 1. Características de acciones y programas públicos de gobierno

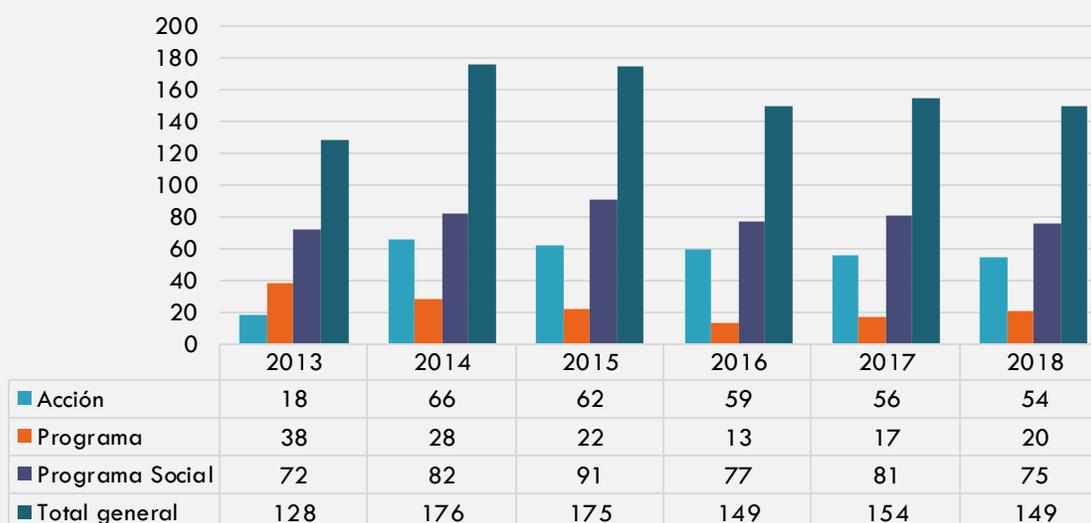
Características	Programa Públicos	Acción de Gobierno
<b>Población</b>	Tienen definida y cuantificada una población potencial y objetivo a la que atiende específicamente	Describen características generales del posible beneficiario
<b>Beneficio que entrega</b>	Entregan principalmente beneficios tangibles como apoyos monetarios, en especie, infraestructura y servicios	Entrega principalmente un servicio como asesorías, capacitación y gestiones

<b>Instrumento normativo</b>	Cuentan con reglas de operación y complementarse con lineamientos, convocatorias y otros instrumentos.	Cuenta con manuales de operación de servicios, lineamientos y/o procedimientos para la entrega
<b>Mecanismo de entrega</b>	Cuentan con criterios de elegibilidad para identificar a los beneficiarios	Se atiende a quien acude a solicitarlo
<b>Presupuesto que ejerce</b>	Principalmente del capítulo 4000. Tiene correspondencia con un programa presupuestal en las modalidades "s" (Reglas de Operación) y "u" (otros programas de subsidios), b" (Provisión de bienes públicos) y "e" (prestación de servicios públicos) Criterios CONAC	Principalmente del capítulo 1000. Las modalidades pueden ser diversas.
<b>Registro de beneficiarios</b>	Cuenta con un padrón de beneficiarios inscrito al PUB	Puede contar con un registro administrativo de beneficiarios

Fuente: Subseplan (2017).

En el año 2017 se monitorearon 154 programas públicos y acciones operados por 30 dependencias y entidades del Gobierno de Jalisco, cuyo presupuesto aprobado estatal y federal reportado fue de 13 162 millones de pesos. De las 154 intervenciones a los programas públicos y acciones, 17 fueron a programas públicos, 81 a programas sociales y 56 a acciones de gobierno (ver Ilustración 7).

Ilustración 7. Histórico de intervenciones (2013-2018)



Fuente: Subseplan (2018).



## Sistema de Monitoreo de Acciones y Programas Públicos

Para dar seguimiento a esta labor, dentro del Portal EVALÚA Jalisco se aloja el Sistema de Monitoreo de Acciones y Programas Públicos (SIMAPP). Éste es una plataforma única que permite coordinar, garantizar y facilitar el acceso público permanente a la información de los programas públicos operados por las distintas entidades y dependencias del Gobierno de Jalisco (Gobierno de Jalisco, 2017).

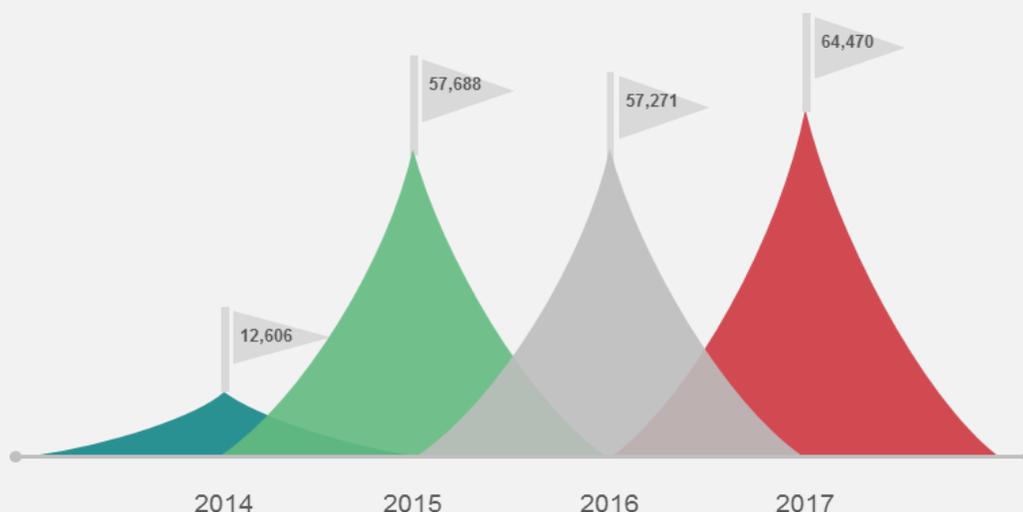
El SIMAPP se estableció con la finalidad de identificar y monitorear las acciones y programas públicos con un potencial de impacto en la mejora de la calidad de vida; así como de contar con datos actualizados y estratégicos para la mejora de la acción gubernamental.

El inventario publicado se integra con información de 30 dependencias respecto de 98 variables que muestran datos de contacto, requisitos, descripción, tipos de apoyo, objetivos, problema público que pretende resolver, población objetivo, presupuesto, resultados esperados, etc. Las bases se actualizan de modo constante por parte de las dependencias responsables de la ejecución de los programas.

Esta información es de acceso libre para los usuarios, además es útil para la toma de decisiones sobre el seguimiento y la evaluación de los programas y acciones del gobierno. Además, el SIMAPP concentra información diagnóstica que facilita el análisis de las condiciones de evaluabilidad de los programas y se convierte en el universo de políticas públicas con potencial de evaluación técnica externa e interna, a fin de integrar la estrategia anual de evaluación del Gobierno de Jalisco.

Al 31 de diciembre de 2017, según *Google Analytics*, se registraron 64 470 visitas (ver Ilustración 8).

Ilustración 8. Histórico de visitas SIMAPP de 2014 a 2017



Fuente: Google Analytics (2017).

Además de los logros del SIMAPP señalados anteriormente, vale la pena resaltar que el sistema se ha constituido en una ventana única que organiza, concentra y transparenta las políticas públicas de Jalisco; además, el portal se ha vuelto un insumo esencial para el Programa Anual de Evaluación (PAE) y, fomenta la articulación con otras dependencias en temas de transparencia (programas sociales, padrón único de beneficiarios, contraloría social, etc.).

### III. Mejora de condiciones de evaluación

Esta sección tiene cuatro apartados, en el primero se señalan las actividades relacionadas con la mejora de la calidad institucional de las reglas de operación de los programas públicos; en el segundo se refieren las acciones que se emprendieron para fortalecer las capacidades técnicas en materia de monitoreo y evaluación; en el tercero, se informa sobre el Fideicomiso EVALÚA Jalisco que es el mecanismo para el financiamiento de las evaluaciones externas y, por último, se mencionan las actividades derivadas de las sesiones que el Consejo EVALÚA Jalisco realizó en el año con el propósito de reforzar la estrategia de evaluación en el estado.

#### Reglas de Operación

La actuación de las organizaciones públicas se contextualiza en al menos tres tipos de marcos institucionales: en primer lugar el marco jurídico, que otorga facultades legales para la acción; en segundo lugar el marco de planificación, que dota de un sentido de orientación a las organizaciones al establecer objetivos, y en tercer lugar, el marco programático presupuestal, que otorga los medios financieros (dinero, recursos humanos y recursos materiales) para la realización de las actividades.

Para los programas públicos, las Reglas de Operación (ROP) son los instrumentos multipropósito que permiten reunir en un solo documento los elementos de esa compleja estructura de marcos institucionales. Así, por su carácter sintético se erigen como referentes del diseño de las intervenciones públicas y representan un elemento necesario para las evaluaciones gubernamentales. De ahí que la estrategia de MYE tiene como parte fundamental la mejora en la calidad de las ROP.

Para esto la Subseplan llevó a cabo una “Evaluación de Consistencia de Reglas de Operación Estatales 2017” para determinar el grado de consistencia de las ROP y de los programas públicos y brindar acompañamiento a las dependencias y entidades del Gobierno de Jalisco.

El ejercicio revisó 58 ROP publicadas en el Periódico Oficial “El Estado de Jalisco” durante el ejercicio 2017, correspondientes a 17 dependencias y entidades del gobierno. Sobre éstas se analizó: 1. La existencia de una fundamentación jurídica sólida y la información básica del programa. 2. La existencia y calidad de objetivos, de la información sobre cobertura, población objetivo, beneficios, procesos de selección de beneficiarios y procesos de instrumentación u operación del programa. 3. Los elementos de la Matriz de Indicadores para Resultados y su correspondencia con los objetivos del programa, así como la existencia y calidad de los criterios de evaluación y, 4. La presencia y suficiencia de información relativa a transparentar tanto procesos como resultados del programa (Gobierno de Jalisco, 2017).

Con base en esto, se asignó una valoración cuantitativa a cada uno de los elementos. A partir del análisis descriptivo de los puntajes obtenidos y de la varianza en los resultados, se analizó el grado de institucionalidad del proceso de elaboración de las ROP. El resultado y calificación final para cada ROP se obtuvo a partir del promedio aritmético de los resultados de tres evaluadores.

Entre los hallazgos positivos que se obtuvieron están: se observó que 32 ROP de las 58 evaluadas, son adecuadas y suficientes para el buen funcionamiento de los programas y están en condiciones de ser publicadas; el 79% de las ROP evaluadas obtuvieron un puntaje superior a 60 puntos; el promedio de las ROP 2017 evaluadas presentan un aumento en valoración final de 76.23/100 puntos en comparación con el promedio de 2016 y, se realizó una mejora al instrumento de evaluación al agregar el criterio “no aplica”, lo cual permitió no afectar el puntaje final cuando la evaluación de una sección no procede para el programa en cuestión, tres programas de la SEJ fueron beneficiados al agregar este criterio.

En contraste, entre los hallazgos negativos que se presentaron están: se identificó que el problema principal sigue siendo el tema de los mecanismos para garantizar la transparencia, difusión y rendición de cuentas con un promedio de 66.03 puntos; se observó una confusión de los temas (vb. diferencia entre componentes y propósito, población objetivo y población beneficiaria, etc.); existe dificultad para incorporar una perspectiva de género en las ROP de los programas; se observó una carencia de metodología para la para la cuantificación de la población objetivo, identificación de fuentes de información para la obtención de datos y del plazo para la actualización y revisión de la misma; durante el curso taller que se llevó a cabo con las dependencias, se identificó una falta de conocimiento de la “Guía de elaboración de Reglas de Operación” y de seguimiento para la elaboración de las ROP por parte de los responsables de los programas.

## Fortalecimiento de capacidades para la evaluación

Para promover una cultura de MyE que oriente la gestión pública hacia resultados, que promueva el uso de la información y, que fortalezca las capacidades de los funcionarios, la Subseplan lleva a cabo eventos de capacitación en su área de competencia. A continuación se presentan los principales eventos auspiciados por la Unidad de Evaluación en el 2017:

### Taller de capacitación sobre criterios de clasificación y calidad de información de acciones y programas públicos 2017

El 10 de marzo de 2017 se realizó este taller con el objetivo de difundir los criterios para identificar acciones y programas públicos, además de un ejercicio de revisión cruzada sobre la calidad de la información de las intervenciones públicas para los enlaces de las dependencias y entidades del Gobierno de Jalisco, fortaleciendo así la formación técnica-administrativa de los funcionarios.



### Diálogos para la eficacia gubernamental 2017

El miércoles 24 de mayo de 2017 se llevó a cabo este evento con el Dr. Joan Subirats Humet y el Dr. Ricard Gomá Carmona, en él se discutió sobre la democracia y la evaluación de las políticas públicas en el nuevo escenario global.



### Jornada de la evaluación 2017 en Jalisco

En el marco de las actividades de la Semana de la Evaluación en México 2017, el jueves 8 de junio se celebró la Jornada de la Evaluación en Jalisco con el panel “Mejora de la gestión pública con base en la evidencia evaluativa” y la entrega del “Reconocimiento a la labor técnica en monitoreo y evaluación del Gobierno de Jalisco”.



## Fideicomiso Fondo EVALÚA Jalisco

Creado en 2015, el fideicomiso es un ente paraestatal sin estructura que opera como mecanismo de financiamiento transparente para el pago de las evaluaciones externas. Toda la información sobre esta instancia se encuentra disponible para consulta pública en: <http://jalisco.gob.mx/es/gobierno/organismos/35708> (ver Ilustración 9).

**Ilustración 9. Balance general del fideicomiso Fondo EVALÚA Jalisco al 31 de diciembre de 2017**

<b>B A L A N C E</b>			
<b>SECRETARIA DE PLANEACION, ADMINISTRACION Y FINANZAS</b>			
PEDRO MORENO NO. 281, CENTRO, GUADALAJARA, JALISCO, 044100		PESO MEXICANO	
FIDEICOMISO No.: <b>10824</b>		Periodo : al 31 de Diciembre, 2017	
		DIVISIÓN FIDUCIARIA	
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
INVERSIONES EN VALORES GUBERNAMENTALES	8,180,563.63	<b>TOTAL DE PASIVO</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>8,180,563.63</b>		
		<b>CAPITAL</b>	
		PATRIMONIO	19,196,200.00
		RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	-1,459,531.07
		RESULTADO DEL EJERCICIO	-9,556,105.30
		<b>TOTAL DE CAPITAL</b>	<b>8,180,563.63</b>

Fuente: Subseplan (2017).

Con base en el Programa Anual de Evaluación (PAE), en 2017 el Fondo EVALÚA Jalisco invirtió \$9,699,881.61 en el pago a evaluadores externos, este monto incluye el pago a las evaluaciones del PAE 2016 (\$6,012,710.01) y los abonos a las evaluaciones del PAE 2017 terminadas en el mismo año (\$3,687,171.60). Del PAE 2017, quedan de compromisos pendientes de pago para el próximo año \$3,781,858.55.

Los pagos realizados entre 2013 y 2017 para investigaciones evaluativas concluidas suman 14 982 358.61 pesos (\$11,038,881.61 pagados por medio del Fideicomiso EVALÚA Jalisco, y \$3,943,477.00 pagados por las dependencias antes de 2016). Considerando que han sido 51 procesos evaluativos, el presupuesto ejercido equivale a un promedio de \$293,771.73 por cada evaluación.

### Consejo Técnico Independiente para la Evaluación de Políticas Públicas

Creado en mayo de 2013, el Consejo Técnico Independiente para la Evaluación de Políticas Públicas (Consejo EVALÚA Jalisco), es el organismo auxiliar consultivo que orienta, a través de recomendaciones colegiadas, la estrategia de implementación, seguimiento y evaluación de políticas y programas del gobierno estatal (Gobierno de Jalisco, 2017).

El consejo está conformado por tres tipos de participantes, además de las instancias estatales, lo integran cuatro organizaciones nacionales de evaluación representadas por el Coneval, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de la Función Pública (SFP) y el Centro Clear para América Latina. Además, participan seis instancias académicas locales: la Universidad de Guadalajara (UDG), el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (Iteso), el Centro de Estudios Superiores en Antropología Social- sede Occidente (Ciesas), El Colegio de Jalisco (Coljal), el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Itesm), y la Universidad Panamericana (UP). En 2017 el Consejo EVALÚA Jalisco celebró dos sesiones ordinarias.



### Principales funciones del Consejo

- Revisa periódicamente los avances en el cumplimiento de la Estrategia de Seguimiento y Evaluación que determine la Sepaf, acorde a las políticas públicas y programas del Gobierno del Estado de Jalisco, y contribuye en la actualización de criterios y lineamientos de MyE.
- Participa en la elaboración de criterios de calidad de las evaluaciones externas e internas de los programas que implementan las dependencias y entidades públicas del Gobierno del Estado.
- Con base en los resultados de las evaluaciones, formula recomendaciones sobre el Programa Anual de Monitoreo y Evaluación y respecto de los programas de gobierno, así como en la integración del informe anual en la materia.

## IV. Desarrollo y coordinación de la práctica evaluativa

En este apartado se presentan las acciones llevadas a cabo en 2017 para mejorar el desarrollo y la coordinación de la práctica evaluativa. Esta labor permite optimizar las condiciones de evaluabilidad de las acciones y programas públicos y genera evidencia técnica independiente para orientar la toma de decisiones de la gestión de los recursos públicos.

### Programa Anual de Evaluación

El Programa Anual de Evaluación (PAE) es el instrumento normativo que establece los programas, estrategias y políticas públicas que se evalúan cada año. El 23 de septiembre de 2017 se publicó el PAE de los Programas Públicos del Gobierno de Jalisco 2017-2018 en el Periódico Oficial *El Estado de Jalisco*, en el que se establecen las evaluaciones externas que se realizarán a los programas y las políticas públicas operadas por las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo, y que sean financiadas con recursos del Fideicomiso Fondo EVALÚA Jalisco.<sup>1</sup>

Tabla 1. Evaluaciones iniciadas durante 2017

Programa público	Tipo de evaluación	Dependencia o entidad evaluada	Entidad evaluadora
Diagnóstico evaluativo de la política para el emprendimiento en Jalisco	Estratégica	Sepaf	Ethos Laboratorio de Políticas Públicas
Evaluación de Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) de los Programas Presupuestarios del Aparato Central	Estratégica de Programas Presupuestarios	Sepaf	Numera
Evaluación de consistencia de Reglas de Operación de programas estatales 2017	Estratégica de Reglas de Operación	Sepaf	LEES SC
Evaluación de Política Social	Estratégica	Sepaf	Linter Consultores de México SC
Fondo Metropolitano	Procesos	Sepaf -SIOP	Centro EURE
Programa Escuelas de Tiempo Completo	Procesos	SEJ	Numera
Fondo Complementario para el Desarrollo Regional (Fondereg)	Procesos	Sepaf	Centro EURE
Desayunos Escolares	Específica (Procesos y Resultados)	DIF Jalisco	Numera
Nutrición Extra Escolar	Específica (Procesos y	DIF Jalisco	Numera

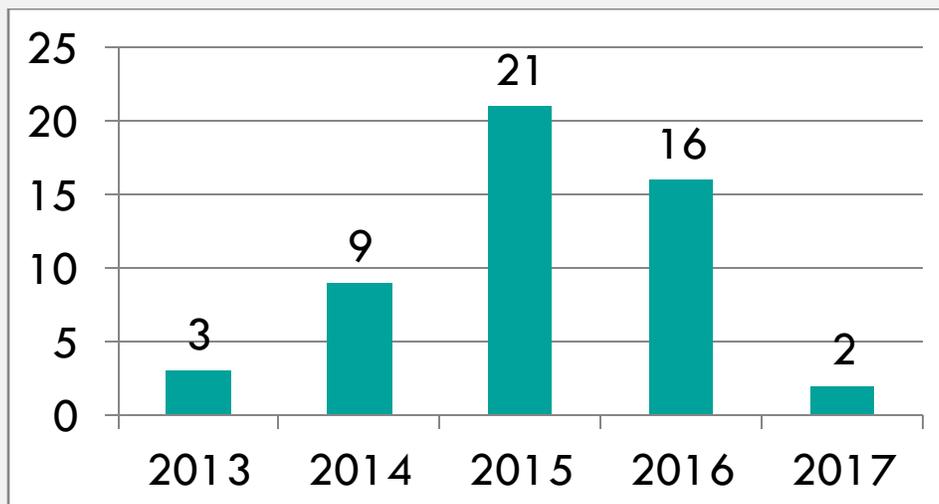
<sup>1</sup> Los resultados de todas las evaluaciones están disponibles para consulta pública en la página de internet <http://sepaf.jalisco.gob.mx/gestion-estrategica/evaluacion/evaluaciones-programas>.

Programa público	Tipo de evaluación	Dependencia o entidad evaluada	Entidad evaluadora
	Resultados)		
Ayuda Alimentaria Directa	Específica (Procesos y Resultados)	DIF Jalisco	Numera
Estrategia Vamos Juntos	Resultados	Sedis	Ciesas
Programa de reinserción de jóvenes en conflicto con la ley	Diseño	IJJ	Arias Marroquín y Asociados, S.C.
Las organizaciones cooperativas para el bienestar de la mujer productiva rural	Diseño	Seder	Arias Marroquín y Asociados, S.C.
Dotación de anteojos "Yo veo por Jalisco"	Diseño	SEJ	Arias Marroquín y Asociados, S.C.
Becas de educación superior manutención	Diseño	Sicyt	Arias Marroquín y Asociados, S.C.
Programa de áreas naturales protegidas de carácter estatal, sitios Ramsar y Áreas prioritarias de conservación	Procesos	Semadet	Héctor Manuel de Alba Esquivias
Fondo para Talleres en Casas de la Cultura	Procesos	SC	Kaliopeo

Fuente: Subseplan (2017).

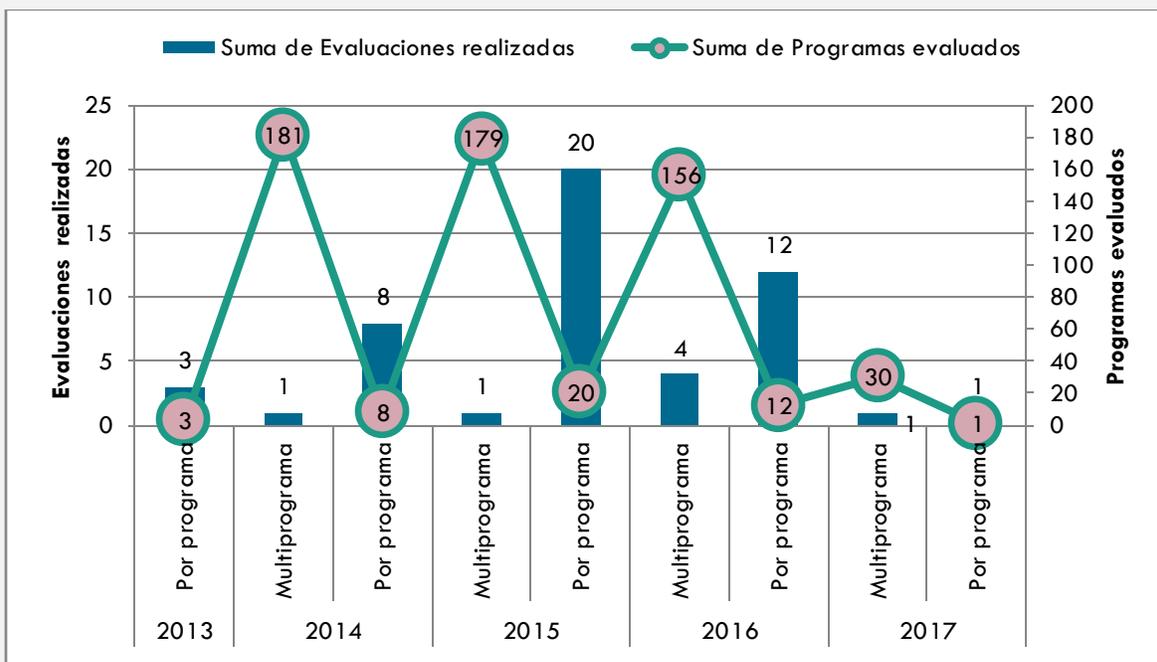
Del 2013 a 2017 se concluyeron 51 evaluaciones (ver Ilustración 10), de éstas 23 fueron pagadas por el fideicomiso, 19 por la Sepaf y 9 por otras dependencias. De estos ejercicios, 7 fueron evaluaciones multiprograma y 44 evaluaciones a programas específicos (ver Ilustración 11). Cabe señalar que de los 153 programas y acciones registrados en el SIMAPP, 43 se han evaluado al menos en una ocasión.

