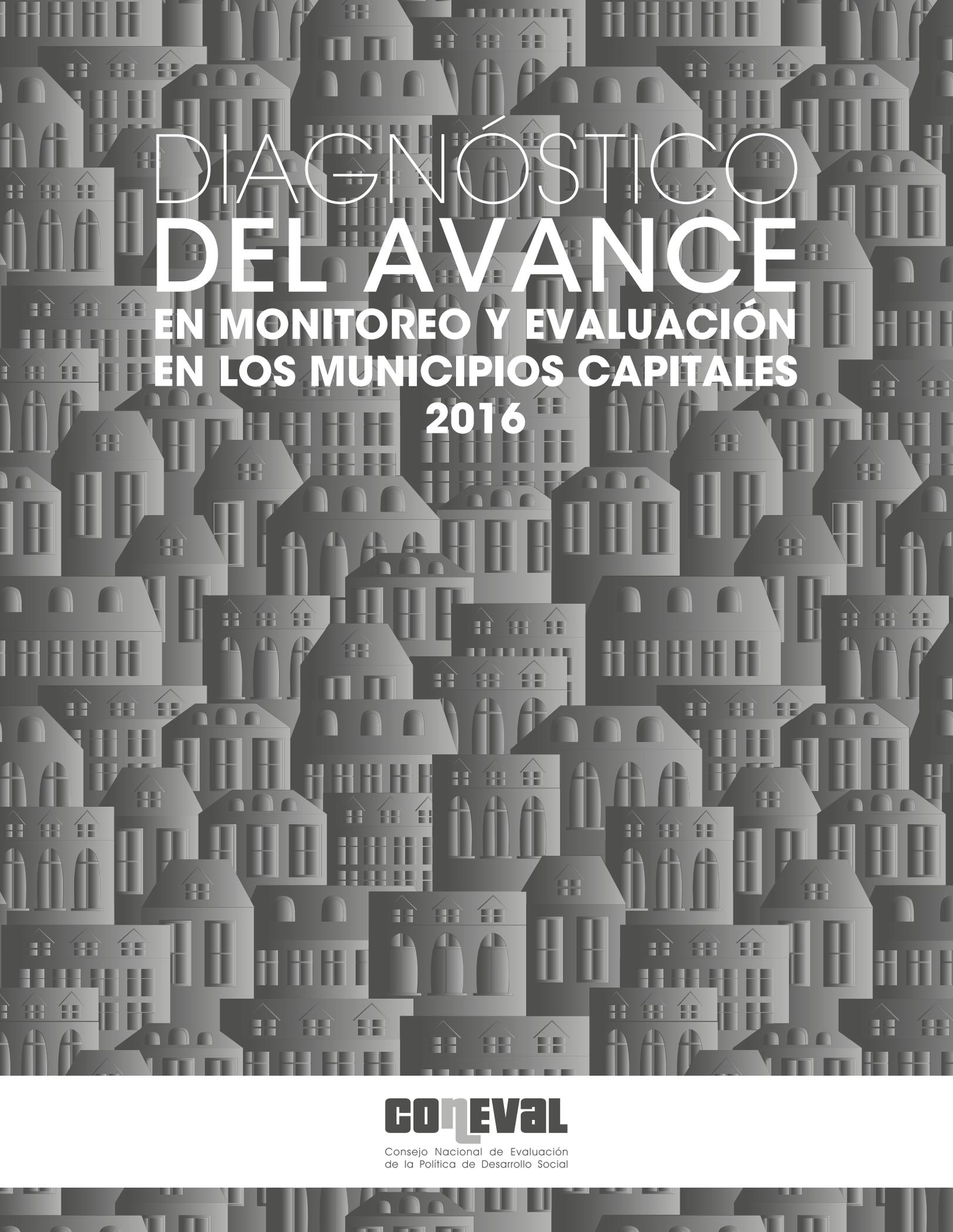




# DIAGNÓSTICO DEL AVANCE EN MONITOREO Y EVALUACIÓN EN LOS MUNICIPIOS CAPITALES 2016

**CONeVal**

Consejo Nacional de Evaluación  
de la Política de Desarrollo Social

The background of the entire page is a dense, repeating pattern of stylized, grey-toned buildings. Each building is a simplified, geometric representation of a city structure, featuring various window shapes, doorways, and rooflines. The buildings are arranged in a way that creates a sense of depth and a continuous urban landscape.

# DIAGNÓSTICO DEL AVANCE EN MONITOREO Y EVALUACIÓN EN LOS MUNICIPIOS CAPITALES 2016

**COEVAL**

Consejo Nacional de Evaluación  
de la Política de Desarrollo Social

*Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social  
Boulevard Adolfo López Mateos 160  
Colonia San Ángel Inn  
CP 01060  
Delegación Álvaro Obregón  
México, Ciudad de México

Impreso y hecho en México  
*Printed and made in Mexico*

Citación sugerida:

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. *Diagnóstico de elementos de monitoreo y evaluación en municipios capitales 2016*. México: CONEVAL, 2016.