Ilustración 10. Cantidad de evaluaciones concluidas por año (2013-2017)



Fuente: Subseplan (2017).

Ilustración 11. Suma de evaluaciones y programas concluidos de 2013 a 2017

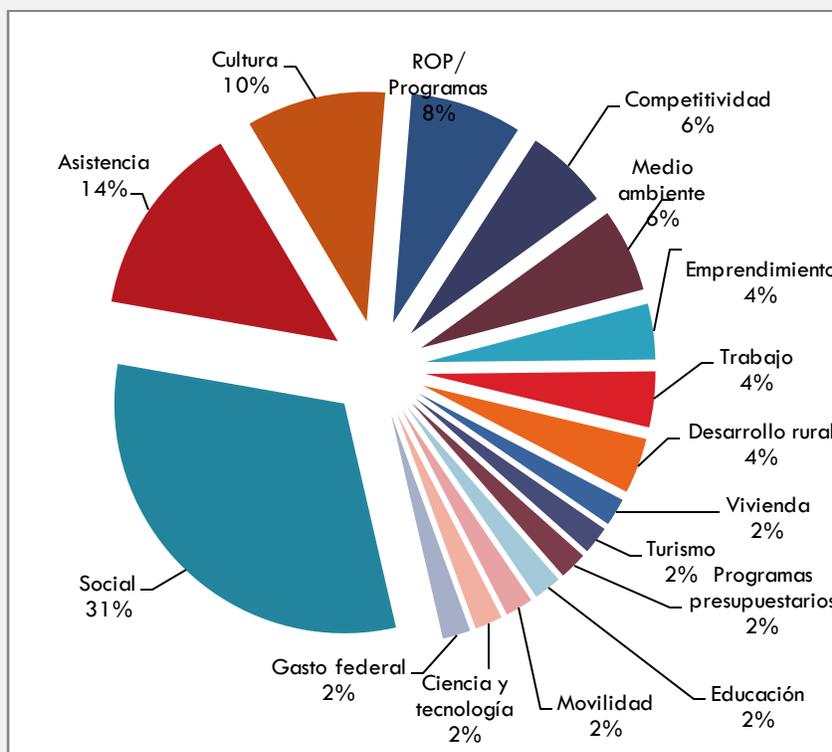


Fuente: Subseplan (2017).



Del conjunto de evaluaciones concluidas por área o temática, cabe destacar el área social con un 31%, el área de asistencia con un 14% y el área de cultura con un 10% (ver Ilustración 12).

Ilustración 12. Cantidad de evaluaciones concluidas por área o temática de 2013 a 2017



Fuente: Subseplan (2017).

Durante 2017 se concluyeron diversas evaluaciones del PAE 2016 (ver Tabla 3), de éstas destacan cuatro evaluaciones multiprograma. La primera fue la “Evaluación de consistencia de programas registrados en el sistema de monitoreo de programas públicos para el ejercicio 2016”; la segunda la “Evaluación de programas presupuestarios estatales con recursos federales del ramo 33”; la tercera fue la “Evaluación de las Reglas de operación estatales, 2016” y, por último, la “Evaluación sobre la percepción de beneficiarios de programas públicos estatales”.

Tabla 3. Evaluaciones 2016 concluidas durante 2017

Programa público	Tipo de evaluación	Dependencia o entidad evaluada	Entidad evaluadora	Monto (pesos)
Atención a los Adultos Mayores	Procesos	Sedis	Linter Consultores de México SC	\$270,860.00
Jalisco Incluyente	Resultados	Sedis	Linter Consultores de México SC	\$270,860.00

Programa público	Tipo de evaluación	Dependencia o entidad evaluada	Entidad evaluadora	Monto (pesos)
Bienevales Adultos mayores y personas con discapacidad	Resultados	Sedis	Linter Consultores de México SC	\$260,000.00
Bienevales Estudiantes	Resultados	Sedis	Linter Consultores de México SC	\$260,000.00
Becas Indígenas	Resultados	Sedis	Linter Consultores de México SC	\$260,000.00
Evaluación de consistencia de Programas registrados en el Sistema de Monitoreo de Programas Públicos para el ejercicio 2016	Estratégica de Programas Públicos	Sepaf	LEES SC	\$306,936.00
Evaluación de Programas Presupuestarios estatales con recursos federales del Ramo 33	Específica de Desempeño	Sepaf	Hiram Ángel Lara	\$852,600.00
Evaluación de las Reglas de Operación estatales, 2016	Estratégica de Reglas de Operación	Sepaf	LEES SC	\$131,544.00
Evaluación sobre la percepción de beneficiarios de programas públicos estatales	Específica	Sepaf	Demoskopica México	\$1,142,600.00
ECOS Música para el Desarrollo	Específica (Procesos y Resultados)	SC	LEES SC	\$678,310.00
Cumplimiento Ambiental Voluntario	Consistencia y Resultados	Semadet	Forestry Management	\$323,333.33
Juntas Intermunicipales	Diagnóstico	Semadet	Forestry Management	\$323,333.33
Programa Estatal de Manejo del Fuego	Específica (Diseño y procesos)	Semadet	Forestry Management	\$323,333.33
Programa de Impulso a la Innovación, Ciencia y Tecnología	Diseño	SICyT	Indexa SC	\$214,600.00

Programa público	Tipo de evaluación	Dependencia o entidad evaluada	Entidad evaluadora	Monto (pesos)
Programa de Apoyo a la Agricultura, Seguro por Siniestros en Actividades Agropecuarias	Consistencia y Resultados	Seder	Indexa SC	\$197,000.00
Estímulo y Reactivación de Rastros	Consistencia y Resultados	Seder	Indexa SC	\$197,000.00

Fuente: Subseplan (2017).

## Evaluaciones PAE 2016 concluidas en 2017

### Evaluación de consistencia de programas registrados en el Sistema de Monitoreo de Programas Públicos para el ejercicio 2016

**Tipo de evaluación:** Multiprograma  
**Tema:** Estratégica de Programas Públicos  
**Dependencia evaluada:** Sepaf  
**Entidad evaluadora:** LEES SC  
**Monto:** \$306,936

El objetivo de la evaluación fue el de establecer el grado de consistencia entre los programas públicos para el cumplimiento del Plan Estatal de Desarrollo (PED) y de la Política de Bienestar, para esto se buscó establecer el grado de consistencia interna que guardan los elementos de los programas públicos y el grado de consistencia externa que guardan los programas y acciones de gobierno del inventario del gobierno estatal con el PED 2013-2033 y la Política de Bienestar.

#### Conclusiones

- En cuanto a la situación actual de los programas los resultados muestran que la gran mayoría de ellos contienen, en su estructura documental, todos los elementos necesarios para un buen nivel de consistencia tanto interna como externa. La vinculación que guardan los programas es mayor con el PED que con la PB y se establece generalmente a través del objetivo del programa.
- En cuanto a la consistencia interna, aún hay programas que no contienen los elementos esenciales para su buen desempeño. Particularmente importante, y de llamar la atención, es la falta de ROP en casi una cuarta parte de los programas evaluados.
- En cuanto a la calidad de los elementos de los programas, se encontró que sus niveles son relativamente altos, aunque hay que recordar que las características que se analizan en este rubro no son relevantes para la determinación de la consistencia interna de los programas.
- El resultado más contundente fue, sin duda, la mejora de los niveles de consistencia de los programas estudiados. Los resultados muestran un aumento de los niveles de consistencia entre el año 2014 y el 2016. No obstante esto, hay que señalar que la evaluación únicamente considera información documental, y que sería necesario llevar a cabo evaluaciones de procesos y resultados para observar con mayor certeza la coherencia y pertinencia.

## Recomendaciones

- El proceso de evaluación continua de los programas ha tenido un impacto positivo sobre la consistencia que guardan los programas en su estructura documental.
- Establecer mecanismos e incentivos para la formación y la capacitación continua de quienes están encargados de diseñar y coordinar los programas gubernamentales.
- Se recomienda llevar a cabo evaluaciones de procesos, resultados y de impacto.
- Se deben revisar los reactivos empleados, principalmente para la evaluación de la consistencia interna de los programas ya que las preguntas que contienen los reactivos no son las más adecuadas para medir y capturar el nivel de consistencia interna de los programas.
- Continuar con la realización de evaluaciones, de manera interna y externa, para garantizar el buen funcionamiento de los programas y el buen uso de los recursos.

## Evaluación de programas presupuestarios estatales con recursos federales del Ramo 33

**Tipo de evaluación:** Multiprograma

**Tema:** Específica de desempeño

**Dependencia evaluada:** Sepaf

**Entidad evaluadora:** Hiram Ángel Lara

**Monto:** \$852,600.00

El objetivo de esta evaluación fue el de determinar el avance en el cumplimiento de metas y objetivos de los programas presupuestarios financiados con recursos del Ramo 33 en el ejercicio 2016.

Para esto, el ejercicio validó las lógicas horizontal y vertical de las MIR así como su relación con las MIR de los Fondos del Ramo 33; también se buscó dimensionar el avance en el cumplimiento de las metas establecidas y determinar la evolución de la cobertura y el presupuesto de los programas para los ejercicios anuales anteriores.

Las aportaciones federales se dieron a través de siete fondos, operados por 11 entidades del Gobierno de Jalisco. Las aportaciones se ejercieron a través de 24 programas presupuestarios. Debido a la pluralidad de dependencias involucradas en la evaluación, se definió separar el ejercicio por las entidades involucradas. Así, el costo total de la evaluación se separó en 11 partes (\$77,509), y se obtuvieron informes finales de cada entidad evaluada (ver Tabla 4).

**Tabla 4. Fondos, dependencias y programas presupuestarios con recursos federales del ramo 33 en Jalisco durante 2016**

Fondo	Dependencia o entidad	Programa presupuestario
FAM	Instituto de la Infraestructura Física Educativa de Jalisco	Infraestructura para Educación Básica
		Infraestructura para Educación Media Superior
		Infraestructura para Educación Superior
	Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia "Jalisco" (DIF)	Bienestar alimentario y desarrollo comunitario
		Bienestar de la niñez y sus familias
		Inclusión para el Bienestar de Grupos Prioritarios

<b>FAETA</b>	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica del Estado de Jalisco	Formación Profesional Técnica y Técnica Bachiller
	Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos (INEEJAD)	Operación de los servicios educativos del Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos
<b>FASSA</b>	O.P.D. Hospital Civil de Guadalajara	Pacientes sin seguridad social reciben atención integral a la salud de segundo y tercer nivel.
	O.P.D. Servicios de Salud Jalisco	Ampliar el acceso efectivo a los servicios de salud
		Impulsar la integración funcional hacia la universalidad de los servicios de salud
		Mejorar la calidad en la prestación de los servicios de salud a la persona
		Programas y Proyectos de Protección contra Riesgos Sanitarios
	Reducir y controlar los factores de riesgo para la salud con enfoque preventivo a la comunidad	
<b>FASP</b>	Fiscalía General del Estado	Planeación, Evaluación y Logística
<b>FAIS</b>	Secretaría de Infraestructura y Obra Pública	Generación de Infraestructura Productiva Rural y Social Básica *
<b>FONE</b>	Secretaría de Educación Jalisco	Impartición de la Educación Preescolar *
		Impartición de la Educación Primaria *
		Impartición de la Educación Secundaria *
<b>FAFEF</b>	Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología del Estado de Jalisco	Operación del Fondo de Ciencia y Tecnología de Jalisco
	Secretaría de Infraestructura y Obra Pública	Conservación de la red carretera estatal
		Ejecución y supervisión de la obra pública
		Evaluación, seguimiento, control y rendición de cuentas en la contratación y ejecución de la obra pública realizada por la Secretaría de Infraestructura y Obra Pública
	Fondo Concursable para el Desarrollo de infraestructura en los Municipios del Estado.	

Fuente: Subseplan (2017).



Los 11 informes finales con los resultados, conclusiones y recomendaciones de las 11 entidades, 7 fondos y 24 programas presupuestarios pueden consultarse en la página institucional de EVALÚA Jalisco.<sup>2</sup>

### Evaluación de las Reglas de Operación estatales 2016

**Tipo de evaluación:** Multiprograma

**Tema:** Estratégica de Reglas de Operación

**Dependencia evaluada:** Sepaf

**Entidad evaluadora:** LEES SC

**Monto:** \$131,544

El objetivo de la evaluación fue el de determinar el nivel de institucionalidad y consistencia de las Reglas de Operación (ROP) estatales de los programas públicos de las dependencias y entidades del Gobierno de Jalisco. Para esto, se buscó establecer su grado e identificar los factores de consistencia.

#### Recomendaciones

- Se debe fortalecer la elaboración de diagnósticos a partir de la integración de datos históricos sobre la situación que se busca atender; especialmente en aquellos programas que se están llevando a cabo en el ámbito escolar.
- Incorporar las cantidades mínimas y máximas que pueden obtener los beneficiarios, se recomienda también agregar algún elemento o criterio para que las dependencias mencionen de manera explícita cuando algún punto no aplique.
- Se recomienda sancionar en caso de incumplimiento por parte de los beneficiarios.
- Generalizar el uso de la MIR, aún hay dependencias que carecen de la misma en sus Reglas.
- Actualizar el padrón de beneficiarios.
- Retroalimentación clara y puntual hacia las dependencias.

#### Conclusiones

- La mayoría de las ROP son adecuadas y suficientes para el buen funcionamiento del programa.
- Ha habido avances importantes en la calidad de las ROP del 2013 al 2016. Esto se puede observar en el número de programas que cuentan con ROP en condiciones de hacerse públicas.
- 24 ROP de las 47 evaluadas cumplen con las características generales.
- Se debe fortalecer el diagnóstico, especialmente buscar datos históricos sobre la situación que justifica el programa.
- El problema principal sigue siendo los mecanismos para garantizar la transparencia, difusión y rendición de cuentas.

---

<sup>2</sup> Ver: **Portal Evalúa Jalisco** <http://seplan.app.jalisco.gob.mx/evalua/>

## Evaluación sobre la percepción de beneficiarios de programas públicos estatales

**Tipo de evaluación:** Multiprograma  
**Tema:** Específica (diseño, procesos y operación)  
**Dependencia evaluada:** Sepaf  
**Entidad evaluadora:** Demoskopica México  
**Monto:** \$1,142,600

El objetivo general que sirvió de guía para la realización del ejercicio evaluatorio fue conocer a la población beneficiada de los programas públicos y su percepción respecto de la gestión y los resultados logrados. Para esto se buscó generar información sobre las características sociales, culturales, demográficas y económicas de la población atendida por los programas públicos; además se trató de conocer la percepción de los beneficiarios respecto de la gestión y operación de los programas; también examinó si se produjo conocimiento sobre la percepción de los beneficiarios respecto de los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de los programas públicos y, por último, se analizó la percepción de los beneficiarios respecto de los resultados inmediatos que tienen los programas públicos.

### Recomendaciones

- Se propone el desarrollo de un esquema de seguimiento a los beneficiarios donde se contemple el Formato de Padrón Único (FPU), poner una periodicidad pertinente para el levantamiento de la encuesta a beneficiarios, recabar información necesaria, así como implementar mecanismos diversificados para la recopilación de datos, la identificación de programas para seguimiento y de áreas de mejora en los procesos.
- Se plantean usos para la información recabada, como la mejora de toma de decisiones en materia de diseño, operación o resultados de los programas; propuestas de estudios o investigaciones y, la realización de estrategias de difusión y comunicación con los beneficiarios.

### Conclusiones

- Se encontraron consistencias respecto a condiciones de vulnerabilidad más agudizada en tres perfiles de poblaciones de beneficiarios: adultos mayores, personas con discapacidad y personas en situación de pobreza o vulnerabilidad alimentaria.
- Aunque en términos generales se registró una satisfacción alta y una evaluación positiva de los programas públicos, también fue posible identificar aspectos a mejorar en cuanto a la frecuencia y medios de comunicación utilizados para informar y recibir retroalimentación de los beneficiarios.
- Los resultados dan cuenta de la necesidad de desplegar estrategias que mejoren la difusión de su existencia y faciliten los procesos de participación para que de forma directa o indirecta los beneficiarios se involucren y se genere un flujo activo de información que alimente continúa y efectivamente el diseño e implementación de los programas públicos.

## Atención a los Adultos Mayores

**Tipo de evaluación:** Por programa  
**Tema:** Procesos  
**Dependencia evaluada:** Sedis  
**Entidad evaluadora:** Linter Consultores de México SC  
**Monto:** \$270,860

La evaluación del programa Atención a los Adultos Mayores se enfocó en sus procesos durante el ejercicio fiscal 2016, para esto buscó determinar la pertinencia de la ejecución operativa y la implementación de los procesos para cumplir los objetivos del programa para atender el problema público de la vulnerabilidad económica y carencias sociales que enfrentan los Adultos Mayores de



65 años y más que no reciben una jubilación o pensión contributiva. El ejercicio se realizó a través de métodos de investigación cualitativos, incluyendo entrevistas con actores clave, grupos de enfoque con beneficiarios y revisión documental.

Además, se llevó a cabo un taller para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del programa en el que se involucró a diversos funcionarios de la Secretaría de Desarrollo e Integración Social (Sedis), tanto aquellos directamente responsables de operar el programa Atención a los Adultos Mayores, como otros que brindan servicios de apoyo al mismo. Dicho taller fue útil para generar y validar algunas recomendaciones para mejorar el desempeño del programa.

#### Resultados

- La mayoría de los procesos del programa están estandarizados y los funcionarios conocen ampliamente sus funciones con respecto a la planeación, difusión, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, producción y distribución de bienes y servicios, y seguimiento y monitoreo de los apoyos que brinda.
- Los beneficiarios consideran que el programa funciona bien y valoran mucho la mejoría de su situación económica a partir del apoyo en efectivo que reciben. También valoran las jornadas de activación física que se realizan en el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG).
- El programa no genera información estadística para determinar en qué municipios o regiones debe tener mayor incidencia.
- El programa no cuenta con un árbol de problemas ni con un diagnóstico externo del problema público que busca atender.
- Existe desorganización en la información del Padrón Único de Beneficiarios que no permite saber con precisión cuántas personas recibieron apoyos del programa durante 2016.
- El proceso de selección de beneficiarios es ambiguo, pues no es claro cuál es el área responsable de tomar decisiones en dicha materia ni con base en qué criterios.
- Existen retrasos en el pago bimestral de los apoyos, los cuales parecen originarse en problemas administrativos y presupuestales que caracterizan a la interacción entre la Sedis y la Sepaf.

#### Recomendaciones

- Que la focalización de los recursos del programa se haga más explícita en las ROP, a través de algoritmos que ponderen el peso específico de las variables que se tomen en cuenta para tal propósito. La focalización debe también aplicarse para la asignación de los recursos a nivel territorial.
- Transparentar la lista de espera, de manera que pueda corroborarse la correcta aplicación de los criterios de su gestión establecidos en las reglas de operación del programa.
- Calendarizar la entrega de los apoyos bimestrales.
- Mantener organizados y constantemente actualizados los datos y las cifras del Padrón Único de Beneficiarios.
- Considerar alianzas estratégicas con instituciones experimentadas en realizar visitas domiciliarias como el IMSS, Sedesol o Renapo, o bien, con aquellas que tengan registros sobre los decesos de las personas, como el Registro Civil.
- Clarificar en las ROP cuáles son los criterios precisos para determinar quién de la lista de espera se seleccionará como beneficiario (incluir asignación territorial de recursos).
- Elaborar un diagnóstico del problema público que el programa busca atender mediante un tercero externo.

- Mejorar el diseño de la MIR incorporando los siguientes elementos: 1. Que se incluyan actividades de difusión, selección de beneficiarios y talleres de activación física como parte del seguimiento. 2. Modificar la unidad de edición del indicador del componente: medirlo en función del crecimiento absoluto de beneficiarios entre el periodo anterior y el actual.
- Poner a disposición del público la información estadística que sirve como medio de verificación de los indicadores de la MIR.
- Apegarse al Manual de Procedimientos del programa para asegurar una buena coordinación entre instancias internas y externas. Específicamente en el proceso general E. Producción y distribución de bienes y servicios, donde se realiza la ministración del apoyo en efectivo a los beneficiarios.
- Promover que la selección de beneficiarios la realice la Dirección de Atención a programas para el Adulto Mayor.
- Realizar jornadas de activación física en el interior del estado.
- Hacer públicas las minutas de las reuniones de las contralorías sociales del programa.
- Establecer en las ROP del Programa la definición y el cálculo de su población potencial.
- Apegarse al Manual de Procedimientos para la gestión del programa y recurrir a la Dirección General de Programas Sociales para efectos de validación únicamente.

### Jalisco Incluyente

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Resultados

**Dependencia evaluada:** Sedis

**Entidad evaluadora:** Linter Consultores de México SC

**Monto:** \$270,860.50

La evaluación del programa buscó determinar la pertinencia de la lógica de intervención, así como los efectos inmediatos y las posibles externalidades generadas sobre la población beneficiaria y no beneficiaria. La investigación se realizó a través de una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, incluyendo entrevistas con actores clave, grupos de enfoque con beneficiarios, revisión documental y una encuesta a beneficiarios que residen en el AMG. Además, se llevó a cabo un taller para identificar las FODA del programa en el que se involucró a diversos funcionarios de la Sedis.

### Resultados

- El programa tiene una valoración bastante positiva entre sus beneficiarios, especialmente entre quienes reciben apoyo en efectivo, éstos valoran particularmente el beneficio económico que el apoyo les brinda, el cual se destina, predominantemente, a cubrir gastos de atención a su salud.
- Se cuenta con un diagnóstico externo sobre la problemática de la población con discapacidades en Jalisco, el cual ha servido para llevar a cabo algunas modificaciones a su diseño.
- Se hizo visible la problemática de la población a cargo de brindar cuidados a los beneficiarios del programa, quienes representan una población socialmente vulnerable.
- El presupuesto se ha mantenido estancado en poco más de 20 millones de pesos por año, lo cual no le ha permitido cumplir el reto de expandir su cobertura.
- Existe desequilibrio en la asignación territorial de los apoyos en efectivo.
- Se tiene algunos problemas operativos, sobre todo el retraso en la ministración del apoyo en efectivo, factor que ocasiona una reducción en su valoración entre algunos beneficiarios.