# Directorio

## CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL

### INVESTIGADORES ACADÉMICOS\*

**María del Rosario Cárdenas Elizalde**

Universidad Autónoma Metropolitana

**Fernando Alberto Cortés Cáceres**

El Colegio de México

**Agustín Escobar Latapí**

Centro de Investigaciones y Estudios Superiores  
en Antropología Social-Occidente

**Salomón Nahmad Sittón**

Centro de Investigaciones y Estudios Superiores  
en Antropología Social-Pacífico Sur

**John Scott Andretta**

Centro de Investigación y Docencia Económicas

**Graciela María Teruel Belismelis**

Universidad Iberoamericana

### SECRETARÍA EJECUTIVA

**Gonzalo Hernández Licona**

Secretario Ejecutivo

**Edgar A. Martínez Mendoza**

Director General Adjunto de Coordinación

**Ricardo C. Aparicio Jiménez**

Director General Adjunto de Análisis de la Pobreza

**Thania Paola de la Garza Navarrete**

Directora General Adjunta de Evaluación

**Daniel Gutiérrez Cruz**

Director General Adjunto de Administración

### COLABORADORES

Edgar A. Martínez Mendoza

Santiago Munévar Salazar

Cristian Franco Canseco

Efrén A. Pérez de la Mora

Nereida Hernández Reyes

Analí Pérez Ramírez

Fanny Jared Montoya Huerta

\* <http://www.coneval.org.mx/quienessomos/InvestigadoresAcademicos/Paginas/Investigadores-academicos.aspx>

# Contenido

|   |    |
|---|----|
| <b>Glosario</b>   | 7  |
| <b>Introducción</b>   | 9  |
| <b>CAPÍTULO 1.</b>  |    |
| <b>Marco normativo sobre desarrollo social que aplica para municipios</b>           | 11 |
| Regulación de la política social  | 11 |
| Diseño de la política social  | 12 |
| Seguimiento y evaluación de la política social                                      | 13 |
| Difusión de la política social  | 15 |
| <b>CAPÍTULO 2.</b>  |    |
| <b>Metodología del diagnóstico</b>  | 17 |
| Objetivo  | 17 |
| Objetivos específicos   | 17 |
| Categorías de análisis  | 17 |
| Etapas de elaboración del índice de monitoreo y evaluación de municipios capitales  | 18 |
| Alcances y límites  | 19 |
| Selección de los municipios   | 20 |
| <b>CAPÍTULO 3.</b>  |    |
| <b>Resultados del índice de monitoreo y evaluación en municipios capitales 2015</b> | 21 |
| Resultados generales del índice de monitoreo y evaluación en municipios capitales   | 21 |
| Resultados del índice por grupos de avance  | 22 |
| Grupo de avance alto  | 24 |
| Grupo de avance medio-alto  | 25 |
| Grupo de avance medio   | 26 |
| Grupo de avance medio-bajo  | 27 |
| Grupo de avance bajo  | 28 |
| Evolución del índice por componente de análisis                                     | 28 |
| Resultados del componente normativo:  |    |

|   |    |
|---|----|
| el deber ser en monitoreo y evaluación  | 29 |
| Resultados del componente práctico:<br>prácticas de monitoreo y evaluación  | 30 |
| Evolución por elemento de análisis  | 31 |
| Documentos que regulan aspectos generales<br>del desarrollo social  | 31 |
| Criterios para la creación de programas de desarrollo social  | 32 |
| Padrón de beneficiarios   | 33 |
| Reglas de operación o equivalente   | 34 |
| Difusión de información acerca de los programas municipales<br>de desarrollo social   | 35 |
| Transparencia en el presupuesto asignado<br>a los programas municipales   | 36 |
| Elementos de monitoreo y evaluación   | 36 |
| Indicadores de resultados y de gestión  | 40 |
| Área responsable de realizar o coordinar la evaluación<br>de la política y los programas de desarrollo social en el municipio | 42 |
| <b>CAPÍTULO 4.</b>  |    |
| <b>Conclusiones y sugerencias</b>   | 44 |
| Documento normativo que regula aspectos generales<br>del desarrollo social  | 44 |
| Criterios para la creación de programas de desarrollo social  | 45 |
| Padrón de beneficiarios   | 45 |
| Reglas de operación o equivalente   | 45 |
| Difusión de información acerca de los programas estatales<br>de desarrollo social   | 46 |
| Transparencia en el presupuesto asignado a los programas estatales  | 46 |
| Elementos de monitoreo y evaluación   | 47 |
| Indicadores de resultados y de gestión  | 47 |
| Área responsable de realizar o coordinar la evaluación<br>de la política y los programas de desarrollo social en el municipio | 48 |
| <b>Anexo metodológico</b>   |    |
| Categorías de análisis  | 49 |
| Procedimientos para calcular el índice de monitoreo y evaluación<br>en municipios capitales 2016                              | 51 |
| <b>Fichas por municipio capital</b>   |    |
| Aguascalientes, Aguascalientes  | 53 |
| Mexicali, Baja California   | 55 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| La Paz, Baja California Sur      | 57  |
| Campeche, Campeche               | 59  |
| Saltillo, Coahuila               | 61  |
| Colima, Colima                   | 63  |
| Tuxtla Gutiérrez, Chiapas        | 65  |
| Chihuahua, Chihuahua             | 67  |
| Durango, Durango                 | 69  |
| Guanajuato, Guanajuato           | 71  |
| Pachuca, Hidalgo                 | 73  |
| Guadalajara, Jalisco             | 75  |
| Toluca, Estado de México         | 77  |
| Morelia, Michoacán               | 79  |
| Cuernavaca, Morelos              | 81  |
| Tepic, Nayarit                   | 83  |
| Monterrey, Nuevo León            | 85  |
| Oaxaca, Oaxaca                   | 87  |
| Puebla, Puebla                   | 89  |
| Querétaro, Querétaro             | 91  |
| Othón P. Blanco, Quintana Roo    | 93  |
| San Luis Potosí, San Luis Potosí | 96  |
| Culiacán, Sinaloa                | 98  |
| Hermosillo, Sonora               | 100 |
| Centro, Tabasco                  | 102 |
| Ciudad Victoria, Tamaulipas      | 104 |
| Tlaxcala, Tlaxcala               | 106 |
| Xalapa, Veracruz                 | 108 |
| Mérida, Yucatán                  | 110 |
| Zacatecas, Zacatecas             | 112 |

### **Fichas por delegación del Distrito Federal**

|   |     |
|---|-----|
| Delegación Benito Juárez, Distrito Federal  | 115 |
| Delegación Coyoacán, Distrito Federal       | 116 |
| Delegación Cuauhtémoc, Distrito Federal     | 117 |
| Delegación Miguel Hidalgo, Distrito Federal | 118 |

### **Bibliografía**

|  |     |
|--|-----|
|  | 119 |
|--|-----|

# Glosario

**Componente de análisis.** Categorías de los elementos de análisis del diagnóstico en las que se separa la información obtenida por el CONEVAL. De acuerdo con el documento, se tienen dos componentes de análisis: normativo y práctico.

**Criterio.** Parámetro para calificar las características específicas de la información identificada en cada una de las variables del estudio. Los criterios se usan para determinar el valor ordinal de las variables. Según las características encontradas en la información, el valor de la variable puede ser de 0 a 4; cuantas más características se identifiquen, mayor es el valor ordinal de la variable.

**Elemento de análisis.** Cada uno de los temas que se estudian en el diagnóstico para conocer el avance en monitoreo y evaluación de las entidades federativas. En total, se analizan nueve elementos.

**Entidades federativas.** Los estados de la Federación y el Distrito Federal.

**Evaluación.** Análisis sistemático y objetivo de una intervención pública cuya finalidad es determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.

**Frecuencia de medición.** Periodicidad con la cual es calculado un indicador.

**Fórmula de cálculo.** Expresión algebraica del indicador en la que se establece la metodología para calcularlo.

**Indicadores de gestión.** Herramienta cuantitativa o cualitativa que permite mostrar a manera de indicios y señales aspectos relacionados con la gestión de una intervención pública, como la entrega de bienes y servicios a la población y los procesos.

**Indicadores de resultados.** Herramienta cuantitativa o cualitativa que permite mostrar, a manera de indicios y señales, el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población derivados de la implementación de una intervención pública.

**Información oficial y pública disponible.** Documento probatorio que debe ser emitido y autorizado por una instancia competente y ha de encontrarse disponible en medios electrónicos o impresos; o bien, que el documento no sea información protegida, es decir, que el ciudadano pueda acceder a ella mediante una solicitud formal al instituto de transparencia correspondiente.

**Instrumento normativo.** Cualquier norma, ordenamiento o documento que genera obligaciones o acciones para los servidores públicos, los ciudadanos/particulares, las unidades administrativas o las instituciones.

**Intervención pública.** Cualquier tipo de acción llevada a cabo por la administración pública caracterizada por ser un conjunto de bienes y servicios articulados entre sí y vinculados al logro de un objetivo, ya sea un proyecto, programa, estrategia o política pública.

**Línea base.** Valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.

**Matriz de Marco Lógico o Matriz de Indicadores.** Resumen de un programa en una estructura de una matriz de cuatro filas por cuatro columnas mediante la cual se describe el fin, el propósito, los componentes y las actividades, así como los indicadores, las metas, los medios de verificación y los supuestos para cada uno de los objetivos.

**Meta.** Objetivo cuantitativo que se compromete alcanzar en un periodo determinado.

**Metodología de Marco Lógico.** Herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas que permite organizar, de manera sistemática y lógica, los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de éstos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas. Esta metodología facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas, y fortalece la vinculación de la planeación con la programación.

**Monitoreo.** Proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, como indicadores, estudios, diagnósticos, etcétera, para orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de objetivos de una intervención pública respecto de los resultados esperados.

**Padrón de beneficiarios.** Relación oficial de las personas, instituciones, organismos, según corresponda, que reciben beneficios de una intervención pública y cuyo perfil socioeconómico se especifica en la normativa correspondiente.

**Población atendida.** Población beneficiada por el programa en un ejercicio fiscal.

**Población objetivo.** Población que el programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial, y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normativa.

**Reglas de operación.** Conjunto de disposiciones que precisan la forma de operar un programa, y cuyo propósito es lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia.