## Recomendaciones

- Que se efectúe un pago directo a quienes tuvieron que dejar de trabajar para poder asumir la responsabilidad de proveer los cuidados cotidianos a las personas discapacitadas en grado severo. En caso de que ello no sea presupuestalmente factible, considerar otros apoyos a los cuidadores, por ejemplo cursos de capacitación en materia de cuidados especializados para personas con discapacidad severa y el compromiso de que el hogar otorgue un día libre al cuidador.
- Analizar cuáles son los procesos internos de la Sedis que generan retrasos en los pagos en efectivo y en la entrega de los aparatos auditivos y corregir dichos procesos.
- Mejorar los criterios de distribución territorial del programa, dando mayor prioridad a las regiones fuera del AMG.
- Utilizar algunos de los indicadores incluidos en el Sistema MIDE para realizar el seguimiento y monitoreo.
- Capacitar al personal de la Sedis para que opere el programa en lengua de señas.
- Analizar la posibilidad de establecer alianzas con otras instituciones con experiencia probada en visitas domiciliarias, por ejemplo el IMSS o la Sedesol.
- Que el proceso de adquisición de aparatos auditivos asegure que éstos cumplan con los mayores estándares de calidad.

## Bienevales para adultos mayores y personas con discapacidad

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Resultados

**Dependencia evaluada:** Sedis

**Entidad evaluadora:** Linter Consultores de México SC

**Monto:** \$260,000

La evaluación se enfocó en los resultados del programa durante el ejercicio fiscal 2016. Buscó determinar la pertinencia de su lógica de intervención, así como los efectos inmediatos y las posibles externalidades generadas sobre la población beneficiaria y no beneficiaria. La evaluación se realizó a través de métodos de investigación cualitativos, incluyendo entrevistas con actores clave, revisión documental y dos grupos de enfoque con beneficiarios del AMG. Además, se llevó a cabo un taller para identificar las FODA del programa en el que se involucró a diversos funcionarios de la Sedis, tanto aquellos directamente responsables de operar el programa Jalisco Incluyente, como otros que brindan servicios de apoyo al mismo. Dicho taller fue útil para generar y validar algunas recomendaciones para mejorar el desempeño del programa.

## Resultados

- El programa es ampliamente valorado por sus beneficiarios, sobre todo por el ahorro que genera en sus gastos de transporte (5,110 pesos por beneficiario por año).
- En general, el número de apoyos otorgados a los adultos mayores son suficientes para satisfacer sus necesidades de transportación. Sin embargo, ello no ocurre en el caso de las personas con discapacidad, pues debido a las sesiones de terapia que este grupo requiere, necesitan realizar por lo menos cuatro viajes al día.
- La población con discapacidad por lo general requiere viajar acompañada de un cuidador. Sin embargo, los cuidadores no son elegibles para recibir los apoyos del programa.
- Entre los adultos mayores existe la percepción de que los apoyos no se asignan a quienes más los necesitan.
- El programa ha conseguido mejorar la eficiencia de sus procesos operativos, notablemente el relativo a la entrega semestral de los apoyos, pues ha disminuido el tiempo de espera de los solicitantes.



- El principal problema que enfrentan los beneficiarios del programa es la discriminación de la que son objeto por la reticencia de algunos choferes a aceptar los Bienevales y por el mal trato que algunos reciben en el uso del servicio. Esta desventaja es atribuible a un mal diseño institucional en materia de movilidad en Jalisco: el derecho de los adultos mayores y personas con discapacidad a recibir una reducción de 50% en la tarifa del transporte público no está respaldado por recursos fiscales, sino que son los concesionarios del transporte público quienes terminan cubriendo dicho subsidio.
- No hay una percepción de que exista intercambio ilegal de Bienevales entre los beneficiarios.

#### Recomendaciones

- Es necesario focalizar mejor los recursos del programa, priorizando a los beneficiarios que demuestren mayores necesidades.
- Iniciar las negociaciones necesarias para que la instancia responsable de la política de movilidad en el estado introduzca la tarjeta de prepago como único medio de pago en todas las modalidades de transporte público en el AMG, Puerto Vallarta y Ciudad Guzmán. Para Sedis esto implica dejar de imprimir Bienevales y asignar el apoyo individualizado a través de las tarjetas.
- Incluir a los cuidadores de las personas con discapacidad como población elegible para recibir Bienevales.
- Elaborar un árbol de problemas que fundamente la construcción de una matriz de marco lógico propia para el programa.
- Considerar el uso de indicadores alternativos para la medición del desempeño del programa, por ejemplo de eficiencia, accesibilidad y calidad del servicio.
- Analizar cuáles son los procesos internos o externos a la Sedis que generan retrasos en los pagos y corregir dichos procesos.
- Analizar cuáles son las razones por las que el sistema de registro en los módulos falla ocasionalmente y hacer las correcciones necesarias.

#### Bienevales para estudiantes

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Resultados

**Dependencia evaluada:** Sedis

**Entidad evaluadora:** Linter Consultores de México SC

**Monto:** \$260,000

La evaluación se enfocó en los resultados del programa durante el ejercicio fiscal 2016. Buscó determinar la pertinencia de su lógica de intervención, así como los efectos inmediatos y las posibles externalidades generadas sobre la población beneficiaria y no beneficiaria. La evaluación se realizó a través de una combinación de métodos de investigación cualitativos y cuantitativos, incluyendo entrevistas con actores clave, revisión documental y una encuesta a beneficiarios que residen en el AMG. Además, se llevó a cabo un taller para identificar las FODA del programa en el que se involucró a diversos funcionarios de la Sedis, tanto aquellos directamente responsables de operar el programa, como otros que brindan servicios de apoyo al mismo. Dicho taller fue útil para generar y validar algunas recomendaciones para mejorar el desempeño del programa.

#### Resultados

- El programa es ampliamente valorado por sus beneficiarios, sobre todo por el ahorro que genera en sus gastos de transporte. Se estimó que el ahorro promedio generado por el programa es de 2,800 pesos anuales por beneficiario, lo cual representa, aproximadamente, 57% de su gasto en transporte público.



- Un resultado no favorable del programa es que éste beneficia proporcionalmente más a personas con mayores ingresos familiares. Las personas cuyos ingresos familiares son inferiores a 10 mil pesos mensuales realizan más viajes diarios en transporte público en comparación con quienes reportan ingresos superiores a ese monto. Sin embargo, el programa otorga a la mayoría de sus beneficiarios la misma cantidad de apoyos por año, por lo que acaba cubriendo 56.3% del costo anual del transporte público para los estudiantes de menores ingresos y 64% del mismo costo para los de ingresos más elevados.
- El programa ha conseguido mejorar la eficiencia de sus procesos operativos, notablemente el relativo a la entrega semestral de los apoyos, pues ha disminuido el tiempo de espera de los solicitantes.
- El principal problema que enfrentan los estudiantes beneficiarios del programa es la reticencia de algunos choferes a aceptar los Bienevales y a recibir un mal trato por parte de éstos. Esta desventaja es atribuible a un mal diseño institucional en materia de movilidad en Jalisco: el derecho de los estudiantes a recibir una reducción de 50% en la tarifa del transporte público no está respaldado por recursos fiscales, sino que son los concesionarios del transporte público quienes terminan cubriendo dicho subsidio.
- Hay una percepción generalizada de que existe un intercambio ilegal de Bienevales entre los estudiantes beneficiarios (40.3% de los beneficiarios afirma que alguna vez alguien le ofreció venderle sus vales).

#### Recomendaciones

- Que el número de Bienevales que se entregan semestralmente a los beneficiarios no sea uniforme, sino que se otorguen más a quienes demuestren tener un menor ingreso familiar.
- Iniciar las negociaciones necesarias para que la instancia responsable de la política de movilidad en el estado introduzca la tarjeta de prepago como único medio de pago en todas las modalidades de transporte público en el AMG, Puerto Vallarta y Ciudad Guzmán. Para Sedis, esto implica dejar de imprimir Bienevales y asignar el apoyo individualizado a través de las tarjetas.
- Desarrollar una evaluación de los impactos sociales del programa, especialmente sobre la deserción escolar y sobre qué tanto ha estimulado el uso del transporte público.
- Considerar el uso de indicadores alternativos para la medición del desempeño del programa, por ejemplo de eficiencia, accesibilidad y calidad del servicio.
- Analizar cuáles son los procesos internos o externos a la Sedis que generan retrasos en los pagos y corregir dichos procesos.
- Analizar cuáles son las razones por las que el sistema de registro en los módulos falla ocasionalmente y hacer las correcciones necesarias.

#### Becas indígenas

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Resultados

**Dependencia evaluada:** Sedis

**Entidad evaluadora:** Linter Consultores de México SC

**Monto:** \$260,000

La evaluación se enfocó en los resultados del programa durante el ejercicio fiscal 2016. Buscó determinar la pertinencia de su lógica de intervención, así como los efectos inmediatos y las posibles externalidades generadas sobre la población beneficiaria y no beneficiaria. La evaluación se realizó a través de métodos de investigación cualitativos, incluyendo entrevistas con actores clave, revisión documental y un grupo de enfoque con beneficiarios que residen en el municipio de Colotlán, así como de tres historias de vida con beneficiarios originarios de los municipios de Bolaños y Mezquitic, Jalisco, y de la comunidad ÑuuSavi de la región Mixteca de Oaxaca, todos residentes



en la entidad. Además, se llevó a cabo un taller para identificar las FODA del programa en el que se involucró a diversos funcionarios de la Sedis, tanto aquellos directamente responsables de operar el programa Becas Indígenas, como otros que brindan servicios de apoyo al mismo. Dicho taller fue útil para generar y validar algunas recomendaciones para mejorar el desempeño del programa.

#### Resultados

- El programa Becas Indígenas es valorado de manera muy positiva por sus beneficiarios, principalmente por el ahorro que éste genera en sus gastos escolares y de manutención, lo cual, aunque no es determinante para su permanencia en la escuela, sí representa una parte importante de sus ingresos. Incluso pudo observarse que algunos de los beneficiarios transfieren una parte del apoyo otorgado por BI a algún familiar directo para colaborar con la economía de sus hogares.
- Un aspecto que los beneficiarios consideran negativo, es que el apoyo que reciben del programa es excluyente y no les permite recibir las becas que otorgan sus centros escolares.
- La obtención de constancias de pertenencia a un grupo indígena es un aspecto problemático del programa, pues representa un gasto de traslado a las comunidades de origen de los estudiantes, además de destinar más de un día para realizar el trámite.
- El programa presenta algunos problemas operativos, sobre todo el retraso en la ministración del apoyo en efectivo, factor que ocasiona una reducción en su valoración entre algunos beneficiarios.
- Becas Indígenas tiene adecuados mecanismos de comunicación e interacción entre las diferentes áreas que participan en la operación, lo cual representa una de las fortalezas más importantes del programa.
- El programa carece de una estrategia de seguimiento a egresados que le permita evidenciar el impacto del programa en su ruta de vida y en sus comunidades de origen o de residencia.
- Es necesario que el programa incorpore bases de datos para la toma de decisiones, a efecto de medir la tasa de eficiencia terminal de sus beneficiarios, la disminución del rezago educativo de la población indígena en los niveles medio superior y superior, así como el acortamiento de brechas de desigualdad de la población indígena respecto a la no indígena.

#### Recomendaciones

- Elaborar un diagnóstico externo del problema público en el que el programa pretende incidir (que incluya la generación de un árbol de problemas).
- Diseñar una estrategia de seguimiento a egresados para medir el impacto del programa en su ruta de vida y en sus comunidades de origen o de residencia.
- Elaborar un documento que permita identificar los retos que enfrenta el programa y el diseño de estrategias para abordarlos.
- Generar información estadística para la toma de decisiones, a efecto de medir la tasa de eficiencia terminal de sus beneficiarios, la disminución del rezago educativo de la población indígena en los niveles medio superior y superior, así como el acortamiento de brechas de desigualdad de la población indígena respecto a la no indígena.
- Modificar las ROP del programa para que el apoyo no sea excluyente y los solicitantes/beneficiarios puedan acceder sobre todo a las becas similares otorgadas por las Universidades públicas o privadas.
- Que la coordinación del programa sea la responsable de tramitar las constancias de pertenencia ante las autoridades tradicionales y la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.

- Establecer mecanismos de coordinación con la Sepaf para calendarizar la entrega oportuna del apoyo.
- Establecer un acuerdo con la institución bancaria donde se realizan los pagos bimestrales para que coloquen cajeros automáticos en regiones indígenas donde el programa tiene un número importante de beneficiarios.
- Identificar mejores prácticas de subsidios en educación indígena.
- Poner a disposición del público la información estadística que sirve como medio de verificación de los indicadores de la MIR.

## ECOS Música para el desarrollo

**Tipo de evaluación:** Por programa  
**Tema:** Específica (procesos y resultados)  
**Dependencia evaluada:** SC  
**Entidad evaluadora:** LEES SC  
**Monto:** \$678,310

El objetivo del estudio fue el de determinar la pertinencia lógica de la intervención, bajo los procesos de planeación, difusión, funcionamiento, seguimiento y monitoreo; y de los efectos generados por el programa público “Sistema Estatal de Ensembles y Orquestas Comunitarias: ECOS, música para el desarrollo”. Esto, en el marco de atención al problema público de, bajo desarrollo cognitivo en niños y jóvenes de entre 6 y 16 años inscritos en el programa, que habitan en municipios con medio, alto y muy alto índice de marginación social o zonas urbanas en condiciones de vulnerabilidad social.

### Recomendaciones

- **Planeación:** Revisar y modificar los objetivos del programa, de tal forma que tengan consistencia con las acciones que se realizan y los resultados que se han obtenido. Fortalecer la presencia del programa entre la población en general, así como difundir sus objetivos, resultados y beneficios para la comunidad. Elaborar una planeación estratégica con apoyo de instituciones académicas externas. Rediseñar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Programar capacitaciones constantes a maestros en procesos de planeación, a través de convenios de colaboración con instituciones académicas. Establecer revisiones y análisis periódicos de la planeación.
- **Difusión:** Incluir la difusión como un proceso en la planeación estratégica. Establecer un proceso de difusión interna. Establecer estrategias de difusión, específicas a cada comunidad, basadas en el apoyo de padres de familia. Establecer un mecanismo permanente para el intercambio de experiencias entre maestros y directores. Trabajar en la inserción del programa en las comunidades. Difundir el programa y sus logros entre organizaciones, actores e instituciones.
- **Implementación:** Elaborar una planeación estratégica. Incluir en la planeación estratégica el crecimiento que se espera del programa. Considerar una estrategia para difundir la planeación estratégica del programa, con la población en general. Buscar mecanismos que faciliten los procesos de contratación de maestros, así como el pago puntual a maestros. Incentivar la incorporación al programa de asociaciones civiles que pudieran crear esquemas de incentivos para solucionar la baja oferta de recurso humano en algunas localidades. Construir los acuerdos necesarios con los actores que participan en el proceso de aprobación para la adquisición de instrumentos.
- **Seguimiento y monitoreo:** Describir a detalle el proceso de monitoreo y seguimiento en la planeación estratégica. Determinar en la planeación del programa los tiempos y formas en que los núcleos deben proveer la información. Determinar en la planeación del programa los procesos para la obtención de insumos para el monitoreo. Definir los indicadores

adecuados para la evaluación. Diseñar mejores bases de datos y formatos. Especificar en los manuales de operación las responsabilidades sobre la recopilación de información. Contratar y capacitar a más personal de supervisión. Contratar y capacitar al personal especializado en la evaluación de programas sociales. Difundir entre los padres de familia la importancia y los beneficios del proceso de monitoreo y evaluación. Establecer convenios con instituciones académicas que provean capacitación en la captura, sistematización y análisis de datos.

### Conclusiones

- En términos de cumplimiento de los objetivos, una de las principales carencias del programa es el impacto que genera en los resultados que se propone atender ya que, según se establece, el programa busca atacar el problema de bajo desarrollo cognitivo y las pruebas efectuadas señalan que no hay un efecto en éste cuando es medido a través de las calificaciones de los niños que asisten.
- El impacto del programa es positivo, pero no se encuentra necesariamente en el mejoramiento del rendimiento académico o la disminución de la deserción escolar.
- El programa tiene un diseño inconexo que se elaboró una vez que éste ya existía y cuyo objetivo de facto era simplemente proveer a niños de diferentes municipios y comunidades del estado, de la oportunidad de acercarse al aprendizaje de la música.
- El programa no cuenta con componentes para atacar directamente problemas como el bajo rendimiento académico o la deserción escolar, y se enfoca a dar acceso al aprendizaje de la música a niños que de otra forma no podrían acceder.
- Independientemente de que se replanteen los objetivos del programa y de la falta de consistencia entre los objetivos que actualmente considera y su diseño, procesos y resultados, es necesario rediseñar el programa y elaborar una verdadera planeación estratégica el mismo.
- En el proceso de planeación y rediseño se deben construir mecanismos y establecer estrategias que permitan generar una mayor vinculación y comunicación permanente entre todo el equipo de trabajo de los núcleos y de la administración central del programa para resolver el problema de disociación en torno a los objetivos y la filosofía del programa.
- Se hizo caso omiso de las recomendaciones y señalamientos de una evaluación de diseño realizada anteriormente.
- Respecto del carácter financiero, se recomienda la mejora en las condiciones salariales y de trabajo para los maestros de música, así como la contratación de un mayor número de personal administrativo y de su capacitación en el diseño, planeación, monitoreo y evaluación del programa.

### Cumplimiento Ambiental Voluntario

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Consistencia y resultados

**Dependencia evaluada:** Semadet

**Entidad evaluadora:** Forestry Management

**Monto:** \$323,333.33

El objetivo general de este análisis fue el evaluar la consistencia y orientación a resultados del Programa de Cumplimiento Ambiental Voluntario (PCAV) con la finalidad de proveer información que permita retroalimentar su diseño, gestión y resultados.

Para esto se buscó determinar en qué medida el diseño del programa fue pertinente para resolver el problema que se pretende atender, así como su vinculación con la planeación sectorial, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable; además, se identificó si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados, y también se examinó si el programa



ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado.

Asimismo se analizó los principales procesos establecidos en las ROP o en la normatividad aplicable; así como los sistemas de información con los que cuenta el programa y sus mecanismos de rendición de cuentas, evaluación de Consistencia y resultados; igualmente, se demostró si el programa cuenta con instrumentos que permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios o destinatarios del programa y sus resultados, y por último, se examinó si los resultados del programa son satisfactorios respecto a la atención del problema para el que fue creado.

#### Recomendaciones

- Elaborar un estudio en el que se realice un diagnóstico del problema, que defina características y magnitud del problema, causas y efectos del mismo, y tipo de empresas que lo presenta, que permita mejorar cobertura y focalizar prioridades de atención.
- Analizar la conveniencia de construir una Línea de Base, si es que se desea en el futuro poder hacer una evaluación de impacto.
- Redefinir, acotar y documentar las poblaciones potencial y objetivo del PCAV.
- Definir Fin, Propósito, Componentes, Actividades, conforme a la MML. El Propósito (Objetivo) tiene que ser sencillo, consistente y medible a través de Indicadores. Se requiere simplificar la redacción de la actual normativa y documentos de trabajo usando la palabra “empresa e instituciones” en sustitución de “representantes de los establecimientos o responsables de las instalaciones”, entre otras definiciones empleadas.
- Reagrupar los ejes (Artículo 7 del proyecto de Nuevo Reglamento) en actividades conforme a la Metodología MML, incluyendo estrategia para cada una de éstas: 1) Seguimiento al proceso de cumplimiento ambiental, 2) Promoción, difusión y reconocimiento a empresas e instituciones que se certifican, 3) Estímulo a empresas que participan en el proceso, y 4) Desarrollo de capacidades técnicas.
- Plasmear en un documento, los esfuerzos de planeación estratégica y anual realizados.
- Reestructurar las Bases de Datos del programa, agregando los campos necesarios para agrupar a las empresas según sus características.
- Elaborar reportes anuales para cada una de las actividades propuestas para el programa.
- Plasmear en un documento el reporte de la contribución del programa a los objetivos de desarrollo, sectoriales y estatales.
- Promover la realización de evaluaciones externas. Se recomienda una evaluación de diseño.
- Definir una estrategia de cobertura de mediano y largo plazo.
- La estrategia de cobertura debe enfocarse en resultados de corto y largo plazo. Para resultados de corto plazo incluir empresas “limpias” de fácil certificación. Para resultados de fondo y de largo plazo incluir empresas “sucias” con daños evidentes en el ambiente. Incluir instalaciones del gobierno del estado como ejemplo para la sociedad, iniciando por las de Semadet.
- Mantener y documentar la actual estrategia de cobertura por tamaño de las empresas. Es precisamente esta estrategia la que establece la relación de complementariedad con la Profepa. PCAV atiende pequeñas y medianas empresas, que no pueden pagar el costo del promotor. La Profepa atiende empresas grandes que pueden pagar un promotor certificado por la Entidad Mexicana de Acreditación. Incluir giro y ubicación geográfica como criterios de cobertura. La condición de pequeña o mediana empresa, el giro y la ubicación geográfica deben ser demostrables.
- Para la actividad: desarrollo de capacidades, específicamente para la formación y acreditación de promotores, se recomienda que el programa busque alternativas que no demanden tanto tiempo del personal técnico del mismo.

- El Gobierno del Estado deberá decidir si el programa es una estrategia prioritaria para el Estado. Debería ser así ya que; contribuye al logro de los objetivos planteados en el programa Sectorial de Medio Ambiente. Para lo cual el PCAV debe llevar a cabo las actividades necesarias para gestionar que se le asigne presupuesto propio.
- Ampliar la estructura organizativa de la Dirección de Área de Sustentabilidad del Sector Productivo, para que cuente con un Departamento específico para el PCAV y otra para trámites y registros ambientales. Contratación de personal y/o reducción de carga de trabajo del personal.
- Elaborar e instrumentar una estrategia de capacitación del personal técnico; ya que el área de conocimiento requerido para dar seguimiento a los procesos de certificación es amplia y compleja. Proyectos nuevos o atípicos requieren gran inversión de tiempo para su documentación.
- Considerar algunas de las recomendaciones de esta evaluación en los Términos de Referencia que se elaborarán al amparo del Nuevo Reglamento. Entre ellas: reagrupación de actividades, conforme a la definición de la MML, con base en los ejes actualmente planteados dicho proyecto. Dando mayor importancia a la correspondiente a reconocimiento a empresas que obtienen el certificado.
- Medir la satisfacción de los beneficiarios del programa.
- Realizar evaluaciones internas, en las cuales se cuantifiquen logros en cuanto al cumplimiento de objetivos, no solamente del Propósito (Objetivo), sino también en cuanto a otras actividades realizadas, conforme a su definición en la MML: Acreditación de promotores. Promoción y Difusión del programa. Reconocimiento y Estímulo a empresas, entre otras.
- En sustitución y/o complemento a evaluaciones hacer estimaciones propias sobre el impacto del PCAV, con apoyo del formato "Indicadores Ambientales", con algunos cambios que permitan determinar el "antes" y el "después", en cuanto a consumo de energía, combustibles y agua; y generación de residuos y descarga de agua.