**Unidad de medida.** Magnitud de referencia que permite cuantificar y comparar elementos de la misma especie.

**Variable de análisis.** Aspectos específicos de los elementos de análisis de los cuales se realizó la búsqueda de información y que fueron usados para determinar el avance en monitoreo y evaluación de las entidades federativas. De acuerdo con esto, un elemento de análisis puede tener una o más variables según el número de aspectos que se busque conocer y analizar de él. Cada variable es ordinal y toma valores de 0 a 4, donde 0 significa que no se encontró información oficial y pública disponible al respecto, y 4, que el estado sí cuenta con el tipo de información que se busca.

# Introducción

El monitoreo y la evaluación de la política social es fundamental para mejorar el desempeño de los programas que la integran; por ello, un sistema de monitoreo y evaluación permitirá aclarar los objetivos que persiguen las organizaciones del sector público; ordenar y sistematizar la información existente sobre la política social; facilitar la asignación de recursos a los programas más efectivos; promover la coordinación entre actores al evidenciar duplicidades; y mejorar la transparencia y rendición de cuentas (Keit, 2010). Aunque aún hace falta sistematizar la evidencia sobre estos beneficios, hay indicios claros de que varios de ellos se han vuelto realidad.<sup>1</sup>

Desde finales de la década de 1990, el gobierno federal ha diseñado elementos normativos y prácticos que han contribuido a mejorar el monitoreo y la evaluación de la política de desarrollo social. Distintos esfuerzos aislados, como la evaluación de impacto del Programa de Educación, Salud y Alimentación (Progresá) en 1997, la inclusión de la obligación de hacer evaluaciones externas a programas en el Presupuesto de Egresos de la Federación de 2000, y la creación de la Subsecretaría de Prospectiva, Planeación y Evaluación en la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) en 2001, demostraron el interés que había desde entonces por dar seguimiento y evaluar la política social en el país. No fue sino hasta 2004, con la publicación de la Ley General de Desarrollo Social (LGDS), cuando se establecieron las bases para la integración de dichos esfuerzos en un conjunto coherente de disposiciones para evaluar la política social, cuyos objetivos para la eficiencia y eficacia del gasto comprendieron modificaciones a la norma a nivel estatal y municipal con la obligación de evaluar; estos esfuerzos fueron coordinados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), que inició operaciones en 2006.

En 2006 también se publicó la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su reglamento, que crearon el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), elemento central del presupuesto basado en resultados (PbR), mediante el cual se da seguimiento y evaluación sistemática a las políticas y los programas de la administración

---

<sup>1</sup> Para una primera aproximación a los usos de la información del CONEVAL, consultar <http://www.coneval.org.mx/quiennos/Paginas/Usode-la-informacion%20del-CONEVAL.aspx>

pública federal con la finalidad de brindar información para valorar con objetividad (Pérez, 2012). En 2007, con los Lineamientos generales para la evaluación de los programas federales de la administración pública federal (Lineamientos de evaluación), publicados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de la Función Pública y el CONEVAL, se definió la creación de un "sistema integral de monitoreo y evaluación basado en resultados", en el cual las dependencias y entidades tendrían que reportar, entre otros, sus objetivos estratégicos, la Matriz de Indicadores para Resultados de los programas federales y los resultados de las evaluaciones. Asimismo, se establecieron distintos tipos de evaluación y los criterios para contratarlas, dar seguimiento a sus resultados y difundirlas. Este esquema se fortaleció con la inclusión en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en mayo de 2008, de la obligatoriedad de evaluar los resultados del ejercicio de los recursos públicos en los tres órdenes de gobierno (artículo 134).

Finalmente, la Ley General de Contabilidad Gubernamental, la cual se inscribe en la Reforma Hacendaria por los que Menos Tienen, cuyo objetivo es efficientar el gasto y lograr una armonización contable, introduce elementos de monitoreo y evaluación para las entidades federativas. Con esto, se obligó a los entes públicos a diseñar indicadores estratégicos y de gestión para dar seguimiento al ejercicio y los resultados del gasto público, así como a elaborar y difundir programas anuales de evaluación.

En diciembre de 2015, se agregó a la Ley General de Contabilidad Gubernamental la responsabilidad de la SHCP y del CONEVAL de emitir criterios de evaluación de los recursos federales ministrados a las entidades federativas y municipios, además de la elaboración, por parte del Consejo Nacional de Armonización Contable, de un formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones.<sup>2</sup>

Desde 2010, el CONEVAL ha recopilado el avance de las entidades federativas en la regulación e implementación de elementos de monitoreo y evaluación de la política de desarrollo social, mediante la publicación, en 2011, 2013 y 2015, del *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas*. Por primera vez, en 2015 se llevó a cabo el mismo ejercicio para las capitales municipales de los estados. El objetivo de este documento es compartir los avances que han registrado los municipios en este tema. Para ello, se presenta el marco normativo en materia de desarrollo social para los municipios; se describe la metodología utilizada en el diagnóstico en el ámbito municipal; se analizan los resultados generales y por categorías de análisis, y por último, se formulan conclusiones y sugerencias dirigidas a los municipios para implementar elementos de monitoreo y evaluación.

---

<sup>2</sup> El CONEVAL ha publicado hasta el momento modelos de términos de referencia para evaluar recursos de tres fondos del Ramo General 33 (FONE, FASSA y FAETA), que se puedan consultar en [http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/ERG33/Paginas/Metodologias\\_Evaluacion.aspx](http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/ERG33/Paginas/Metodologias_Evaluacion.aspx). En cuanto al formato de difusión de los resultados de las evaluaciones, el Consejo Nacional de Armonización Contable publicó, en abril de 2013, la Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas.

## CAPÍTULO 1.

# Marco normativo sobre desarrollo social que aplica para municipios

La evolución de las normas en el ámbito nacional no solo modificó las facultades y obligaciones para dar seguimiento y evaluar los programas presupuestarios del gobierno federal; también tuvo efecto en las normas de los estados y municipios.

En esta sección se presentan, de manera general, las facultades y obligaciones que tienen los municipios en materia de desarrollo social. En primer lugar, se identifican las disposiciones sobre regulación, diseño y difusión de la política social, y en segundo, se mencionan aquellas relacionadas con su ejecución, seguimiento y evaluación.

### Regulación de la política social

Los municipios son, según el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Constitución), la base de la división territorial, política y administrativa de los estados en México. Para su gobierno y administración, la ciudadanía elige directamente a un ayuntamiento por tres años, constituido por un presidente municipal, además de los síndicos y regidores que determinen las constituciones locales, en función del número de habitantes. El mismo artículo dispone que gozan de autonomía,<sup>3</sup> lo que implica que tienen la capacidad de “dictarse sus propias normas” desde el punto de vista jurídico (Peralta, 2012, p. 182). En este sentido, los municipios tienen la facultad de emitir, conforme al artículo 115 citado, “los bandos de policía y gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, que organicen la administración pública municipal”.

Entre estos instrumentos jurídicos, el reglamento se destaca como el más importante “tanto por su número como por las materias que regulan” (INAP, 2009, p. 56) y tiene, entre otras características, las siguientes: “1) extienden, interpretan y detallan las leyes que regulan el ámbito municipal [...]; 2) su expedición cumple con requisitos similares al proceso legislativo [...], y 3) constituyen una fuente de Derecho en el ámbito municipal” (INAP, 2009, p. 72). En cuanto a la regulación específica de la política de desarrollo social, el artículo 40

<sup>3</sup> La Constitución no menciona el concepto de “autonomía” de manera explícita, pero el artículo 115 sí establece las bases para que el “Municipio libre” ejerza esta autonomía en la práctica.

de la LGDS determina que los municipios “emitirán normas en materia de desarrollo social, los municipios están facultados para regular distintos ámbitos, por ejemplo, particularidades del desarrollo social”.

Es conveniente destacar que, a diferencia de los municipios, las delegaciones del Distrito Federal no tienen atribuciones para formular documentos normativos, pues se rigen por lo que establezcan los órganos centrales del Distrito Federal. El artículo 117 del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal, que señala las competencias de las delegaciones, les otorga a éstas capacidad de acción en “las materias de gobierno, administración, asuntos jurídicos, obras, servicios, actividades sociales, protección civil, seguridad pública, promoción económica, cultural y deportiva”, sin incluir la emisión de normativa. Además, el artículo 115 del mismo estatuto define la atribución de los órganos centrales para determinar la “regulación interna sobre organización, funciones y procedimientos de la Administración Pública y dentro de ésta, la relativa a órganos desconcentrados constituidos por el Jefe de Gobierno”.

## Diseño de la política social

El marco normativo establece que los municipios tengan facultades para diseñar programas sociales propios y participar en el diseño de programas federales. Según la LGDS, los municipios tienen atribuciones para “formular y ejecutar el programa municipal de desarrollo social” (artículo 45) y se establece que “formularán y aplicarán políticas compensatorias y asistenciales [...] en beneficio de las personas, familias y grupos sociales en situación de vulnerabilidad” (artículo 9). En la misma ley se define que “los municipios formularán, aprobarán y aplicarán sus propios programas de desarrollo social” (artículo 42). También, que el gobierno federal deberá promover la participación de los municipios en el diseño y la ejecución de los programas de desarrollo social (artículo 43).

De igual modo, se encontró que el marco normativo aplicable a los municipios incluye elementos de monitoreo, como el diseño de indicadores de los programas operados por entes públicos que solicita el Consejo Nacional de Armonización Contable<sup>4</sup> en sus Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico. En suma, el marco normativo no solo concede atribuciones a los municipios para diseñar programas sociales propios, sino para considerar elementos de monitoreo y evaluación en el diseño de esos programas.

Respecto al financiamiento, los municipios cuentan con el Fondo para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal,<sup>5</sup> una de las principales fuentes de recursos que tienen los municipios para diseñar programas sociales. La Ley de Coordinación Fiscal define los criterios para la distribución de los

<sup>4</sup> La Ley General de Contabilidad Gubernamental define a los entes públicos como “los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Federación y de las entidades federativas; los órganos autónomos de la Federación y de las entidades federativas; los ayuntamientos de los municipios; los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal; y las entidades de la administración pública paraestatal federal, estatal o municipal...”.