#### Conclusiones

- Si bien no está documentada la pertinencia del programa para resolver el problema que se pretende atender, dicha pertinencia es evidente, ya que se vincula con los planes de desarrollo nacional, estatal y sectorial y que se realizan esfuerzos para que su diseño sea consistente con la normatividad aplicable.
- Los instrumentos de planeación del programa son mejorables, siendo necesario primero plasmarlos en un documento, y que las BD del programa se reestructuren para que contengan información que permita medir indicadores, así como otros posibles impactos.
- El programa cuenta con una estrategia –no documentada- de cobertura de mediano y largo plazo enfocada en pequeñas y medianas empresas. Los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado son muy bajos -aun incluyendo el número total de empresas certificadas durante la vida del programa-, lo cual se debe a la amplia definición de la población objetivo. Mientras que no se acote esta población la cobertura siempre será insignificante.
- Los procesos son institucionales, adecuados y en apego a la normativa, tal vez sólo sea necesario elaborar manuales para su implementación. Las fallas son más evidentes en difusión de resultados y rendición de cuentas, temas en los cuales el PCAV tiene importantes áreas de mejora.
- Hasta ahora el PCAV no ha medido la satisfacción de sus beneficiarios. Lo cual se percibe como una debilidad del mismo, y por tanto un aspecto de mejora.
- No se han realizado evaluaciones externas al programa. Únicamente se han hecho esfuerzos puntuales para evaluar el desempeño del diplomado. Debe recordarse que el programa es joven, solamente tiene 5 años de operación. Por lo que es prematuro concluir

sobre sus resultados. Si bien cabe señalar que pocos programas tienen la posibilidad real de hacer evaluaciones de impacto, enfocadas a medir avances en la atención del problema para el cual fueron creados.

### Juntas intermunicipales de medio ambiente

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Diagnóstico

**Dependencia evaluada:** Semadet

**Entidad evaluadora:** Forestry Management

**Monto:** \$323,333.33

El objetivo de la evaluación fue el de determinar la pertinencia de los procesos que llevan a cabo las Juntas Intermunicipales de Medio Ambiente (JIMA) para dar seguimiento a los convenios de asignación de recursos establecidos en la normatividad aplicable, y aprovechar al máximo el potencial de atención que ofrece la capacidad instalada de dichas juntas.

Para esto se buscó identificar las capacidades institucionales con las que cuentan las juntas intermunicipales para el seguimiento a los convenios, también se determinó en qué medida los procesos de difusión y de provisión de apoyos monetarios y servicios de asistencia técnica o profesional, son pertinentes para aprovechar el potencial de las juntas; y además se investigó en qué medida los procedimientos de seguimiento y evaluación posteriores a la elaboración, gestión e implementación de proyectos y programas relacionados con el medio ambiente y manejo de recursos naturales, permiten conocer el cumplimiento de los convenios y garantizar la efectividad de las juntas intermunicipales.

#### Recomendaciones

- Fortalecer la dirección de gobernanza que tiene a cargo el programa de JIMA en Semadet para que cuente con apoyo administrativo, de profesión relacionada con proyectos ambientales y con el conocimiento para cubrir la responsabilidad de responder al requerimiento de dar asesoría técnica y administrativa a los corresponsables de ejecutar el programa de JIMA.
- Se recomienda estructurar indicadores de la MIR de tal forma que se pueda establecer congruencia entre los servicios que presta el programa y sus indicadores correspondientes puesto que deben de dar cuenta de acciones asociadas al presupuesto basado en resultados.
- Gestionar mayores recursos de la iniciativa privada, aprovechando la atracción de recursos privados al poder deducir de impuestos y derramando igualmente un mayor número de beneficios ambientales.
- Fomentar la presencia de las JIMA, en los ámbitos social y gubernamental, como espacios para la coordinación y articulación de políticas públicas a favor del medio ambiente y los recursos naturales que trasciendan periodos gubernamentales municipales, estatales y federales.
- Convenir gastos de operación en los convenios de asignación de recursos que impliquen la implementación de actividades en campo, con el fin de disminuir la dependencia en los recursos de Semadet en las contrataciones de personal y permitir su sostenibilidad operativa.
- Consultar el POA de las instituciones cuyas actividades se alinean a las de las JIMA y considerar en la planeación del POA de las juntas el tiempo necesario para las actividades que se pudieran implementar de dichas instituciones con la intención de contar con el personal suficiente para evitar sobrecarga de trabajo.

- Acatar lo establecido en el Convenio de creación de las JIMA para cumplir con la formación del fideicomiso en las tres Juntas que no lo tienen o contar con el documento que justifique administrativamente este aspecto de manejar transparentemente recursos públicos.
- Apoyarse en metodologías y diagnósticos integrales de la región, cuenca y territorio para hacer planeación de largo plazo con el fin de aumentar las posibilidades de captar proyectos integrales en beneficio de los municipios integrantes de la JIMA.
- Cumplir con la Ley de Transparencia en el manejo de recursos apoyándose en sus estados financieros auditados y en los estados de cuenta de la fiduciaria que apoya al manejo transparente de recursos.
- Adaptar la estructura organizacional de cada junta conforme a sus características de la región y de acuerdo a la Ley de Responsabilidades de los servidores públicos.
- Buscar opciones con fiduciarios que otorguen mayores ventajas en el manejo del fideicomiso.
- Diversificar las fuentes de ingreso de recursos económicos a la JIMA, buscando proyectos de mediano y largo plazos con el fin de mejorar las condiciones ambientales de la cuenca y poder planear mejor su conservación minimizando el riesgo de desaparición por recortes presupuestales.
- Establecer en los convenios de asignación de recursos que, en desfase en tiempos de implementación de actividades por retraso de recursos, disminuye enormemente la probabilidad de éxito cuando estas involucran acciones de conservación de los recursos naturales.
- Actualizar los convenios de creación, de asignación de recursos y anexos técnicos con base en los ejes estratégicos y adaptados por región y extensión del territorio usando sus diagnósticos en cada JIMA que así lo requiera.
- Explorar la opción de ser Asociación intermunicipal en lugar de ser OPDI con el fin de obtener mayores beneficios para el trabajador y para los integrantes de la organización.
- Se recomienda establecer las relaciones patronales más claramente ante el IMSS y con sus trabajadores.
- Contratar personal que se apegue a los requerimientos de perfil recomendado en manuales y guías para el funcionamiento de la JIMA.
- Actualizar equipos de cómputo y demás equipamiento al obtener nuevos proyectos para dar cumplimiento en tiempo y forma.
- Se recomienda concientizar al personal de la importancia de conocer los reglamentos y de manejarlos ágilmente y buscar dinámicas para que el personal conozca los reglamentos y se responsabilice en los casos de aplicación tardía.
- Las contrataciones se deben apegar en todo momento a la Ley de responsabilidades de los servidores públicos por asignación directa, puesto que un organismo público debe de contratar por concurso, evitando sesgos o influencia de intereses personales dentro de los miembros del consejo, o aprovechando la baja participación de los municipios Fortalecimiento en la transparencia de los procesos de contratación Lanzar convocatorias en todos los casos que se requiera hacer contrataciones Implicación administrativa: Fortalecimiento del proceso de selección de personal al someter todas las plazas a concurso y evitar admitir colaboradores que no hayan pasado por dicho proceso a pesar de haber colaborado anteriormente con la JIMA.
- Se recomienda que se hagan economías para que el uso de los recursos de Semadet no solo sean para cubrir salarios sino también al mantenimiento del fideicomiso y buscar incentivos que motiven a los alcaldes a depositar sus aportaciones municipales con base en los beneficios ambientales que obtienen por ser parte de la JIMA, tales como el adecuado manejo de residuos o el contar con un gestor en asuntos ambientales.

- Considerar que cada proyecto que requiera de la atención específica de personal de las JIMA incluya un fondo de operación que permita la contratación por los tiempos que duren las actividades que vienen de proyectos independientes al POA.
- Dar la opción al municipio para que sus aportaciones municipales sean transferidas directamente desde Sepaf, como lo marcan las cláusulas del convenio sobre el descuento directo desde la Secretaría de Finanzas del Estado.
- Motivar a los ayuntamientos a contribuir con su aportación anual (\$30,000 en cinco JIMA y 0.01 por ciento del presupuesto municipal en AIPROMADES Lago de Chapala).
- Promover a las JIMA como opción para el manejo de proyectos de desarrollo ambiental territorial y lograr la autosuficiencia presupuestaria.
- Establecer en los talleres de transición de administración municipal formas de comunicación efectiva para que sea claro a los alcaldes por qué representa un beneficio pertenecer a la JIMA y, la importancia de que realicen sus aportaciones municipales.
- Promover la participación de equipos municipales en las sesiones de consejo de administración, conformados por alcaldes y directores de ecología para, en caso de ser necesaria la ausencia del alcalde, el director esté inmerso en los temas de las JIMA y pueda participar con voz y voto.
- Buscar la autosuficiencia de las JIMA por medio de la gestión de recursos que incluya el gasto operativo de los proyectos y así disminuir la dependencia del presupuesto del estado para poder operar año con año.
- Buscar incentivos para que la participación social a través del consejo ciudadano forme parte del consejo de administración en las JIMA.
- Cuidar y mantener la reputación de las JIMA como gestoras que realizan sus proyectos en tiempo y forma.
- Creación del área jurídica en todas las JIMA, encargada de revisión de convenios, contratos y reglamentos.
- Responsabilizar o establecer mecanismos de seguimiento a algún operario con el seguimiento al cumplimiento de actividades y seguimiento posterior al fin de proyecto.
- Desarrollar una metodología de evaluación del personal y los procesos de las JIMA, así como establecer un área encargada de poner en marcha dicha metodología.
- Establecer, en todas las JIMA, un área de evaluación de resultados de las actividades establecidas y monitoreo de impactos generados por las mismas.
- Diseñar un catálogo de información para consulta pública y aplicarlo a todas las JIMA de manera inmediata.
- Buscar mecanismos de difusión y promoción de la JIMA para que la sociedad conozca su existencia como parte importante en el establecimiento de acciones de impacto ambiental.
- Buscar formas para motivar a la población a formar parte del consejo ciudadano.
- Difundir los resultados de las auditorías y evaluaciones entre los operarios para permitirles la retroalimentación y evitar fallas futuras.
- Desarrollar mecanismos de planeación como la Matriz de Marco Lógico y diseñar los indicadores necesarios que permitan comparar los distintos escenarios y proyectar el futuro de las JIMA mediante la planeación a largo plazo.
- Analizar y categorizar las fallas de todas las JIMA para aprovechar los aprendizajes, así como tomar en cuenta los resultados de evaluaciones y auditorías donde se incluya al Programa de JIMA e incluirlos en sus POA, con el fin de evitar estos eventos en el futuro.

#### Conclusiones

- El Programa de JIMA es un instrumento de la política pública de la Semadet que ha tenido el acierto de recuperar y visualizar una figura de gobernanza regional y local surgida en



el Estado y pionera a nivel nacional, como es la junta intermunicipal, que atiende el problema de falta de articulación y coordinación de políticas a nivel territorial en torno a problemas que rebasan las fronteras municipales, como es el del medio ambiente y recursos naturales.

- La JIMA es una estructura de gobernanza que opera en Jalisco desde hace varios años, y que ha sido institucionalizada en la política pública estatal actual, al contemplarla dentro de la acción de gobierno y proporcionarle recursos que viabilizan su operación y funcionamiento.
- Las tareas de Semadet para que el programa de Gobernanza ambiental para la sustentabilidad y su componente donde se alberga el programa JIMA funcione se hacen con base en que la Semadet es la dependencia estatal responsable de normar y formular la política ambiental, estableciendo los criterios y los programas para el desarrollo sustentable del Estado, fomentando la protección, conservación y restauración de los recursos naturales de la entidad y la prevención y disminución de la contaminación ambiental, de conformidad con la distribución de competencias que establecen las leyes federales y estatales aplicables en la materia. Para realizar este encargo se asume suficiencia técnica y presupuestal por parte de la dependencia, sin embargo, durante los trabajos de campo se observó que la Dirección encargada del programa solo cuenta con una persona, sin asistencia administrativa u otros operarios encargados de dar asesoría a los corresponsables dentro de cada JIMA.
- Los documentos fundatorios si bien han sido una copia de lo creado para JIRA se puso de manifiesto el convencimiento de adecuarlos a sus necesidades y características en la región.
- Se requiere ajustar el programa de gobernanza para la sustentabilidad, en su componente correspondiente al programa JIMA, a los criterios del instrumento Presupuesto Basado en Resultados por lo que la MIR 2016 se debe modificar con base en los Manuales proporcionados por Sepaf con el fin de que la presupuestación se haga para mejorar la efectividad y transparencia del gasto público al vincular el financiamiento a los OPDI a resultados que producen. Así mismo, derivado de que no existe una MML o instrumento de planeación que fundamente el programa y que contenga las metas del mismo en el mediano y largo plazos, difícilmente éstas podrán dar completa atención a la problemática para la cual fueron creadas. Igualmente, no se cuenta con Indicadores del programa JIMA que midan la efectividad de la intervención de las mismas en sus territorios.
- En lo referente a los convenios de asignación de recursos, no se cuenta con instrumentos o mecanismos para insertar estos proyectos en planificaciones de mediano y largo plazos. Tampoco se tienen procesos para dar seguimiento al desarrollo de las actividades comprometidas en ninguno de sus proyectos. El POA se elabora como base de la planeación de actividades, no habiendo continuidad de actividades en gran parte de los casos, sobre las cuales se van agregando las actividades de los diversos convenios. Estos convenios adicionales se van cumpliendo con los recursos disponibles aun cuando sobrecargan de actividades al personal de las JIMA, desestabilizando la planeación anual.
- Derivado de la actividad de planeación del POA cabe mencionar la baja participación de los responsables en los municipios para la planeación participativa y cumplimiento de metas ambientales. El mismo convenio de creación señala una serie de compromisos a los que se deben apegar los miembros de la JIMA que no se cumplen, como la aportación municipal anual y la creación de un fideicomiso por parte de los municipios para el manejo transparente de recursos.
- Los documentos fundatorios establecen la figura jurídica de OPDI, donde se señalan las atribuciones de las JIMA. Al firmar o ratificar el convenio de creación, cada municipio que se asocia se debería de dotar de una agencia ambiental intermunicipal que genera y ejecuta propuestas de solución con una visión integral del territorio de mediano y largo plazos y cuya permanencia ve más allá de las administraciones políticas trianuales. Sin

embargo, en los municipios prevalece la falta de interés, es esporádica la presencia de presidentes municipales en las sesiones de consejo, generalmente envían representantes. De entre los representantes municipales hay una baja asistencia a los talleres de capacitación, algunos de estos representantes municipales no cuentan con el perfil para tomar decisiones en materia ambiental, las agendas de estos designados responsables de atender al consejo se encuentran saturadas, los asistentes se salen antes de que las sesiones o talleres concluyan, o simplemente estos no cuentan con recursos para desplazarse al lugar donde se llevarán a cabo las sesiones debido que en la mayoría de las JIMA, éstas son itinerantes.

- Se encontró que no existen procesos de difusión de información sobre las JIMA, la ciudadanía en general desconoce la existencia de las Juntas Intermunicipales.
- El seguimiento y la evaluación a los proyectos concluidos derivados de convenios de asignación de recursos adicionales a Semadet son esporádicos. Mientras un proyecto está vigente se verifica hasta su conclusión; sin embargo, una vez finalizado ya no se realiza un seguimiento del mismo. Solo en JIRCO se señaló la reciente presencia de un encargado de monitoreo, quien no tiene la capacidad de dar seguimiento a todos los proyectos establecidos por la junta. Por lo anterior, no existen evidencias que el seguimiento y evaluación sirvan de referencia para determinar la efectividad e impacto de los proyectos acompañados por las JIMA.

### Programa estatal de manejo del fuego

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Específica (diseño y procesos)

**Dependencia evaluada:** Semadet

**Entidad evaluadora:** Forestry Management

**Monto:** \$323,333.33

El objetivo de la evaluación fue el de determinar la pertinencia de la lógica de intervención y los instrumentos del Programa Estatal de Manejo del Fuego así como la lógica de la ejecución operativa y la implementación de sus procesos para atender el problema público de degradación y deforestación de los ecosistemas.

Para esto se buscó determinar en qué medida los elementos del diagnóstico son suficientes para tener una comprensión válida del problema; la validez de la lógica de intervención; cómo los instrumentos de los que se vale son pertinentes; en qué medida la planeación contribuye a la optimización de sus procesos; si el proceso de difusión es adecuado para garantizar su apertura, transparencia y rendición de cuentas; si el funcionamiento de los procesos es adecuado para la generación y distribución de los bienes y servicios y, si el seguimiento y monitoreo de los beneficios es adecuado para verificar el cumplimiento de los objetivos y la atención del problema.

### Conclusiones

- La evaluación estimó una calificación promedio para el programa en su conjunto de 2.8. El diseño es la parte del programa con menor calificación; la calificación promedio obtenida fue de 2.15, que se ubica en un nivel de parcialmente suficiente.
- El diseño resulta parcialmente adecuado para atender el problema que le dio origen; los elementos del diagnóstico del programa son parcialmente suficientes para tener una comprensión válida del problema; no cuenta con un diagnóstico *ex profeso* por lo que el problema está parcialmente identificado y la población objetivo está definida de manera inconsistente (diversas maneras); la validez de la lógica de intervención no está documentada, pero es validada parcialmente por casos nacionales e internacionales y por la alineación de sus objetivos con el diagnóstico que presenta el Programa estatal de desarrollo y el programa no cuenta con una MIR que permita verificar su lógica atendiendo los elementos del diagnóstico.

- Los procesos del programa son desarrollados en un nivel medianamente suficiente; la calificación promedio de la etapa es de 3. El proceso mejor calificado es la pertinencia de los instrumentos para atender el problema, el cual resulta en un nivel de suficiente (más alta calificación) y el proceso de planeación es la etapa peor calificada con un nivel de sólo parcialmente suficiente.
- Los instrumentos que emplea el programa público son medianamente pertinentes para atender el problema; se cuenta con mecanismos de seguimiento y verificación de la población atendida que permiten comprobar su correspondencia con la población objetivo, el programa interactúa con otros programas gubernamentales y el proceso de planeación se desarrolla de modo que permite organizar el resto de las actividades del programa.
- La planeación del programa contribuye a la optimización de sus procesos; los insumos y los recursos disponibles resultan medianamente adecuados y suficientes para el correcto desarrollo del proceso de planeación y las actividades, los componentes y los actores que desarrollan el proceso de planeación del programa son medianamente suficientes para desarrollar la planeación y optimizar el resto de sus procesos operativos. No se realiza planeación de mediano y largo plazo, ni tampoco planeación contingente.
- El proceso de difusión del programa resulta medianamente suficiente para garantizar su apertura, transparencia y rendición de cuentas. Los insumos y los recursos disponibles son medianamente adecuados y suficientes para el correcto desarrollo del proceso; el proceso es parcialmente adecuado para el cumplimiento de la rendición de cuentas y con los objetivos de transparencia.
- El funcionamiento de los procesos de generación y distribución de bienes y servicios que entrega resultan medianamente adecuados; los insumos y los recursos disponibles son medianamente adecuados y suficientes para el correcto desarrollo del proceso.
- El programa no cuenta con una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) específica; se incorpora en la MIR de la DGFS la cual resulta parcialmente adecuada para facilitar su organización y seguimiento y los sistemas de información que se utilizan para controlar los beneficios y beneficiarios, resultan medianamente suficientes para verificar el cumplimiento de sus objetivos y la atención del problema público que pretende atender.

#### Recomendaciones

- Iniciar una estrategia para generar información científico-técnica para enriquecer el diagnóstico del programa; ésta deberá permitir identificar nuevas alternativas de intervención para justificar un Programa Estatal de Manejo del Fuego con una visión integral.
- A partir de ese nuevo diagnóstico gestionar los recursos económicos necesarios para realizar el estudio propuesto por los TdeR 2014 para generar el Programa de Manejo del Fuego.
- Realizar acompañamiento institucional con teoría organizacional para diseñar el programa a partir del nuevo diagnóstico, en el que se explicita la lógica causal con la metodología de la MML, la Teoría del Cambio o alguna similar. Con este producto se tendrán mayores herramientas para planear, operar y evaluar los resultados del programa.
- Estandarizar en todos los documentos el concepto de población potencial y población objetivo del programa con fines de transparencia y rendición de cuentas; se sugiere continuar utilizando a las áreas forestales, preferentemente forestales o temporalmente forestales que se encuentran al interior del estado de Jalisco (medida en hectáreas). La población potencial y objetivo deben definirse en términos de superficie forestal, preferentemente forestal y temporalmente forestal.
- A partir del diagnóstico y de la relación causa-efecto identificada bajo los TdeR 2014, identificar nuevas alternativas de intervención y valorarlas bajo criterios específicos de eficiencia, eficacia y relación beneficio/costo.



- Emplear las evidencias científicas de aquellas experiencias estatales, nacionales e internacionales para mejorar la lógica de intervención del programa.
- Elaborar la MIR del programa.
- Alinear la MIR del programa estatal con la MIR del programa Nacional. La mayoría de los indicadores no están orientados a medir el logro de los objetivos a nivel de componente ni de propósito y solamente indican el nivel de cumplimiento de algunas actividades que se desarrollan en su operación.
- Con la MIR adecuada, gestionar el programa orientado a resultados; transparencia y rendición de cuentas. La MIR se deberá usar para orientar las acciones del programa y no solo como un instrumento de corte administrativo en el ámbito de la Dirección General.
- Elaborar un documento multipropósito del programa, que haga las veces de reglas de operación (con la mayor parte de su contenido), que permita reunir todos los elementos de la estructura del marco de actuación del programa, así como la información referente a su diseño.
- El Programa Operativo Anual y los resultados de éste deberían ser publicados en el portal digital de la Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Territorial. Éste debe contemplar la congruencia entre la población potencial, objetivo y atendida.
- Establecer instrumentos de coordinación institucional y colaboración entre el programa y los beneficiarios del programa de pago de servicios ambientales y los titulares de aprovechamientos forestales maderables, no maderables, de vida silvestre y plantaciones forestales comerciales.
- Fortalecer, en el ámbito estatal, la relación con las instituciones académicas y de investigación forestal para el desarrollo de investigaciones aplicadas que den sustento al programa de manejo del fuego.
- Incluir en la normatividad la realización de ejercicios de planeación de mediano y largo plazos del programa. Considerar lo planteado por la Ley General de Cambio Climático.
- Incorporar en el proceso de planeación la información derivada de investigaciones aplicadas al manejo del fuego, información del inventario nacional forestal y de suelos, información del inventario estatal forestal, cartas de uso actual del suelo y tipos de vegetación, imágenes de satélite y aplicar la metodología para la elaboración de mapas de áreas prioritarias de protección contra incendios forestales.
- Incluir en la normatividad la realización de planes para enfrentar contingencias o fenómenos catastróficos, así como la asignación de recursos para enfrentarlos.
- Normar la realización de planeación contingente con el fin de enfrentar eventos catastróficos en el que se consideren insumos y recursos necesarios para su aplicación.
- Incrementar los recursos del fondo revolvente del programa para enfrentar contingencias.
- Elaborar una estrategia de difusión del programa, en la que se establezca la normativa para implementar el proceso con fines de rendición de cuentas y transparencia en la que se definan fechas, responsables, actividades y la información a difundir y que se valore la inclusión de medios impresos para acceder a todo tipo de usuarios de la información.
- Llevar a cabo difusión abierta del programa dirigida al público en general para integrar las brigadas rurales, de ejidos y comunidades, de comunidades indígenas y organizaciones civiles legalmente establecidas, cumpliendo los requisitos establecidos en el perfil del puesto oficial.
- Establecer normatividad que defina mecanismos para dar seguimiento y hacer uso de la información generada por el esquema de transparencia y rendición de cuentas.
- Establecer normatividad para dar seguimiento y hacer uso de la información generada por el esquema de transparencia y rendición de cuentas.
- Incorporar información financiera desagregada a nivel de programa para la difusión con fines de seguimiento, transparencia y rendición de cuentas del programa.