<sup>5</sup> Este fondo es uno de los rubros del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social que reciben las entidades federativas. Para su distribución entre los municipios, las entidades federativas deben usar la fórmula del artículo 34 de la Ley de Coordinación Fiscal y destacar el “carácter redistributivo de estas aportaciones hacia aquellos municipios y demarcaciones territoriales con mayor magnitud y profundidad de pobreza extrema”; para ello, deben apoyarse en información del CONEVAL.

rubros en los cuales los municipios podrán diseñar intervenciones con recursos de dicho fondo:

... agua potable, alcantarillado, drenaje y letrinas, urbanización, electrificación rural y de colonias pobres, infraestructura básica del sector salud y educativo, mejoramiento de vivienda, así como mantenimiento de infraestructura, conforme a lo señalado en el catálogo de acciones establecido en los Lineamientos del Fondo que emita la Secretaría de Desarrollo Social (artículo 33, A, I).

Además, para los programas financiados con recursos federalizados, el Consejo Nacional de Armonización Contable estableció la obligación de los entes públicos de elaborar un diagnóstico que justifique la creación de programas nuevos o la ampliación o modificación de los existentes (numeral 10).<sup>6</sup> Para ello, la norma indica que podrán usar los "elementos mínimos para el diagnóstico de programas nuevos del CONEVAL".<sup>7</sup> También se obliga a que la propuesta de estos programas nuevos incluya el diseño de indicadores, de acuerdo con los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico.

### Ejecución de la política social

En la etapa de ejecución de la política de desarrollo social, en la LGDS se estipula que el municipio es el ejecutor principal de los programas, recursos y acciones federales de desarrollo social (artículo 17).<sup>8</sup> De acuerdo con la misma ley, los municipios se deberán coordinar con los gobiernos estatales para implementar los programas sociales, ejercer los fondos federales e informar a la SHCP sobre el avance y los resultados en este ámbito por medio de los gobiernos estatales (artículo 45), lo que significa aplicar elementos de monitoreo y evaluación para conocer sus resultados.

Asimismo, en el marco normativo se encontraron referencias a la construcción de padrones. El artículo 29 del Presupuesto de Egresos de la Federación 2015 señala que los ayuntamientos llevarán un "registro de beneficiarios" de los programas federales a su cargo, el cual servirá para integrar el padrón federal.<sup>9</sup>

### Seguimiento y evaluación de la política social

La obligación de evaluar los recursos públicos en los tres órdenes de gobierno, sin hacer distinción de la fuente o procedencia de ellos, se manifiesta en forma explícita en el artículo 134 de la Constitución: "Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales [...] serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación, los estados y el Distrito Federal".

<sup>6</sup> Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas (Consejo Nacional de Armonización Contable). Diario Oficial de la Federación, 4 de abril de 2013.

<sup>7</sup> Dicho documento se puede consultar en [http://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico\\_Programas\\_Nuevos.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico_Programas_Nuevos.pdf)

<sup>8</sup> Excepto en los casos expresamente asignados, de manera legal o administrativa, a una dependencia, entidad u organismo federal, estatal o del Distrito Federal.

<sup>9</sup> En el Presupuesto de Egresos de la Federación 2016 también se señala que los ayuntamientos llevarán el registro de beneficiarios de programas federales a su cargo.

Las leyes que reglamentan dicho artículo constitucional son la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y la LGDS, que otorgan atribuciones para evaluar los recursos federales. En la primera se dispone que los recursos federales serán evaluados por “instancias técnicas independientes”<sup>10</sup> con base en indicadores estratégicos y de gestión, y los municipios, por medio de las entidades federativas, enviarán trimestralmente a la SHCP la información sobre el “ejercicio, destino y los resultados” de los recursos federales que recibieron (artículo 85). Dicha información sirve, según el artículo 80, para que la SHCP integre un informe de seguimiento a la implantación del presupuesto basado en resultados-Sistema de Evaluación del Desempeño en los tres órdenes de gobierno, el cual debe entregar al Congreso de la Unión.<sup>11</sup>

Por otra parte, el artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria precisa que las instancias encargadas de la evaluación de los recursos federalizados deberán hacer públicas las evaluaciones realizadas con ciertos elementos mínimos;<sup>12</sup> éstas podrán efectuarse respecto de las políticas públicas o los programas correspondientes. Además, se operarán programas anuales de evaluación y se desagregará la información por sexo de las beneficiarias y los beneficiarios de los programas; dichas instancias darán seguimiento a las recomendaciones que se deriven de las evaluaciones.

Asimismo, en la LGDS se establece que, para la evaluación de los recursos, “... los programas sociales de manera invariable deberán incluir los indicadores de resultados, gestión y servicios para medir su cobertura, calidad e impacto” (artículo 74), y que las evaluaciones deberán llevarse a cabo con una periodicidad anual (artículo 78).

A nivel estatal se han emitido leyes de desarrollo social que ordenan la creación de una unidad de evaluación con la atribución de evaluar los recursos estatales y municipales; un ejemplo es el estado de Jalisco, donde “... el consejo realiza una evaluación anual de la Política Estatal de Desarrollo Social y del funcionamiento del Sistema Estatal de Desarrollo Social [...]. Los municipios deberán realizar una evaluación anual de los resultados de la política municipal de desarrollo social” (artículo 61). Sin embargo, no todas las entidades han avanzado en la formulación de dicha reglamentación, por lo cual aún hay confusión acerca de quién tiene la obligación.

Para cumplir con la obligación de evaluar los recursos federalizados, la Ley de Coordinación Fiscal indica que los municipios podrán destinar hasta tres por ciento de los recursos del Fondo para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal “para la verificación y seguimiento de las obras y acciones que se realicen, así como para la realización de diagnósticos y la evaluación de proyectos” (artículo 33).

<sup>10</sup> De manera complementaria, el artículo 49 de la Ley de Coordinación Fiscal menciona: “Recibidos los recursos de los fondos de que se trate por las Entidades Federativas, los Municipios y las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, hasta su erogación total, corresponderá a las autoridades de control y supervisión interna de los gobiernos locales”.

<sup>11</sup> Para reportar dicha información, los estados deben cargarla en el Sistema del Formato Único, que es la aplicación electrónica habilitada por la SHCP para reportar la información sobre el ejercicio, destino, resultados obtenidos y evaluación de los recursos federales transferidos, al cual hace referencia el numeral II del artículo 85 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

<sup>12</sup> Los elementos que enumera el artículo 110 son los siguientes: datos generales del evaluador externo, datos generales de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, forma de contratación, tipo de evaluación, base de datos generada, instrumentos de recolección de información, nota metodológica, resumen ejecutivo y costo total. Es importante destacar que estos elementos no coinciden del todo con los mencionados en la Norma del Consejo Nacional de Armonización Contable que se describe a continuación.

De manera más específica, la Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas determina, entre otros, los siguientes criterios para las evaluaciones:

- Los entes podrán usar los tipos de evaluación considerados en los Lineamientos de evaluación: consistencia y resultados, indicadores, procesos, impacto, específica y estratégicas (artículo 11).
- Las evaluaciones de los programas públicos deben estar a cargo de “instituciones académicas y de investigación, personas físicas o morales especializadas en la materia u organismos especializados, de carácter nacional o internacional, que cuenten con reconocimiento y experiencia en la materia”. Los gastos de la evaluación han de sufragarse “con cargo al presupuesto del ente público de que se trate, o del CONEVAL cuando éste así lo determine” (artículo 12).
- Se deberán elaborar términos de referencia (TdR) para cada evaluación con “el objetivo [...], los alcances, metodología, perfil del equipo evaluador y productos esperados”. Para ello, se podrán usar los TdR del CONEVAL y de la SHCP.<sup>13</sup> El evaluador externo incluirá un apartado en el informe de la evaluación con las “fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas, así como las recomendaciones” (artículo 15).
- Los evaluadores externos interesados en realizar evaluaciones deberán cumplir con los requisitos establecidos en los Lineamientos de evaluación (artículo 16).
- Los entes deberán dar seguimiento a los “aspectos susceptibles de mejora derivados de las recomendaciones emitidas en dichas evaluaciones” (artículo 17).
- Las evaluaciones se publicarán en las páginas de internet de los entes responsables a más tardar treinta días después de su conclusión (artículo 18), con los siguientes elementos mínimos: descripción, principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones, datos de la instancia evaluadora, identificación del (los) programa(s), datos de contratación de la evaluación y difusión de ésta (ver anexo 1).

## Difusión de la política social

El marco normativo establece el carácter público de la información relacionada con la política de desarrollo social, desde su diseño hasta su evaluación. La LGDS menciona que la “información relativa al desarrollo social es pública” (artículo 3º) y que los municipios “harán del conocimiento público cada año sus programas operativos de desarrollo social” (artículo 16). Por otra parte, la Ley General de Contabilidad Gubernamental obliga a los municipios a incluir en sus ordenamientos equivalentes a leyes de ingresos y presupuestos de egresos “las prioridades de gasto, los programas y proyectos, así como la distribución del presupuesto” y los “indicadores estratégicos y de gestión” asociados a los programas (artículo 61).

<sup>13</sup> En 2015 se modificó el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental y se transfirieron las atribuciones de la Secretaría de la Función Pública a la Unidad de Evaluación de Desempeño.

Por su parte, la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública especifica los elementos que se deberán publicar de cada programa de subsidio, estímulo y apoyo (artículo 70), entre los cuales se incluyen objetivos, metas, indicadores, padrón de beneficiarios, presupuesto, requisitos y procedimientos de acceso, mecanismos de evaluación, informes de evaluación y seguimiento de recomendaciones.

La Ley General de Contabilidad Gubernamental también dispone que los entes públicos habrán de difundir su programa anual de evaluaciones y la información relacionada con éstas, incluyendo metodologías, indicadores y resultados (artículos 54, 64, 71 y 79).

El Consejo Nacional de Armonización Contable publicó la Norma para establecer la estructura de información del formato de programas con recursos federales por orden de gobierno, que define un formato con los datos siguientes: nombre del programa, dependencia o entidad responsable, aportación de cada orden de gobierno, monto total y periodicidad.

Por último, la Ley de Coordinación Fiscal determina, en relación con las acciones con recursos del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social, es decir, los recursos del Fondo para la Infraestructura Social Municipal y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal, que los municipios deberán publicar en sus páginas de internet “los montos que reciban, las obras y acciones a realizar, el costo de cada una, su ubicación, metas y beneficiarios” (artículo 33). Además, tienen que reportar el avance y los resultados del ejercicio de los recursos que recibieron a la Sedesol y a la SHCP mediante los gobiernos estatales.