- Enriquecer el esquema de transparencia y rendición de cuentas con la aplicación de una encuesta periódica a beneficiarios directos e indirectos del programa para conocer su opinión sobre la gestión del programa y sobre los resultados y avances en la solución del problema.
- Realizar el trámite de registro patronal de la Semadet para acceder a la contratación directa del personal. Revisar la situación laboral del personal operativo del programa para proceder a su contratación con la seguridad social prevista por la ley.
- Los indicadores deben orientarse a medir la disminución de la afectación e impacto negativo de incendios sobre las zonas forestales, preferentemente forestales y temporalmente forestales ; la columna de indicadores debe medir los aspectos ponderados tales como emisión de dióxido de carbono a la atmosfera por estrato de vegetación siniestrada, nivel o grado de afectación del incendio forestal, impacto positivo o negativo del incendio forestal, volumen y biomasa perdida, valor económico por tipo de ecosistema.
- Elaborar la MIR específica propia del programa para facilitar su diseño, ejecución, seguimiento y monitoreo, así como la evaluación de sus resultados en cualquiera de sus niveles.
- Integrar un sistema único de información con los principales sistemas de información que se encuentran dispersos a fin de realizar de manera periódica evaluaciones internas.
- Adicionar indicadores de desempeño que consideren variables ambientales y valorar el impacto positivo o negativo del fuego sobre los ecosistemas.
- Estandarizar los resultados de la intervención a una medida que pondere el estrato forestal siniestrado, por ejemplo, biomasa perdida o protegida.
- Un calendario de evaluaciones externas del programa, describiendo el tipo de evaluación y sus objetivos.

### Programa de impulso a la innovación, ciencia y tecnología

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Diseño

**Dependencia evaluada:** SICYT

**Entidad evaluadora:** INDEXA SC

**Monto:** \$214,600

El objetivo general de la evaluación fue el de determinar la pertinencia de la lógica de intervención y los instrumentos del Programa de Impulso a la Innovación, Ciencia y Tecnología para atender el problema público de rezago en materia de ciencia, tecnología e innovación. Para esto se buscó determinar en qué medida los elementos del diagnóstico del programa público son suficientes para tener una comprensión válida del problema público que se pretende atender; también se analizó la validez de la lógica de intervención del programa público para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares y, por último, se indagó en qué medida los instrumentos de los que se vale el programa público son pertinentes para atender el problema que fue diagnosticado.

#### Conclusiones

- El programa cumplió en 2016 su segundo año de operaciones. Aunque es de muy reciente creación, cuenta con los elementos normativos básicos (especialmente las ROP) y sus objetivos se encuentran alineados, en lo general, a los objetivos en la materia del PED 2013-2033 y al Programa Sectorial de innovación, ciencia y tecnología.
- Los elementos de diagnóstico dentro de las ROP son insuficientes para determinar con precisión las causas que podrían ayudar a resolver el problema del rezago severo en materia de innovación, ciencia y tecnología.



- El programa tiene identificada a su población objetivo, pero carece de datos que definan a su población potencial.
- El programa podría verse beneficiado a través del análisis de otras alternativas de intervención contenidas en programas similares a nivel nacional e internacional.
- Las tres MIR desprendidas de sendos programas presupuestarios resultan poco viables para evaluar la lógica de diseño del programa debido a que no se derivan de las problemáticas que se intenta abordar ni de los objetivos planteados por la intervención gubernamental.
- Para mejorar el diseño y la eficacia del programa, se requiere analizar la posible fusión de las vertientes que tienen que ver con proyectos de innovación, o el estudio de la viabilidad de las vertientes relacionadas con temas educativos en el contexto de la CTI.
- Buscar que los funcionarios integrantes de la operación de las vertientes participen en la elaboración y/o revisión de las ROP.
- Existe falta de comunicación entre las direcciones que operan los programas, lo cual impide que se conozca lo que hace cada una de ellas para buscar recursos y apoyar a los proyectos beneficiados.
- Que los responsables de ejecutar los planes de cada vertiente cuenten con el perfil académico, profesional y laboral requerido para llevar a cabo sus funciones.

#### Programa de apoyo a la agricultura, seguro por siniestros en actividades agropecuarias

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Consistencia y resultados

**Dependencia evaluada:** Seder

**Entidad evaluadora:** INDEXA SC

**Monto:** \$197,200

El objetivo de esta evaluación fue el de evaluar la consistencia y la orientación a resultados del programa con la finalidad de proveer información que permita retroalimentar su diseño, gestión y resultados.

Para esto se determinó en qué medida el diseño del programa es pertinente para resolver el problema que se pretende atender, así como su vinculación con la planeación sectorial, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable; también se identificó en qué medida colaboran otras políticas para la asistencia que el programa pretende atender; además se analizó si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados y si ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado.

Además se analizó si los principales procesos y sistemas de información establecidos en la normatividad aplicable se ejecutan y sus mecanismos de rendición de cuentas. Asimismo se demostró si se cuenta con instrumentos que permita recabar información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios o destinatarios del programa y sus resultados, y si los resultados del programa son satisfactorios respecto a la atención del problema para el que fue creado.

#### Conclusiones

- El programa es operado a partir de los lineamientos normativos que establece la Sagarpa. Plantea un diseño adecuado, y en el caso de Jalisco, se ha logrado consolidar un documento normativo (Mecánica operativa SAC) que adapta las ROP federales al diseño y operación del programa en la entidad.
- Su operación encuentra referentes sólidos desde las ROP de Sagarpa y ello contribuye a dar claridad a los principales procedimientos bajo los cuales funciona el programa.
- En el ámbito de la planeación y orientación a resultados, el programa podría verse beneficiado si contara con un plan estratégico y si se sometiera a evaluaciones externas. En



cuanto a su cobertura, si bien posee una estrategia para atender a la población objetivo (cuando ésta es considerada en términos de hectáreas), solo se plantean metas anuales para el Seguro Agrícola Catastrófico, dejándose de lado al resto de los apoyos del programa. Igualmente, sería recomendable que el programa contara con algún instrumento para medir el grado de satisfacción de su población atendida.

- Destinar mayor personal en campo que verifique las zonas siniestradas y logre retroalimentar la operación y el destino de los recursos ejercidos. También es necesario que exista una revisión conjunta de las reglas de operación entre personal de la Sagarpa y de la Seder, ya que muchas de las disposiciones federales del programa no siempre encuentran una traducción operativa evidente en la entidad.

#### Recomendaciones

- **Diseño:** 1) Elaborar un diagnóstico del programa para el caso de Jalisco, donde se defina de manera precisa el problema principal. 2) Recopilar y sistematizar en un documento las evidencias teóricas y/o empíricas que justifiquen el tipo de intervención del programa. 3) Definir y cuantificar a la población objetivo por todos los tipos de seguros y apoyos que ofrece el programa en Jalisco. 4) Analizar las posibilidades de colaboración del programa con el de Aseguramiento Agropecuario, ya que ambos presentan complementariedades. 5) Elaborar un atlas de riesgo en función de los desastres naturales más recientes.
- **Planeación y orientación a resultados:** 1) Elaborar el plan estratégico del programa, involucrando en su elaboración a los productores locales. 2) Implantar la práctica de recolección de información socioeconómica de los beneficiarios.
- **Cobertura y focalización:** 1) Identificar y caracterizar a la población objetivo de todos los seguros y apoyos del programa, no solo de los productores agrícolas. 2) Establecer las metas anuales de cobertura para todos los seguros y apoyos del programa, no solo de los productores agrícolas. 3) Documentar y establecer una estrategia de cobertura para atender a los productores pecuarios del programa. 4) Precisar los datos de cobertura del programa en la población de los productores pecuarios, de leche, pesqueros y acuícola.
- **Operación:** 1) Establecer el procedimiento para otorgar apoyos para los productores no agrícolas del programa (pecuarios), además de sistematizarlos y elaborar un mecanismo para verificar su cumplimiento. 2) Elaborar un manual de operación de los sistemas SOGE y Único de Registro de Operación. 3) Establecer criterios de operación locales para los sistemas informáticos, que no contravengan lo estipulado por Sagarpa a nivel nacional. 4) Identificar y cuantificar todos los tipos de gasto en que incurren cada uno de los seguros y tipos de apoyo con que cuenta el programa. 5) Facilitar el acceso a la información del programa colocándola a tres clics o menos en la página oficial de la dependencia.
- **Población atendida:** 1) Levantar una encuesta entre los beneficiarios para detectar la satisfacción que se tiene con el programa e identificar áreas de mejora.
- **Medición de resultados:** 1) Llevar a cabo una evaluación externa al programa, relacionada con su desempeño o impacto en Jalisco.

#### Estímulo y reactivación de rastros

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Consistencia y resultados

**Dependencia evaluada:** Seder

**Entidad evaluadora:** INDEXA SC

**Monto:** \$197,200

El objetivo de la evaluación fue el de evaluar la consistencia y la orientación a resultados de cada uno de los programas públicos definidos en el objeto de estudio con la finalidad de proveer información que permita retroalimentar su diseño, gestión y resultados.



Para esto, se buscó determinar en qué medida el diseño del programa es pertinente para resolver el problema que se pretende atender, así como su vinculación con la planeación sectorial, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable; también se identificó en qué medida colaboran otras políticas para la asistencia que el programa pretende atender, así como investigar si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados.

Asimismo, se examinó si el programa definió una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado; del mismo modo, se analizó los principales procesos establecidos en las ROP o en la normatividad aplicable; así como los sistemas de información con los que cuenta el programa y sus mecanismos de rendición de cuentas, por último se demostró si el programa cuenta con instrumentos que permita recabar información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios o destinatarios del programa y sus resultados, y si los resultados del programa son satisfactorios respecto a la atención del problema para el que fue creado.

#### Recomendaciones

- Alimentar y dar seguimiento a los indicadores de las MIR.
- Proporcionar una explicación sobre la forma en que se establecieron y/o eligieron los indicadores de la MIR.
- Actualizar el diagnóstico del programa en un documento donde se definan tanto los plazos de revisión y actualización del problema que se busca atender como las causas que lo provocan, los plazos y revisión de la información relativa a las poblaciones potencial y objetivo y de la vigencia del propio diagnóstico.
- Analizar las posibilidades de conexión del programa con el de concurrencia con entidades federativas.
- Elaborar el plan estratégico del programa y derivar de él los planes de trabajo anuales, involucrando en su elaboración a los ganaderos locales y a las autoridades municipales.
- Generar un reporte semestral del desempeño del programa donde se incluyan los indicadores provenientes de la MIR.
- A partir de la agenda de mejora derivada de esta evaluación y de los planes de trabajo anuales, determinar un programa de evaluaciones externas donde se especifiquen los tipos de evaluación a que será sometido el programa, con sus respectivas periodicidades y el alcance de las mismas.
- Elaborar metas anuales y horizontes de mediano y largo plazo para la cobertura de la población objetivo.
- Publicar las fuentes de información con que se identifica a la población objetivo.
- Elaborar mecanismos de verificación para los procedimientos para recibir y tramitar solicitudes de apoyo y para seleccionar a los beneficiarios.
- Construir y colocar en fuentes de acceso público las aplicaciones informáticas y los sistemas institucionales del programa relativos a su operación.
- Sistematizar y colocar en fuentes de acceso público los procedimientos para seleccionar a los beneficiarios y otorgar los apoyos del programa.
- Elaborar un formato único para recibir y tramitar las solicitudes de apoyo.
- Publicar las ROP o el documento normativo del programa en la página de internet de la dependencia.
- Diseñar un instrumento tipo encuesta y aplicarla sistemáticamente a los presidentes municipales y los enlaces de los municipios.
- Realizar una reunión de alto nivel donde se analicen los requerimientos operativos y/o presupuestales para cumplir con la meta de atender 22 rastros municipales en 2018 o, en su caso, revisar dicha meta.

- Realizar un estudio con información nacional e internacional donde se analice el impacto de programas similares.

#### Conclusiones

- El programa está diseñado de manera adecuada para operar según los objetivos que se ha planteado, además de encontrarse alineado a los objetivos de desarrollo agropecuario que se establecen en el PED 2013-2033 y en el Programa Sectorial de desarrollo rural sustentable.
- En materia de diseño se podría elaborar un nuevo diagnóstico donde se establecieran plazos más claros de revisión y actualización del problema que busca atenderse y de las poblaciones potencial y objetivo. Asimismo, si bien el programa cuenta con una MIR, todavía no presenta fichas para los indicadores que dan seguimiento a los elementos de la matriz.
- En el ámbito de la planeación y orientación a resultados, el programa podría verse muy beneficiado si contara con un plan estratégico y con planes anuales derivados de éste, así como si se sometiera a evaluaciones externas.
- En cuanto a su cobertura, si bien posee una estrategia para atender a la población objetivo, no se plantean metas anuales en los documentos normativos y requiere del establecimiento de un horizonte de mediano y largo plazo en cuanto al número de rastros que se planea intervenir.
- Con respecto a la operación del programa, ésta presenta todavía algunas áreas de oportunidad relacionadas con la implementación de sistemas de información institucionales que le permitan mejorar sus procesos y funcionar con mayor eficacia. Asimismo requiere de diversos mecanismos de verificación para recibir y tramitar las solicitudes de apoyo y para seleccionar a sus beneficiarios. Tendría igualmente que mejorar la transparencia de sus operaciones y colocar en fuentes de acceso público su principal documento normativo.
- Se debe alimentar su sistema de indicadores y contar con reportes semestrales de éstos. El programa carece de un estudio que mida el grado de satisfacción de sus beneficiarios.
- Finalmente, existen algunos hallazgos que surgieron durante el trabajo de campo y las entrevistas realizadas a los responsables del programa. En particular, se debe considerar la colocación de personal operativo en las distintas zonas donde opera el programa para que verifiquen la situación de las partes de los rastros que están siendo certificadas, además de brindar apoyo técnico y de capacitación a los municipios que estén recibiendo los apoyos para tener un control y seguimiento de los recursos que están siendo utilizados.

#### Evaluaciones PAE 2017 concluidas

Respecto del PAE 2017, se concluyeron 13 evaluaciones. De éstas, 3 fueron multiprograma y diez por programa. A continuación se presentan, de forma resumida, los resultados a cada una de ellas:

#### Diagnóstico evaluativo de la Política para el emprendimiento en Jalisco

**Tipo de evaluación:** Multiprograma

**Tema:** Estratégica

**Dependencia evaluada:** Sepaf

**Entidad evaluadora:** Ethos Laboratorio de Políticas Públicas

**Monto:** \$1,300,000

El objetivo de la evaluación fue determinar en qué medida los ecosistemas de emprendimiento, innovación y tecnología existente en Jalisco son pertinentes para impulsar el desarrollo del emprendimiento de alto impacto. Para esto se revisó la conceptualización y el desarrollo del concepto ecosistema de emprendimiento de alto impacto; además, se investigó en qué medida existen actores, instituciones, organizaciones y políticas públicas con características necesarias para el desarrollo del emprendimiento de alto impacto en Jalisco; también se revisó qué tipo de



interacciones entre los actores, organizaciones e instituciones son pertinentes para el desarrollo del emprendimiento en Jalisco, por último se identificó los datos provenientes de diversas fuentes que sean pertinentes para la generación de un sistema de información o monitoreo del emprendimiento de alto impacto en Jalisco

#### Conclusiones

- Jalisco cuenta con todos los factores necesarios para convertirse en el centro de emprendimiento más dinámico, representativo y con alta competitividad global de América Latina. Sin embargo, se debe destacar que existen grandes áreas de oportunidad en donde todos los actores del ecosistema pueden intervenir.
- Existen retos en el tema de vincular el talento hacia proyectos que hagan sentido con la demanda de mercado existente, en definir el tipo de habilidades que este talento debe tener para expandir sus emprendimientos y crear una colaboración entre industria y academia que permita cubrir los objetivos inmediatos y de largo plazo de ambos sectores.
- Existe también un reto importante en la mejora de los niveles de vida y el marco regulatorio necesario que pueda atraer un mayor número de personas con talento al ecosistema de emprendimiento en Jalisco.
- La profesionalización y el desarrollo de habilidades técnicas como gerenciales con experiencia de primera línea es un área de oportunidad. Además, de poder incorporar a actores con conocimientos de negocios que aún no tienen un enfoque particular en los emprendimientos.
- El financiamiento del ecosistema emprendedor ha experimentado un crecimiento exponencial desde la última década a la fecha.
- La principal fortaleza en el marco regulatorio de Jalisco para el ecosistema de emprendimiento de alto impacto es la creación de leyes e instituciones de gobierno que buscan el fortalecimiento de los emprendedores de alto impacto.

#### Recomendaciones

- Creación y Atracción de talento: Contar con un sistema de vinculación con un perfil sistemático que permita crear mayores oportunidades de colaboración entre la industria y el emprendedor. Crear un modelo que permita a las instituciones académicas hacer programas de formación e investigación que puedan atender a las necesidades inmediatas de las empresas en temas muy particulares. Estudiar el esquema de los centros de investigación *Fraunhofer* en Alemania. Crear un programa enfocado a la atracción de talento nacional.
- Servicios complementarios: Crear un programa de especialización de las incubadoras y aceleradoras que prestan servicios a los emprendedores con un enfoque inclusivo en términos regionales. Crear intervenciones para medir los resultados de estos eventos de manera más concreta. Crear un mapa/ directorio que permitan identificar a aquellos actores con *expertise* en temas complementarios que requieren los emprendimientos.
- Financiamiento: Aumentar las capacidades locales de los grupos de inversionistas que están operando en el ecosistema de emprendimiento de alto impacto. Crear un mayor número de comités de grupos de inversionistas locales representativos de varios sectores y regiones que pueden impulsar propuestas conjuntas. Analizar cambios en las regulaciones locales en temas como el cumplimiento de contratos, ley de bancarrota, apertura expedita de negocios y un sistema fiscal propenso a fomentar inversiones y emprendimientos. Crear un programa que promueva la creación de grupos de emprendimiento e inversión enfocada a la diáspora mexicana que está interesada en crear proyectos en Jalisco. Analizar el rol, funcionamiento e impacto de la inversión pública en el mercado local de capital de riesgo.



## Evaluación de Matrices de Indicadores para Resultados de los programas presupuestarios del aparato central

**Tipo de evaluación:** Multiprograma

**Tema:** Estratégica de programas presupuestarios

**Dependencia evaluada:** Sepaf

**Entidad evaluadora:** Numera

**Monto:** \$844,949.8

El objetivo de este estudio fue el de determinar la pertinencia de la lógica causal, horizontal y vertical, de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) de los programas presupuestarios del sector central del Gobierno de Jalisco.

### Recomendaciones

- Se recomienda el uso de herramientas para la identificación del problema (causas y efectos) como el árbol de problemas, así como la aplicación del árbol de objetivos y la matriz de selección de alternativas para la solución de la problemática presentada, lo anterior como se dispone en el Manual de Programación y Presupuesto del Estado de Jalisco, 2016.
- Con la finalidad de fortalecer los datos que sustentan las intervenciones realizadas por los programas presupuestarios, se recomienda analizar las justificaciones que presentan ambigüedades, deficiencia o no cuentan con información sobre la magnitud, comportamiento y evolución del problema atendido por cada programa.
- Es necesario que las entidades ejecutoras de los programas presupuestarios hagan un análisis inicial de la congruencia y claridad de la redacción de los resúmenes narrativos a nivel de actividad y componente, de manera que se detecten y corrijan las ambigüedades y falta de claridad señaladas en los instrumentos de valoración de cada programa.
- Se identificaron casos en que el resultado de los componentes, no corresponde a bienes o servicios producidos por los programas, -como se indica en el Manual de Programación y Presupuesto, Jalisco 2016-, de manera que se recomienda analizar y modificar las redacciones observadas, con el objetivo de mejorar la congruencia y pertinencia de los componentes de las MIR.
- Se requiere que cada programa identifique e integre de manera clara a su población objetivo y área de enfoque en el nivel de propósito, apegándose a lo dispuesto en el Manual de Programación y Presupuesto.
- Se recomienda rediseñar los indicadores de actividad observados, de manera que permitan medir con claridad la gestión y los procesos de ese nivel, asimismo, buscar en los resultados de los indicadores de este nivel una medición de cómo son generados o entregados los bienes del programa.
- En el caso de los indicadores de componente, estos deben producir información sobre la pertinencia en la verificación de la generación/entrega de los bienes o servicios del programa, aspecto que debe ser integrado al método de cálculo.
- Sobre los parámetros de semaforización, se recomienda la adopción de parámetros de semaforización diferenciados por elemento, de manera que permitan una mejor adecuación y planificación de las metas.
- Se recomienda mejorar y fortalecer los medios de verificación, pues se observó insuficiencia en algunos programas, así mismo, las fuentes de información empleadas son limitadas.

## Evaluación de consistencia de Reglas de Operación de programas estatales 2017

**Tipo de evaluación:** Multiprograma  
**Tema:** Estratégica de Reglas de Operación  
**Dependencia evaluada:** Sepaf  
**Entidad evaluadora:** LEES SC  
**Monto:** \$438,480

El objetivo de este estudio fue el de determinar el nivel de institucionalidad y consistencia de las Reglas de Operación (ROP) estatales de los programas públicos de las dependencias y entidades del Gobierno de Jalisco para su mejora.

### Observaciones

- Se observó el avance en el proceso de institucionalización del diseño de programas y acciones públicas del 2013 a la fecha.
- Se identificó que de las 58 ROP evaluadas, 32 son adecuadas y suficientes para el buen funcionamiento de los programas y están en condiciones de ser publicadas.
- Se observó un cambio favorable en la mayoría de las ROP al contar con una descripción clara de objetivos, cobertura y población objetivo.
- Se identificó que las ROP cuentan con una descripción clara de las características de los beneficios, ya que de los 58 programas evaluados se obtuvo un promedio global de 84.5 puntos.

### Recomendaciones

- Promover la colaboración entre dependencias con fin de mejorar la Calidad de las ROP.
- Fortalecer la elaboración de diagnósticos a partir de la integración de datos históricos sobre la situación que se busca atender.
- Fortalecer la creación de la MIR ya que 23 de los programas carecen de la misma en sus reglas.
- Fomentar la cultura de monitoreo y seguimiento de los programas.
- Fortalecer la sección de mecanismos para garantizar la transparencia, difusión y rendición de cuentas ya que sigue siendo el principal problema de la mayoría de las ROP, en especial en el tema de la actualización del padrón de beneficiarios ya que imposibilita la rendición de cuentas.
- Dar continuidad a la impartición del curso-taller, ya que marcó una pauta importante para iniciar con el proceso de capacitación continua en materia de elaboración de ROP.

## Fondo Metropolitano

**Tipo de evaluación:** Por programa  
**Tema:** Procesos  
**Dependencia evaluada:** Sepaf-SIOP  
**Entidad evaluadora:** Centro EURE  
**Monto:** \$408,900

El objetivo de la evaluación fue determinar la pertinencia de la ejecución operativa y la implementación de los procesos para cumplir los objetivos del Fondo Metropolitano. Para lo anterior se buscó identificar en qué medida las actividades de planeación que realizan los actores clave involucrados en el ejercicio contribuyen a la optimización de sus procesos; determinar si el proceso de gestión es conveniente para garantizar el mayor financiamiento posible para acciones, proyectos de infraestructura y obra pública; ver si el funcionamiento dentro de los procesos permite la ejecución oportuna de acciones, proyectos de infraestructura y obra pública, así como determinar si el seguimiento y monitoreo en la ejecución de las acciones, proyectos de infraestructura y obra pública contribuyen en el cumplimiento de los objetivos planteados.



## Recomendaciones

- Dotar al Consejo de mecanismos que garanticen la participación de otras instancias existentes del sector público, académico, ciudadano y de la iniciativa privada, que son competentes en el ámbito del desarrollo metropolitano, y que permitan el aprovechamiento de recursos de diversa índole que están disponibles.
- Replantear la operación del Consejo para el Desarrollo Metropolitano y, particularmente, del Subcomité Técnico de Evaluación de Proyectos, para que se consolide como un órgano técnico en donde se discuten y evalúan proyectos abordando la complejidad metropolitana y aprovechando el conocimiento y experiencia con que se cuenta dentro y fuera del gobierno estatal.
- Instaurar espacios de debate y de formación de los servidores públicos que se involucran en políticas y programas del ámbito metropolitano.
- Reformular el calendario interno de operación del Fondo, adelantando el proceso de planeación y de preparación y revisión de las fichas técnicas, para utilizar el tiempo disponible antes del inicio de la captura en el SEFIR23 y favorecer la consecución de los procesos subsecuentes.
- Utilizar un sistema único de control y seguimiento de proyectos o, en su defecto, sistemas interconectados que interactúen entre sí.
- Revisar metodológicamente, y facilitar el acceso a la MIR del Fondo.
- Fortalecer los mecanismos de transparencia y acceso a la información pública, con un enfoque de inclusión y participación efectiva.

## Programa Escuelas de Tiempo Completo

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Procesos

**Dependencia evaluada:** SEJ

**Entidad evaluadora:** Numera

**Monto:** \$399,850.84

El objetivo de esta evaluación fue el de determinar la pertinencia de la ejecución operativa y la implementación de los procesos para cumplir los objetivos del programa Escuelas de Tiempo Completo y atender el problema público de bajos niveles de logro educativo o altos índices de deserción escolar. Atención a población en situación de vulnerabilidad o en contextos de riesgo social. Para esto se buscó identificar en qué medida la planeación del programa contribuye a la optimización de sus procesos; ver si el proceso de difusión del programa es adecuado para garantizar su apertura, transparencia y rendición de cuentas; analizar si el funcionamiento de los procesos, es adecuado para la generación y distribución de los bienes y servicios; y observar si el seguimiento y monitoreo de los beneficios, es adecuado para verificar el cumplimiento de los objetivos y la atención del problema.

## Conclusiones

- La valoración de la evaluación de procesos del PETC, correspondió a 2.5, en la escala del 1 al 4, donde 1 es insuficiente y 4 es suficiente, esta valoración refleja un área de oportunidad importante para el programa, pues se registró que los principales procesos carecen de formalización y determinación de sus principales tareas, flujogramas, manuales de procedimientos y mecanismos adecuados de monitoreo y evaluación que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos del programa.
- Se observó como un área de mejora, la difusión orientada a la rendición de cuentas, pues no se evidenció la publicación de los reportes trimestrales de gasto y alcance de las metas por parte de la unidad ejecutora del programa. Con relación a la producción y distribución de los bienes y servicios del programa, se identificó que en esta etapa el programa cuenta



con los flujogramas de procesos, pero éstos se encuentran desactualizados y con deficiencia en su diseño, aspecto que impacta en la valoración del objetivo relacionado, aspecto que fue tratado en la presente evaluación, generando un compendio de procesos estructurados, con flujogramas y tablas de actividades.

- En materia de monitoreo, seguimiento y evaluación del programa, es importante precisar que, a pesar de contar con informes trimestrales sobre el avance de las metas y estipular acciones de seguimiento y evaluación en el Plan de Inicio, se presentaron aspectos de mejora relacionados con el diseño de la MIR, pues el establecimiento de los componentes no permite el cumplimiento del propósito (al menos en la MIR), esto tiene que ver directamente con aspectos de diseño y redacción de la matriz. No se observan en la MIR, métodos de cálculo de indicadores, supuestos ni medios de verificación que permitan dar certeza al monitoreo del programa a través de indicadores de resultados.
- En cuanto al seguimiento de quejas y recomendaciones por parte de los beneficiarios, se identificó que el programa no dispone en el presente periodo, de algún mecanismo formalizado para la atención de dichos aspectos, el seguimiento de los mismos se hace de manera informal, y será en el próximo periodo cuando se establezcan los comités de la contraloría social y,
- Sobre la dispersión presupuestal de alimentos, no se identifica claramente al alumno como beneficiario final, por lo que el seguimiento y monitoreo se limitan a la entrega de los apoyos en la escuela, dejando de verificar la entrega al beneficiario final, lo que genera un vacío de información sobre el impacto en el problema que el programa pretende atender.

#### Recomendaciones

- Generar un documento que describa cada uno de los procedimientos de manera documentada, que permita desarrollar de manera sistemática e institucional el proceso de planeación del programa.
- Rediseñar la matriz de indicadores de resultados del programa, en la que se establezcan los componentes tomando como base los entregables establecidos en las ROP, con lo cual la matriz de indicadores permitirá verificar el cumplimiento de los objetivos y los avances del programa y,
- Actualizar el Manual de Organización de la Coordinación Estatal del Programa, de manera que se describa la estructura orgánica actual de la dependencia, así como las funciones de cada una de las áreas que la integran, pues la última actualización data de 2013. Es importante que el PETC, publique los reportes trimestrales del ejercicio del gasto y del avance de las metas, pues dicho aspecto afecta la difusión en materia de transparencia y rendición de cuentas. Asimismo, en materia de seguimiento a beneficiarios, quejas y sugerencias, es recomendable que el programa implemente a la brevedad posible la Contraloría social, con lo cual, se daría cumplimiento a lo estipulado en normatividad vigente, permitiendo contar con un mecanismo oportuno de solución de las mismas.

#### Fondo Complementario para el Desarrollo Regional

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Procesos

**Dependencia evaluada:** Sepaf

**Entidad evaluadora:** Centro EURE

**Monto:** \$408,900

El objetivo de esta evaluación fue el de determinar la pertinencia de la ejecución operativa y la implementación de los procesos para cumplir los objetivos del Fondo Complementario para el Desarrollo Regional (Fondereg) y atender el problema público de grandes diferencias en el



desarrollo regional del Estado en términos de las condiciones de vida de la población, crecimiento económico, desarrollo productivo, así como equipamiento de infraestructura.

Para esto se buscó identificar en qué medida las actividades de planeación que realizan los responsables contribuyen a la optimización de sus procesos; también se indagó para ver si el proceso de divulgación de información es adecuado para garantizar su apertura, transparencia y rendición de cuentas; además se trató de determinar si el funcionamiento dentro de los procesos permite la ejecución oportuna de acciones, proyectos de infraestructura y obra pública, por último, se analizó si el seguimiento y monitoreo de los beneficios es adecuado para verificar el cumplimiento de los objetivos planteados por el Fondo y la atención del problema.

#### Recomendaciones

- Reestructurar el modelo de asignación de recursos para que los municipios y regiones con mayor rezago cuenten con mayores recursos para proyectos de obra pública.
- Reestructurar los calendarios internos para la publicación de las ROP de forma más temprana.
- Desarrollar las propuestas de proyectos a través de los Subcomités de Planeación Regional.
- Fortalecer los talleres de capacitación y formulación de proyectos.
- Utilizar un sistema único de control y seguimiento de proyectos o, en su defecto, sistemas interconectados que hablen entre sí.
- Priorizar la participación ciudadana en los procesos de planeación, y monitoreo y seguimiento, desde las Reglas de Operación.
- Destinar recursos financieros adicionales a las oficinas de enlace regional para garantizar que cuenten con recursos humanos, tecnológicos, y financieros necesarios para su buen funcionamiento.
- Cambiar el modelo de ministraciones y avances físicos.
- Revisar metodológicamente, y facilitar el acceso a la MIR del Fondo.

#### Estrategia Vamos Juntos

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Resultados

**Dependencia evaluada:** Sedis

**Entidad evaluadora:** Ciesas

**Monto:** \$709,022.16

El objetivo de esta evaluación fue el de determinar la pertinencia del modelo de participación ciudadana de la Estrategia Vamos Juntos, así como la pertinencia de su implementación para generar resultados positivos en materia de involucramiento y empoderamiento de los ciudadanos, incremento de la confianza en de las comunidades.

Para esto se buscó determinar la pertinencia del diseño a partir de una comparación con modelos de presupuestos participativos; analizar la operación para consolidarse como un modelo de presupuesto participativo y, ver los resultados de mediano plazo para garantizar su sostenibilidad.

#### Recomendaciones

- Fortalecer a los comités ciudadanos en términos de su conformación, capacitación y facultades.
- Definir mejor el papel de los gobiernos municipales y fuerzas políticas locales, en su propio papel, no como parte de los comités ciudadanos.
- Fortalecer el proceso pedagógico de la EVJ para dotar de mayores capacidades a los líderes locales y fomentar una cultura de participación ciudadano.



- Ampliar el proceso deliberativo para madurar las propuestas de proyectos y obras, para generar proyectos con mayor respaldo ciudadano.
- Definir claramente los roles y las facultades de los comités ciudadanos en las en particular para dar seguimiento y vigilar el cumplimiento de los compromisos.
- Designar enlaces de tiempo completo en las dependencias ejecutoras con el fin de elevar la efectividad en la comunicación y fortalecer el compromiso.
- Dar continuidad al programa, fortalecer el empleo local y focalizar inversión pública en regiones históricamente marginadas.
- Fortalecer los comités ciudadanos en su papel de vigilancia de las o mantenimiento de las obras.
- Evaluar puntualmente la calidad de las obras y actuar en consecuencia.

### Programa de reinserción de jóvenes en conflicto con la ley

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Diseño

**Dependencia evaluada:** IJJ

**Entidad evaluadora:** Arias Marroquín y Asociados SC

**Monto:** \$97,500.01

El objetivo de esta evaluación fue el de determinar la pertinencia de la lógica e instrumentos de intervención del programa Reinserción de jóvenes en conflicto con la Ley, para atender el problema público identificado.

Para esto se buscó determinar en qué medida los elementos del diagnóstico del programa público son suficientes para tener una comprensión válida del problema público que se pretende atender; además se analizó la validez de la lógica de intervención del programa público para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares, por último, se determinó en qué medida los instrumentos de los que se vale el programa público son pertinentes para atender el problema que fue diagnosticado.

#### Recomendaciones

- Se sugiere actualizar la información para el apartado de diagnóstico de las ROP, integrando información sobre la problemática de los jóvenes a la reinserción social. Se aconseja continuar con el documento del diagnóstico de los adolescentes que cometen delitos graves en México, editado por Secretaría de Gobernación y la Unicef México.
- Se recomienda utilizar la terminología y definiciones establecidas en la "Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados" editada por el Coneval, para fortalecer el árbol de problemas, árbol de objetivos y la MIR, a fin de evitar confusiones conceptuales, y que esos cambios se vean reflejados en las ROP del programa, principalmente en el nivel FIN de los Objetivos, así como en los Supuestos de los niveles de actividades y componentes.
- Será importante realizar el intercambio de información oficial con los Estados del país y del extranjero de los jóvenes que de acuerdo a las ROP se encuentran recluidos en los consejos tutelares del país y su equivalente en el extranjero, con el propósito de establecer numéricamente la población potencial y objetivo del programa.
- El equipo evaluador sugiere presentar datos estadísticos sobre el porcentaje de jóvenes en el programa y cuántos de ellos han sido reincidentes, con la finalidad de evidenciar la efectividad del programa.
- Establecer mecanismos de apoyo para la documentación digital de cada uno de los expedientes del programa, con la finalidad de asegurar su continuidad ante alguna contingencia.

- Otorgar el apoyo económico durante el tiempo establecido en el programa a los jóvenes que se encuentran bajo alguna problemática psicológica durante el tiempo de asistencia a las terapias; Realizar una revisión de los componentes de las MIR 2017, en la que se considere como un nuevo componente de la MIR el apoyo otorgado a los jóvenes por proceso de intervención psicológica.
- Establecer acercamiento con las dependencias de los siguientes programas públicos: Servicios educativos culturales - Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura y Secretaría de Educación Pública; Bienes para estudiantes - Secretaría de Desarrollo e Integración Social; Becas Deportivas - Consejo Estatal para el Fomento Deportivo y Secretaría de Educación; Becas Universitarias - Universidad de Guadalajara; Empleo Temporal - Secretaría de Desarrollo e Integración Social; Apoyos para impulso productivos - Secretaría de Desarrollo e Integración Social y, Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario - Secretaría de Economía.
- Establecer mecanismos de control y seguimiento para los beneficiarios que se integran a la informalidad laboral, Lo anterior debido a que los contratantes no se comprometen con los beneficiarios en entregar documentación que los comprometa por operar fuera de la Ley.
- Otorgar un seguimiento a los beneficiarios por lo menos de dos años, lo anterior conforme al Código de Procedimientos Penales que establece el tiempo para considerar que una persona ya no es reincidente.

### Las organizaciones cooperativas para el bienestar de la mujer productiva rural

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Diseño

**Dependencia evaluada:** Seder

**Entidad evaluadora:** Arias Marroquín y Asociados SC

**Monto:** \$97,500.01

El objetivo de esta evaluación fue el de determinar la pertinencia de la lógica e instrumentos de intervención del programa denominado "Las organizaciones cooperativas para el bienestar de la mujer productiva rural" para atender el problema público identificado.

Para esto el estudio buscó determinar en qué medida los elementos del diagnóstico del programa público son suficientes para tener una comprensión válida del problema público que se pretende atender; además analizó si la validez de la lógica de intervención del programa público para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares y, por último, investigó en qué medida los instrumentos de los que se vale el programa público son pertinentes para atender el problema que fue diagnosticado.

#### Recomendaciones

- Se sugiere fortalecer y sustentar el diagnóstico, integrando información sobre la problemática de las mujeres que habitan en zonas rurales. Se aconseja que se tomen como referencia documentos tales como la declaración de la "Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer", "Las mujeres rurales en México: Estrategias para su desarrollo", editado por la SRE, Unifem y PNUD México o "Condiciones económicas y sociales de las mujeres rurales en México" de la Cámara de Diputados y CEDRSSA. Asimismo, se recomienda localizar datos estadísticos oficiales sobre la problemática de la mujer rural, con el propósito de establecer numéricamente la población potencial y objetivo del programa.
- El equipo evaluador aconseja la realización de un ejercicio de análisis de la normatividad vigente que lleve a dar mayor solidez al marco legal del programa, ampliándolo si es preciso. Al respecto, se sugiere integrar los Artículos 33, 34 y 35 de la Ley General de Desarrollo Social.

- Fortalecer y sustentar el diagnóstico, integrando información de programas similares que le brinde soporte empírico a la intervención; se recomienda presentar los casos planteados en esta evaluación.
- Realizar una revisión de los resúmenes narrativos de la MIR que lleve a una redacción pertinente, en la que se evidencie la relación necesaria entre el Propósito y el Fin, haciendo que estos correspondan con los objetivos generales y específicos del programa. Asimismo, se sugiere que toda vez que se hayan realizado las adecuaciones al Fin y al Propósito y que se haya dado validez a la lógica vertical, se construyan indicadores que midan el cumplimiento de estos objetivos y se consideren los medios de verificación requeridos para su cálculo.
- El equipo evaluador sugiere que los diseñadores del programa realicen un análisis de las desventajas que han registrado programas similares, con la finalidad de elaborar un plan de acción que contemple estrategias para evitar o minimizar el riesgo de que éstas se presenten.
- Se recomienda la formalización de convenios de colaboración con los programas similares, con la Secretaría de Economía Federal y la Sedeco Jalisco y,
- Diversificar los esquemas de comunicación y dar prioridad a aquellos de trato directo y a la conformación de redes. Se recomienda realizar mediciones de satisfacción y seguimiento a las beneficiarias.

### Dotación de anteojos "Yo veo por Jalisco"

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Diseño

**Dependencia evaluada:** SEJ

**Entidad evaluadora:** Arias Marroquín y Asociados, S.C.

**Monto:** \$97,500.01

El objetivo de este programa fue el de determinar la pertinencia de la lógica e instrumentos de intervención del programa denominado Dotación de anteojos Yo Veo por Jalisco, para atender el problema público identificado.

Para esto se buscó determinar en qué medida los elementos del diagnóstico del programa público son suficientes para tener una comprensión válida del problema público que se pretende atender; además se analizó la validez de la lógica de intervención del programa público para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares y, por último, se investigó en qué medida los instrumentos de los que se vale el programa público son pertinentes para atender el problema que fue diagnosticado.

### Recomendaciones

- Realizar un diagnóstico sobre condiciones visuales en niños y jóvenes con la ayuda de Secretaría de Salud o en su defecto, mediación con esta instancia para identificación de origen de problemáticas visuales por región y construir una identificación de prevalencia de enfermedades visuales cubiertas por el programa representativa. Esto último también puede ser realizado a partir de los registros del programa.
- Trabajo en las comunidades sobre el cuidado de la salud visual o como campaña estatal centrada en la sensibilización de aquellos que manifiesten algún síntoma y en la prevención.
- Ajustar el árbol de objetivos en cuanto a los componentes del programa y su objetivo con lo señalado en la MIR.
- Continuar con la operación del programa y su enfoque por la calidad de manera independiente.
- Establecer en la MIR como un supuesto más a considerar a nivel de Propósito o Fin el que los beneficiarios deben usar los anteojos dentro y fuera del horario y área escolar.



- Vinculación y aprovechamiento de la pertenencia a la estructura de SEJ con el conocimiento del interior del estado para lograr alianzas con SS en el tema de salud visual y OSC que atiendan el tema.
- Realizar seguimiento a las calificaciones de los alumnos y seguimiento ya sea muestral o no estadístico a un grupo de ellos para recabar información adicional de los beneficios del programa en el mediano y largo plazo y que incluya las últimas tres boletas de calificaciones, así como un cuestionario sobre sus actividades extraescolares con actividades, pasatiempos y tiempo dedicado a éstos.
- Incrementar el número y la participación de especialistas optometristas en el programa, tanto para la precisión de los alcances y teoría en MIR y Árbol de Problemas y Objetivos como en el seguimiento al trabajo de campo, monitoreo de resultados en beneficiarios y establecer línea base para evaluaciones a mayor profundidad, resultados e impactos en población objetivo.
- Incrementar el porcentaje de la inversión proyectada del programa destinado al pago de optometristas certificados que realicen la tarea de diagnóstico fino y de seguimiento a los beneficiarios en cuanto a su evolución y mejora escolar y calidad de vida.

### Becas de educación superior manutención

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Diseño

**Dependencia evaluada:** Sicyt

**Entidad evaluadora:** Arias Marroquín y Asociados, S.C.

**Monto:** \$97,500.01

El objetivo de esta evaluación fue el de determinar la pertinencia de la lógica e instrumentos de intervención del programa denominado Becas de educación Superior manutención, para atender el problema público identificado.

Para esto se buscó determinar en qué medida los elementos del diagnóstico del programa público son suficientes para tener una comprensión válida del problema público que se pretende atender; además se investigó la validez de la lógica de intervención del programa público para atender el problema planteado a partir de una comparación con casos nacionales o internacionales similares, y por último, se buscó ver en qué medida los instrumentos de los que se vale el programa público son pertinentes para atender el problema que fue diagnosticado.

### Conclusiones

- A pesar de estas fortalezas, su principal debilidad es la ausencia de ROP Estatales que planteen un problema público específico para la población que atiende: los estudiantes de nivel superior. Evidentemente, las causas de la deserción escolar son muy distintas en el nivel superior si se comparan con cualquiera otro de los niveles educativos porque se trata de una población que está al comienzo de su edad adulta.
- Adicionalmente, el programa focaliza su intervención a partir de una lógica presupuestal: si los recursos son limitados se aplican criterios de priorización, que diferencian a la población objetivo en varias poblaciones. Todo ello genera que no haya claridad en la fundamentación del programa, en el tipo de metas y resultados que se esperan y en el diseño de una matriz de indicadores consistente con impactos diferenciados a partir de los distintos tipos de beneficiarios.
- Por lo que respecta a los instrumentos de los que se vale el programa público, hay que señalar que el programa tiene varios mecanismos de control para el acceso de las becas, pero estos disminuyen al pasar por la fase de implementación y son mucho menos en la fase de evaluación. Ello se refleja en el tipo de indicadores que se han propuesto para la MIR. Estos indicadores operan más bajo una lógica administrativa que bajo una perspectiva de

valor público. Así los indicadores de la MIR evalúan más la gestión que el cumplimiento de objetivos y metas.

- El modelo de intervención vigente desaprovecha las sinergias que se pueden establecer con instituciones del Estado que atienden a jóvenes cuyas circunstancias son más difíciles. Paradójicamente, el programa puede generar duplicidad con otros esquemas de becas en las IPES (por ejemplo, becas de excelencia, capacitación, prácticas, servicio social y titulación).

#### Recomendaciones

- Establecer ROP particulares para el Estado de Jalisco, que pueden ser un instrumento complementario para mejorar la intervención del programa.
- Fortalecer y sustentar el diagnóstico, integrando información de programas similares tomando en cuenta los programas federales, estatales y municipales. El objetivo de este diagnóstico es buscar complementariedades y sinergia no sólo a nivel licenciatura, sino también a nivel posgrado.
- Valorar la pertinencia de incorporar la dinámica regional, a nivel de causas, en el planteamiento del problema público que se pretende atender.
- Establecer una hipótesis que le otorgue validez a la lógica de la intervención, en cuanto a los ocho instrumentos de los que se vale el programa para operar: 1. Convocatoria; 2. Solicitud; 3. Validación de datos; 4. Preselección; 5. Evaluación (de las propuestas de becas); 6. Conformación del padrón; 7. Notificación y publicación de resultados y, 8. Asignación de la beca.
- Generar una MIR específica para el Programa, que corrija las deficiencias en las lógicas vertical y horizontal de la MIR vigente, pero sobretodo, que oriente la comprensión de los efectos del programa en su dinámica regional.
- A partir de la información contenida en el SUBES, se recomienda mejorar la gestión de información estadística del programa para efectos de planeación, monitoreo y control.
- Incluir la participación de las IPES en la implementación y seguimiento del programa, dado que poseen el capital humano para la elaboración de diagnósticos e informes más precisos, e
- Impulsar una estrategia de capacitación y profesionalización de los operadores de las becas en las IEPS.

#### Programa de áreas naturales protegidas de carácter estatal, sitios Ramsar y áreas prioritarias de conservación

**Tipo de evaluación:** Por programa

**Tema:** Procesos

**Dependencia evaluada:** Semadet

**Entidad evaluadora:** Héctor Manuel de Alba Esquivias

**Monto:** \$458,200

El objetivo de este programa fue el de determinar la pertinencia de la ejecución operativa y la implementación de los procesos para cumplir los objetivos del programa Áreas Naturales Protegidas (ANP) de carácter estatal, sitios Ramsar y áreas prioritarias de conservación y atender el problema público de falta de oportunidades de las comunidades que viven en estos lugares para el aprovechamiento de los recursos naturales y evitar la degradación ambiental de los recursos naturales de las áreas naturales protegidas.

Para esto se buscó identificar en qué medida la planeación del programa contribuye a la optimización de sus procesos; si el proceso de difusión del programa es adecuado para garantizar su apertura, transparencia y rendición de cuentas; ver si el funcionamiento de los procesos es adecuado para la generación y distribución de los bienes y servicios y, se analizó si el seguimiento y



monitoreo de los beneficios es adecuado para verificar el cumplimiento de los objetivos y la atención del problema.

#### Recomendaciones

- Llevar a cabo un ejercicio de planeación estratégica sustentado en evaluaciones y diagnósticos de las problemáticas socioambientales de cada ANP, donde también se incluyan las buenas prácticas derivadas de las acciones que la DGCB ha implementado como parte de sus tareas.
- Fortalecer o crear la estructura administrativa necesaria para operar adecuadamente las ANP (primera prioridad por la obligatoriedad institucional) y sitios Ramsar (en el supuesto de que se atienda esta recomendación, los OTO no tendrían razón de existir y tampoco las recomendaciones inherentes a ellos).
- Elaborar un manual de procedimientos del programa que identifique y sistematice claramente los procesos del programa.
- Diseñar estrategias de difusión del programa, donde se puedan aprovechar los medios locales de comunicación (radio, televisión, medios electrónicos e impresos).
- Modificar las ROP en el ejercicio 2018, para que los criterios de dictaminación sean congruentes con el diagnóstico ambiental de cada ANP y de esa manera se sustente la asignación de recursos.
- Modificar y actualizar la MIR de tal manera que se integren, además de los datos existentes: metas, avances, resultados e indicadores de impacto socioambiental, además de información de la ministración financiera.

#### Fondo para talleres en casas de la cultura

**Tipo de evaluación:** Por programa  
**Tema:** Procesos  
**Dependencia evaluada:** SC  
**Entidad evaluadora:** Kaliopeo  
**Monto:** \$543,575.80

El objetivo de este programa fue el de determinar la pertinencia de la ejecución operativa y la implementación de los procesos para atender el programa público y cumplir los objetivos del programa.

Para esto se buscó identificar en qué medida la planeación del programa contribuye a la optimización de sus procesos; además se investigó si el proceso de difusión del programa es adecuado para garantizar su apertura, transparencia y rendición de cuentas; también se analizó si el funcionamiento de los procesos es adecuado para la generación y distribución de los bienes y servicios, y por último, se determinó si el seguimiento y monitoreo de los beneficios es adecuado para verificar el cumplimiento de los objetivos y la atención del problema.

Este ejercicio es una de las evaluaciones más relevantes en la experiencia metodológica de EVALÚA Jalisco, toda vez que el equipo evaluador llevó a cabo distintas técnicas de análisis documental y de aplicación en campo para contestar a las preguntas de investigación; sin embargo el principal hallazgo fue que no se pudo demostrar la mayoría de los supuestos de cambio que los objetivos del programa se plantearon hacia su población beneficiaria. Se revisaron las bases de datos de las calificaciones de los niños inscritos en el programa, confirmando que no hubo un efecto en el desarrollo académico de los alumnos, tampoco se comprobó que el programa evitara la deserción escolar. Lo anterior, tiene que ver con que el programa no focaliza su atención, por lo que los alumnos que ingresan a ECOS ya tenían buenos rendimientos escolares y un entorno familiar favorable para su desarrollo.

Sin embargo, a través de la aplicación de una de las técnicas “escala analógica de emociones positivas de Oros” (dibujando caritas de antes y después de tomar sus clases de música) se pudo identificar hallazgos que no estaban contemplados originalmente como parte de la investigación. Entre éstos se encontró un efecto en las emociones de los niños que demostró que los niños se sienten más contentos al salir de sus clases de lo que ingresan. Con la aplicación de otras técnicas como “Escala de Autoestima de Rosemberg”, la “Escala de aprobación parental para la agresión” y “escala de conductas positivas”, se pudo demostrar que los niños que ingresan en ECOS tienen mayor autoestima.

#### Recomendaciones

- Establecer un calendario de actividades que prevea la realización de reuniones a las que asistan (DDI, DGSV, DDM y la coordinación del programa) para la definición de metas del programa.
- La planeación, en lo referente a la definición de metas y la asignación del apoyo a los municipios debería considerar la situación actual de los municipios en el tema de desarrollo cultural.
- Integrar más información a las ROP, respecto a: datos de contacto del área de la Secretaría que estará en contacto con los enlaces municipales. Unificar las fechas de envío de documentación probatoria.
- Revisar las ROP, e integrar de manera completa y clara el proceso que deben seguir los enlaces municipales para recibir el apoyo. Incluir fechas o periodos de recepción de expedientes de solicitud e información de contacto de la persona encargada de la coordinación del programa.
- Actualizar los manuales de organización, operación y procedimientos del programa.
- Establecer de manera formal y sistematizada un mecanismo de verificación de la ejecución del gasto.
- Generar un tabulador de pago de honorarios a instructores por disciplina artística/cultural.
- Incluir en las ROP una especificación de la sanción por la entrega de expediente de solicitud fuera de tiempo.
- Capacitar a los enlaces municipales en el tema de gestión cultural y el armado de expedientes de solicitud.
- Incluir como insumo de la planeación, la información resultante del proceso de seguimiento y monitoreo de los beneficios. De modo que dicha información pueda servir para retroalimentar y fortalecer el proceso de planeación del programa.
- Elaborar una MIR propia del programa la cual contemple todos los niveles de objetivos, así como indicadores de gestión, resultados e impacto. Además, se recomienda definir de manera formal los objetivos del programa contenidos en las ROP.
- Que la Secretaría establezca directrices para el seguimiento de los beneficiarios indirectos por parte de los enlaces municipales, y los cuales se plasmen en las ROP. Dichas directrices pueden apuntar a mecanismos de seguimiento como por ejemplo: las contralorías sociales, y
- Diseñar un formato para las actividades como parte del seguimiento físico, e incluir una especificación de estas actividades en las ROP.

## V. Uso de la evidencia

La finalidad de realizar ejercicios de evaluación externa es obtener información oportuna que permita retroalimentar a las políticas públicas y con ello orientar la toma de decisiones hacia resultados, la estrategia EVALÚA Jalisco en 2017 aterriza esta necesidad a través del Sistema de Agendas de Mejora (SAM) en el que los responsables de los programas evaluados definen compromisos de mejora para aquellas recomendaciones que juzgan técnicamente factibles.

### Sistema de Agendas de Mejora

El sistema es una plataforma en línea que permite a los gestores de los programas definir los compromisos de mejora a partir de las recomendaciones obtenidas en las evaluaciones externas. En ella se da monitoreo anual al avance en el cumplimiento de los compromisos de mejora pública, además retoma el modelo del Coneval y lo mejora con información dinámica y acceso ciudadano.

Durante 2017 se siguieron los trabajos iniciados en 2016 por parte del SAM, gracias a éste los evaluadores externos registraron sus recomendaciones con criterios de claridad, pertinencia y plausibilidad; además se facilitó el análisis de las recomendaciones por parte de los responsables de los programas evaluados, quienes definen los compromisos de mejora; y finalmente y, por último, se simplificó el reporte de los avances sobre el cumplimiento de dichos compromisos. Al 31 de diciembre de 2017, según *Google Analytics*, se registraron 3 030 visitas.

Cabe señalar que en el 2017 la plataforma tuvo un proceso de rediseño con base en los trabajos de un grupo de análisis que buscó identificar las fortalezas y retos que enfrentaba el usuario para mejorar el sistema (ver Ilustración 13).

Ilustración 13. Nuevo diseño del portal Sistema de Agendas de Mejora



Fuente: Subseplan (2017).

De 2013 a 2017 se registraron en el SAM 51 evaluaciones, de éstas se generaron 61 agendas de mejora con 608 recomendaciones derivadas. El 60% de las recomendaciones de las evaluaciones se

adoptan como compromisos en el sistema, el resto de las recomendaciones se descartan con una justificación por parte de los organismos evaluados.

Respecto del estatus de las agendas de mejora al 31 de diciembre de 2017, se tenían registradas 35 evaluaciones (ver Tabla 5) las cuales generaron 61 agendas de mejora -21 concluidas, 28 en proceso y 12 sin iniciar-.

**Tabla 5. Estatus de las agendas de mejora por dependencia/entidad a diciembre de 2017**

Dependencia / Entidad	Concluida	En proceso	No iniciada	Total
Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica		2		2
Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología			1	1
Consejo Estatal de Promoción Económica	1			1
Fiscalía General del Estado			1	1
Fondo Jalisco de Fomento Empresarial		1		1
Hospital Civil de Guadalajara		2		2
Instituto de la Artesanía Jalisciense	1			1
Instituto de la Infraestructura Física Educativa del Estado de Jalisco			1	1
Instituto Estatal para la Educación de Jóvenes y Adultos	1		1	2
Instituto Jalisciense de la Juventud	1			1
Instituto Jalisciense de las Mujeres	1			1
Secretaría de Cultura	2	1	1	4
Secretaría de Desarrollo e Integración Social	4	5		9
Secretaría de Desarrollo Económico	3			3
Secretaría de Desarrollo Rural		1	2	3
Secretaría de Educación		3		3
Secretaría de Infraestructura y Obra Pública	1	2		3
Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología	1	1		2
Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Territorial		1	3	4
Secretaría de Movilidad		1		1

Secretaría de Salud		1		1
Secretaría de Turismo	1			1
Secretaría del Trabajo y Previsión Social		1		1
Servicios de Salud Jalisco		1	1	2
Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia DIF Jalisco	3	4	1	8
Subsecretaría de Planeación y Evaluación	1	1		2
<b>Total general</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>12</b>	<b>61</b>

Fuente: Subseplan (2017).

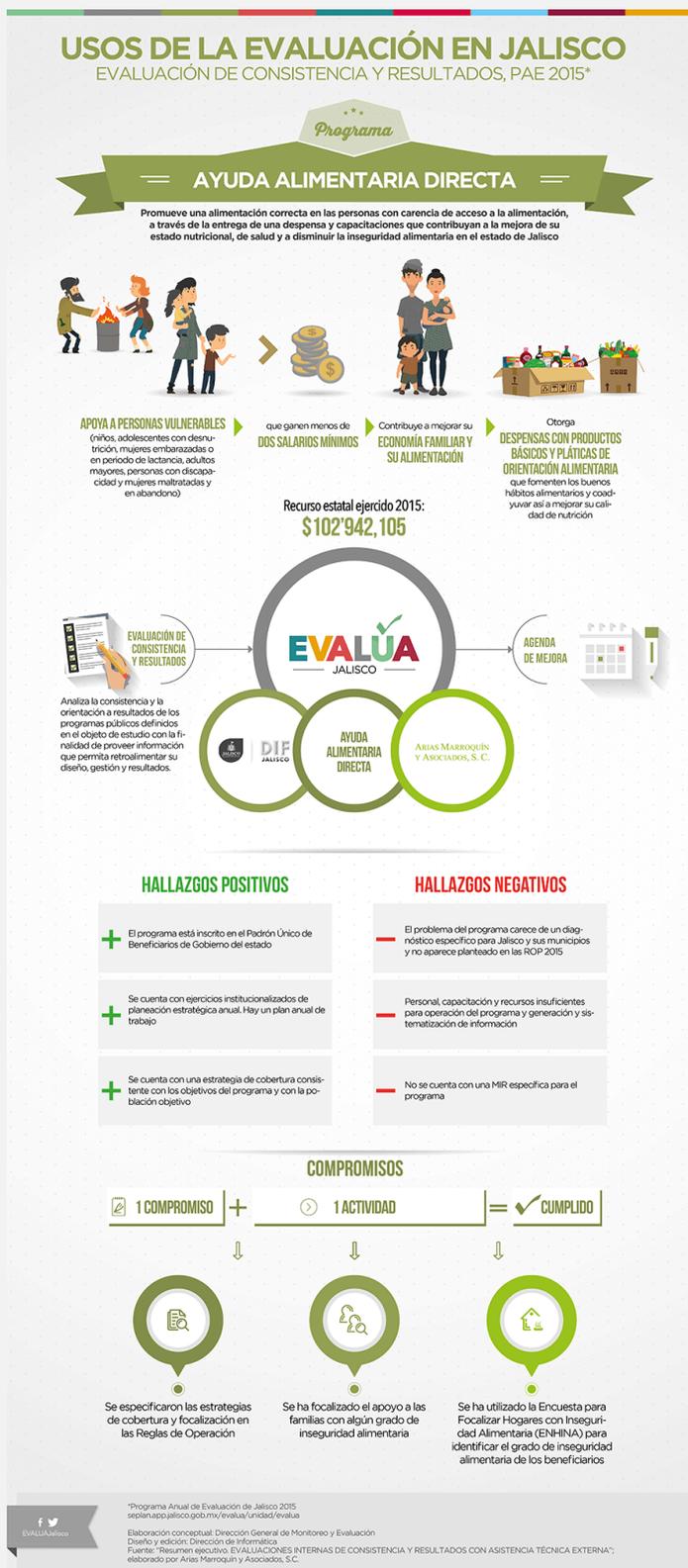


## Infografías

### Evaluación de consistencia y resultados, 2015

#### Ayuda alimentaria directa

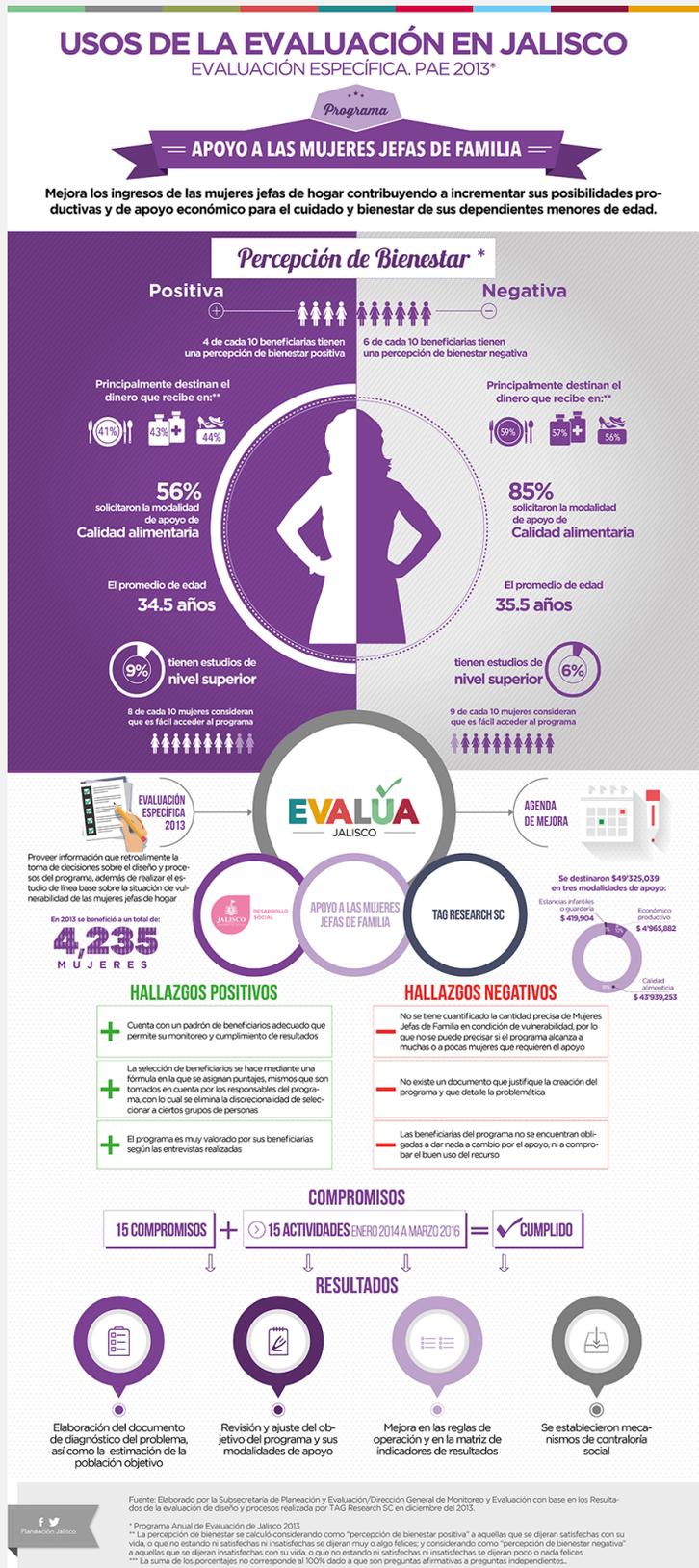
Promueve una alimentación correcta en las personas con carencia de acceso a la alimentación, a través de la entrega de una despensa y capacitaciones que contribuyan a la mejora de su estado nutricional, de salud y a disminuir la inseguridad alimentaria en el estado de Jalisco.



### Evaluación específica, 2013

#### Apoyo a las mujeres jefas de familia

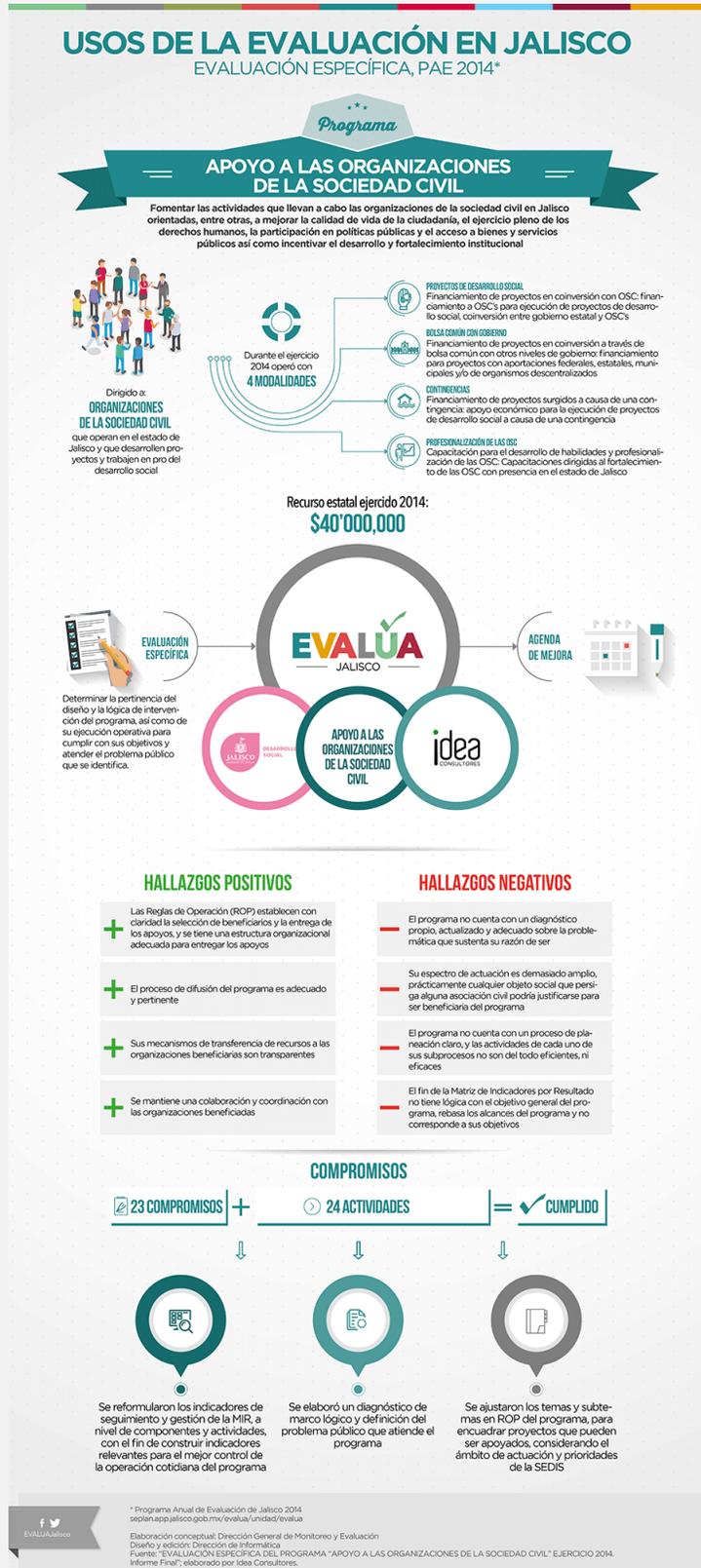
Mejora los ingresos de las mujeres jefas de hogar contribuyendo a incrementar sus posibilidades productivas y de apoyo económico para el cuidado y bienestar de sus dependientes menores de edad.



## Evaluación específica, 2014

### Apoyo a las organizaciones de la sociedad civil

Fomentar las actividades que llevan a cabo las organizaciones de la sociedad civil en Jalisco orientadas, entre otras, a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, el ejercicio pleno de los derechos humanos, la participación en políticas públicas y el acceso a bienes y servicios públicos así como incentivar el desarrollo y fortalecimiento institucional.



## Evaluación específica, 2013

### Apoyo al transporte para estudiantes

Facilitar y promover la movilidad de los estudiantes a los centros escolares a través de la implementación de un mecanismo de subsidio al transporte que contribuya a la economía de los hogares y la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo.

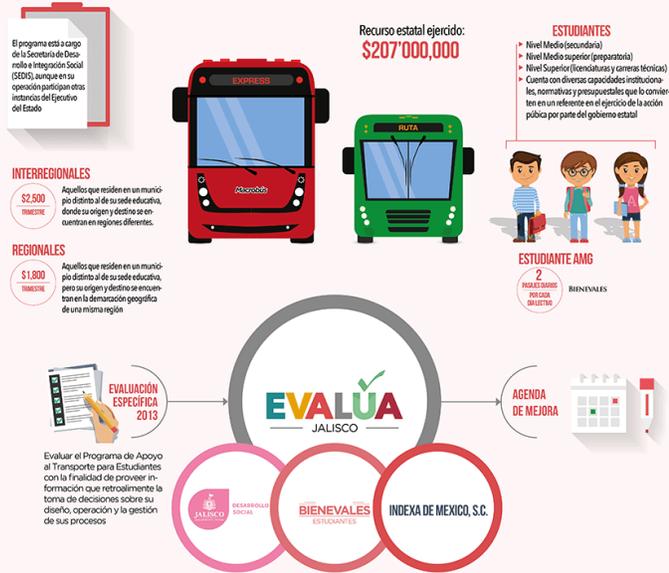
## USOS DE LA EVALUACIÓN EN JALISCO

EVALUACIÓN ESPECÍFICA. PAE 2013\*

Programa

### APOYO AL TRANSPORTE PARA ESTUDIANTES

Facilitar y promover la movilidad de los estudiantes a los centros escolares a través de la implementación de un mecanismo de subsidio al transporte que contribuya a la economía de los hogares y la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo



#### HALLAZGOS POSITIVOS

- El programa está bien implantado en la SEDIS y cuenta con personal, recursos e infraestructura para su operación, así como con apoyos de parte de otras dependencias del gobierno estatal para funcionar en todo el Estado.
- La valoración de los apoyos recibidos por parte de los beneficiarios es muy positiva.
- El programa cuenta con indicadores verificables para medir el desempeño del programa.

#### HALLAZGOS NEGATIVOS

- El programa no cuenta con información que le permita conocer la demanda total de apoyos.
- Los procedimientos operativos relacionados con el otorgamiento de apoyos y la ejecución de acciones del programa no están consolidados.
- Los principales procedimientos operativos del programa como la solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, otorgamiento de apoyos y ejecución de acciones, no cuentan con mecanismos de verificación.

#### COMPROMISOS

20 COMPROMISOS + 20 ACTIVIDADES ENERO 2014 A DICIEMBRE 2017 = CUMPLIDO



\* Programa Anual de Evaluación de Jalisco 2013  
septen.app.jalisco.gob.mx/evalua/unidad/evalua

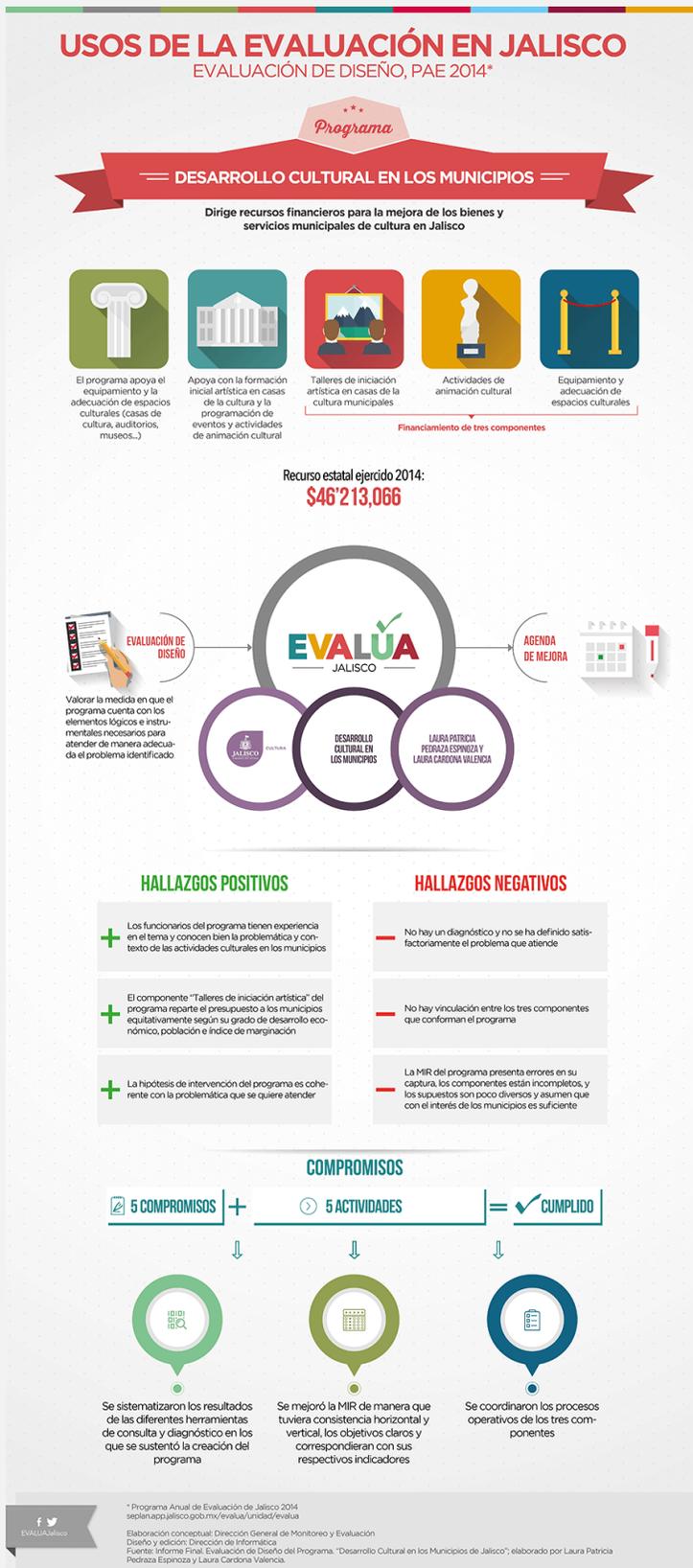
Elaboración conceptual: Dirección General de Monitoreo y Evaluación  
Diseño y edición: Dirección de Informática  
Fuente: "Informe Final. Evaluación específica 2013. Programa de apoyo al transporte para estudiantes".  
Elaborado por Indexa de México S.C.



## Evaluación de diseño, 2014

### Desarrollo cultural en los municipios

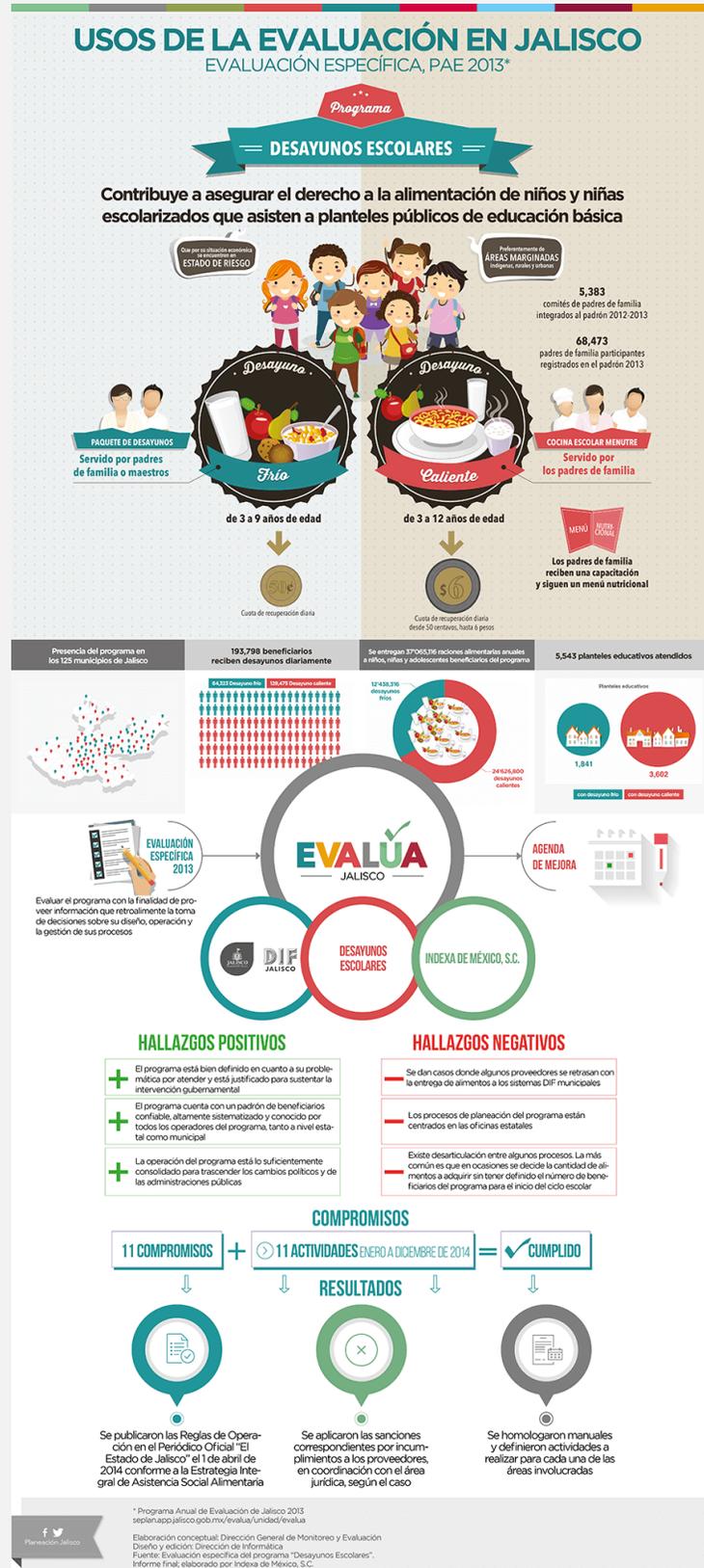
Dirige recursos financieros para la mejora de los bienes y servicios municipales de cultura en Jalisco.



## Evaluación específica, 2013

### Desayunos escolares

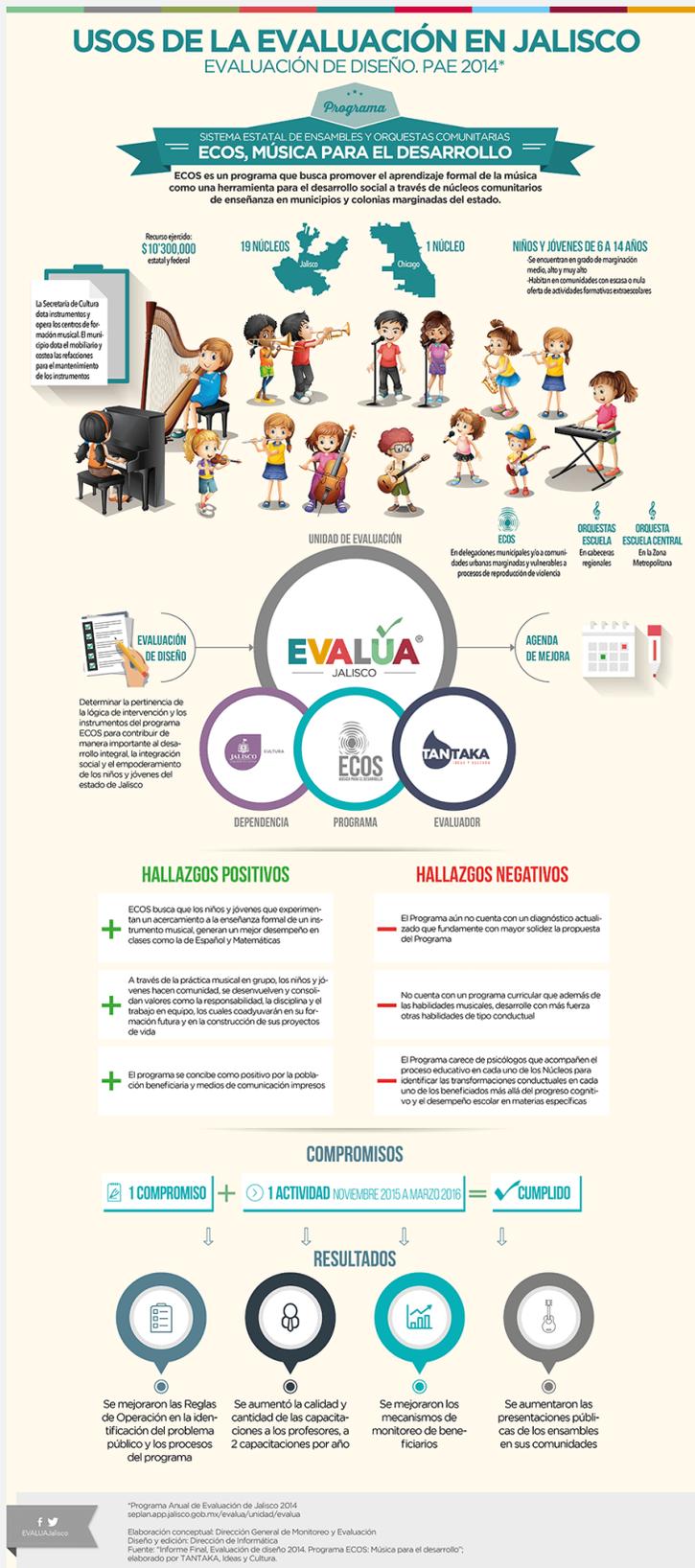
Contribuye a asegurar el derecho a la alimentación de niños y niñas escolarizados que asisten a planteles públicos de educación básica.



## Evaluación de diseño, 2014

### ECOS, música para el desarrollo

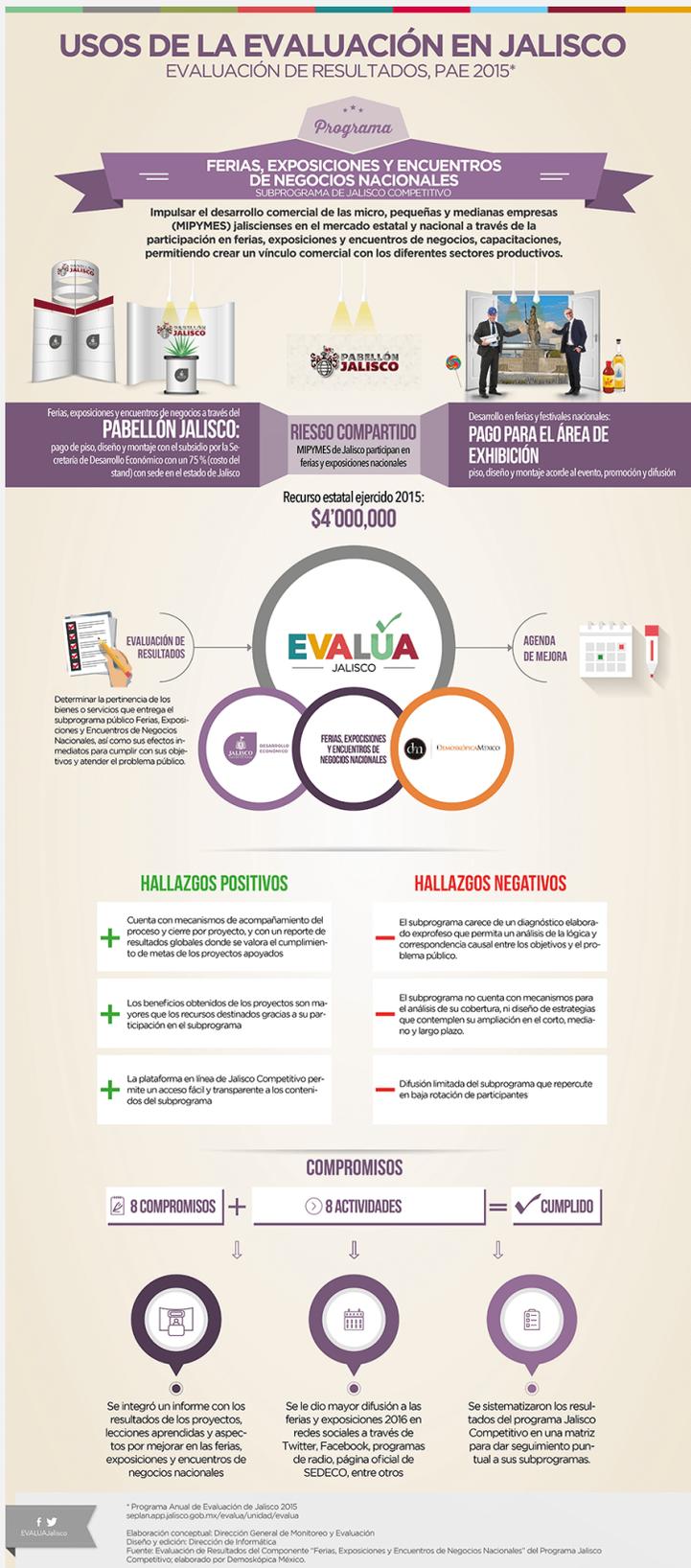
ECOS es un programa que busca promover el aprendizaje formal de la música como una herramienta para el desarrollo social a través de núcleos comunitarios de enseñanza en municipios y colonias marginadas del estado.



## Evaluación de resultados, 2015

### Ferias, exposiciones y encuentros de negocios nacionales

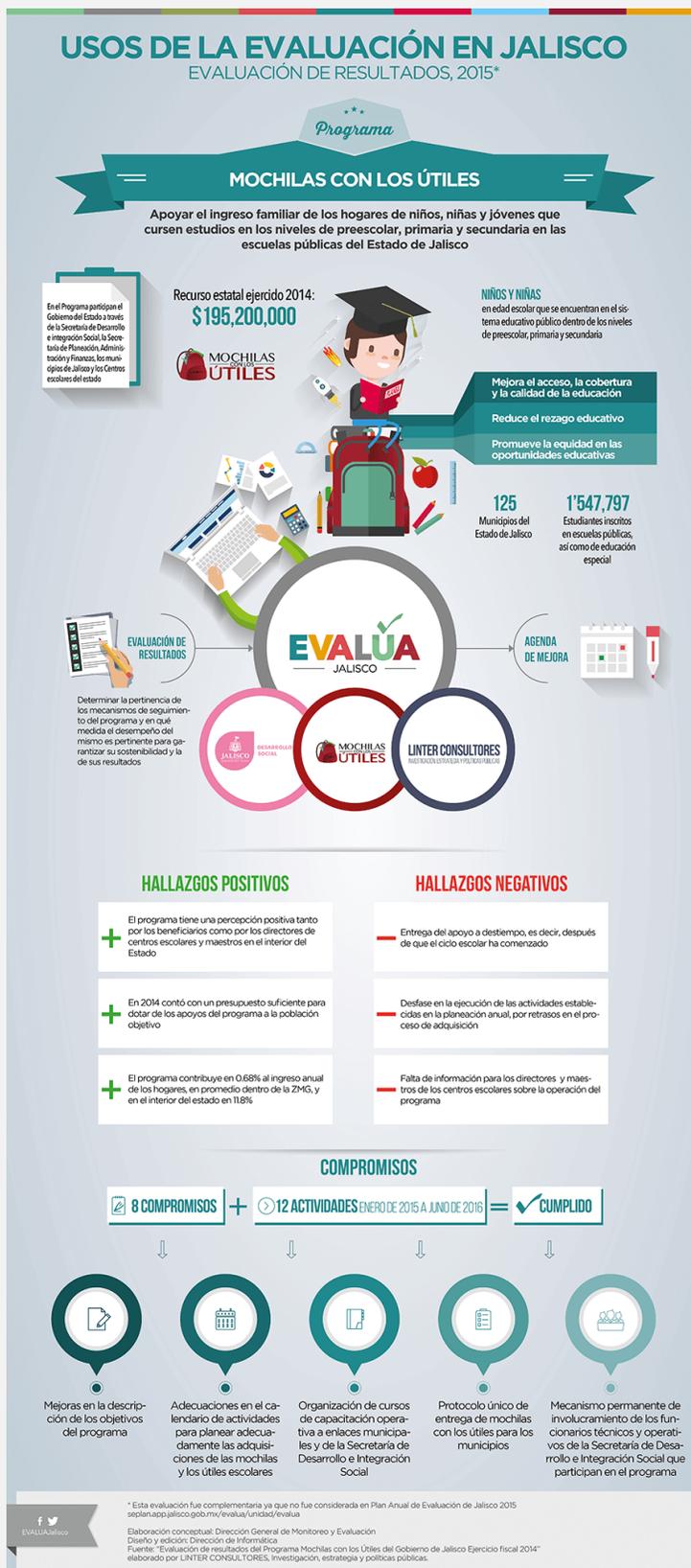
Impulsar el desarrollo comercial de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) jaliscienses en el mercado estatal y nacional a través de la participación en ferias, exposiciones y encuentros de negocios, capacitaciones, permitiendo crear un vínculo comercial con los diferentes sectores productivos.



## Evaluación de resultados, 2015

### Mochilas con los útiles

Apoyar el ingreso familiar de los Hogares de niños, niñas y jóvenes que cursen estudios en los niveles de preescolar, primaria y secundaria en las escuelas públicas del Estado de Jalisco.



**Evaluación de consistencia y resultados, 2015**

**Nutrición extraescolar**

Contribuye a la seguridad alimentaria de los menores de cinco años que se encuentran en condiciones de riesgo y vulnerabilidad, mediante la entrega de apoyos alimentarios adecuados a su edad y brindando orientación alimentaria que incluyan prácticas de higiene a sus padres.

## USOS DE LA EVALUACIÓN EN JALISCO

EVALUACIÓN DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS, PAE 2015\*

*Programa*

### NUTRICIÓN EXTRAESCOLAR

Contribuye a la seguridad alimentaria de los menores de cinco años que se encuentran en condiciones de riesgo y vulnerabilidad, mediante la entrega de apoyos alimentarios adecuados a su edad y brindando orientación alimentaria que incluyan prácticas de higiene a sus padres

EL APOYO ENTREGADO CONSISTE EN UNA DOTACIÓN DE ALIMENTOS MENSUAL

que se articula con acciones de orientación alimentaria y aseguramiento de su calidad

Apoya a:

**NIÑAS Y NIÑOS MENORES DE CINCO AÑOS DE JALISCO**



que se encuentran en condiciones de mala nutrición y vulnerabilidad



**8 LITROS**



**500 GRAMOS**



**1 KG**



**500 GRAMOS**



**250 GRAMOS**

Recurso ejercido federal 2015:  
**\$39'696,872.00**

**EVALUACIÓN DE CONSISTENCIA Y RESULTADOS**

Determinar la pertinencia del diseño y la lógica de intervención del programa, así como de su ejecución operativa para cumplir con sus objetivos y atender el problema público que se identifica.

## EVALÚA

JALISCO



**NUTRICIÓN EXTRAESCOLAR**

**ARIAS MARROQUÍN Y ASOCIADOS, S. C.**

**AGENDA DE MEJORA**



#### HALLAZGOS POSITIVOS

- + Los objetivos del programa están alineados a planes y estrategias estatales y nacionales como el Plan Estatal de Desarrollo 2015-2033 y la Cruzada Nacional contra el Hambre
- + El programa cuenta con una estrategia de cobertura consistente con los objetivos del programa y con la población objetivo
- + El programa cuenta con ejercicios institucionalizados de planeación estratégica anual como el Proyecto Estatal Anual

#### HALLAZGOS NEGATIVOS

- No existe un diagnóstico del problema que el programa pretende atender
- No hay claridad de para qué es importante el programa, su planeación, así como la generación y sistematización de información por parte del personal operativo
- El programa no tiene una MIR específica que sirva para monitorear y darle seguimiento al programa como tal, sino que aparece como componente de la Matriz de Indicadores de Resultado de DIF Estatal

#### COMPROMISOS

1 COMPROMISO +

=

1 ACTIVIDAD = ✓ CUMPLIDO



Se especificaron las estrategias de cobertura y focalización en las Reglas de Operación



Se agilizó la ubicación de las zonas geográficas con mayor índice de marginación para la búsqueda de beneficiarios que cubren el perfil del programa



Se han detectado estrategias y áreas de oportunidad para la mejora de focalización en el área alimentaria a través de la información proporcionada por los municipios

\*Programa Anual de Evaluación de Jalisco 2015  
septan.app.jalisco.gob.mx/evalua/unidad/evalua

Elaboración conceptual: Dirección General de Monitoreo y Evaluación  
Diseño y edición: Dirección de Informática  
Fuente: Resumen Ejecutivo, "Evaluaciones internas de consistencia y resultados con asistencia técnica externa".  
Programa Nutrición Extraescolar  
Elaborado por: Arias Marroquín y Asociados, S.C.

## Bibliografía

- Arellano, D., Lepore, W., Zamudio, E., & Blanco, F. (2012). Enfoque de marco lógico como un componente para el SED. En D. Arellano, W. Lepore, E. Zamudio, & F. Blanco, *Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas: ¿cómo construirlos efectivamente?* (págs. 121-158). México: CIDE.
- Blindenbacher, R., & Nashat, B. (2010). *The black box of governmental learning: the learning spiral-a concept to organize learning in governments*. Washington: The World Bank.
- Coneval. (2013). *Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados*. México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
- Gobierno de Jalisco. (31 de Diciembre de 2016). Reglamento Interno de la Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas. *Periódico Oficial "El Estado de Jalisco"*, pág. 165.
- Gobierno de Jalisco. (2017). *Bienvenido a Evalúa Jalisco | Evalúa Jalisco*. Recuperado el Diciembre de 2017, de Portal Evalúa Jalisco: <http://seplan.app.jalisco.gob.mx/evalua/>
- Mackay, K. (2012). Conceptual Framework for Monitoring and Evaluation. En G. Lopez -Acevedo, P. Krause, & K. Mackay, *Building better policies : the nuts and bolts of monitoring and evaluation systems* (págs. 21-32). Washington: World Bank.
- Morra-lmas, L., & Rist, R. (2010). *El camino para la obtención de resultados: diseño y realización de evaluaciones eficaces para el desarrollo*. Colombia: Banco Mundial.
- Rist, R., Boily, M.-H., & Martin, F. (2011). Introduction, evaluation capacity building: a conceptual framework. En R. Rist, M.-H. Boily, & F. Martin, *Influencing change: building evaluation capacity to strengthen governance* (págs. 1-12). Washington: The World Bank.