En síntesis, el marco normativo obliga a los municipios a difundir información de la política de desarrollo social, desde su diseño hasta su evaluación, sin importar el origen de los recursos.

En conclusión, el marco normativo otorga competencias y obligaciones a los municipios para diseñar, implementar, difundir y dar seguimiento. Aunque incipiente, también se identifican algunas atribuciones para evaluar la política social, especificidades que se regulan en documentos que emite el municipio. Hay una mayor claridad y amplitud de estas atribuciones en los recursos federalizados que en los recursos propios de los municipios. Si bien han avanzado hacia el desarrollo de la normativa y la práctica para la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación, esta construcción se ha dado de manera heterogénea. De esta revisión del marco normativo, se puede concluir que la metodología utilizada para determinar el avance en los elementos de monitoreo y evaluación es aplicable a los municipios.

## CAPÍTULO 2.

# Metodología del diagnóstico

### Objetivo

El objetivo general del documento es aportar información sobre el avance que presentan los municipios en la regulación e implementación de elementos de monitoreo y evaluación.

### Objetivos específicos

- Identificar el grado de avance de los 31 municipios capitales y cuatro delegaciones del Distrito Federal en los diferentes elementos de monitoreo y evaluación de sus políticas y programas sociales en 2015.
- Proporcionar información a los tomadores de decisiones de los municipios sobre fortalezas y áreas de oportunidad en la regulación e implementación de elementos de monitoreo y evaluación en sus gobiernos.

### Categorías de análisis

Los resultados del diagnóstico se presentan por medio de un índice de monitoreo y evaluación en las capitales municipales, el cual se construye a partir de distintas categorías de análisis, que se organizan en los siguientes niveles (ver figura 1):

- Dos componentes de análisis:
  - » **Componente 1.** El deber ser o componente normativo, que valora la normativa emitida por el municipio respecto a los elementos de monitoreo y evaluación definidos en el índice.
  - » **Componente 2.** Prácticas de monitoreo y evaluación o componente práctico que considera la implementación de dichos elementos en el municipio.
- Nueve elementos de análisis en materia de monitoreo y evaluación establecidos a partir del marco de referencia.

- 27 variables, de las cuales 14 corresponden al componente normativo y 13, al práctico (CONEVAL, 2015, p. 11).

La metodología para este diagnóstico es la misma que se utilizó en el *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas*, publicado en 2011, 2013 y 2015. Sin embargo, se hicieron algunas adaptaciones para mejorar su aplicación en el orden municipal; por ejemplo, en virtud de que los municipios no cuentan con atribuciones para emitir leyes, pero sí pueden regular el desarrollo social con otros instrumentos normativos, especialmente con reglamentos, se adaptó la variable normativa “El estado cuenta con una Ley de Desarrollo Social o equivalente”. Por lo tanto, en esta variable se examinó si los municipios regulan, en sus reglamentos, los aspectos del desarrollo social analizados.

**Figura 1.** Categorías de análisis del Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015



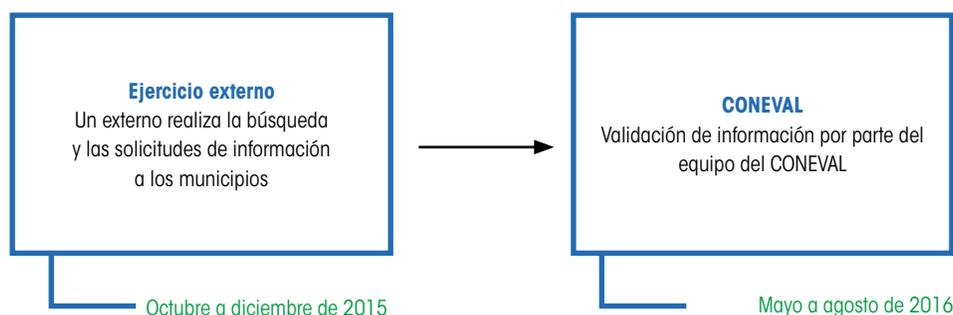
Fuente: Adaptación con base en CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación de las entidades federativas 2015*. Ciudad de México, 2016, p. 11.

## Etapas de elaboración del índice de monitoreo y evaluación de municipios capitales

El proceso para recopilar la información del índice se dividió en dos etapas (ver figura 2). En la primera, un externo, un ciudadano simulado, realizó la búsqueda y el análisis de información, incluyendo las solicitudes de información a las autoridades de transparencia en los municipios con base en la metodología que el CONEVAL le proporcionó. En la segunda, el equipo del CONEVAL revisó y validó la información recopilada por el externo y, luego, calculó el índice de monitoreo y evaluación en municipios capitales 2015.

La información considerada corresponde a documentos oficiales normativos y prácticos publicados por los ayuntamientos en sus páginas de internet, por ejemplo, en la sección de transparencia, o proporcionados en respuesta a las solicitudes de información vigentes entre enero de 2014 y diciembre de 2015.

**Figura 2.** Etapas del proceso de recolección de la información para el Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*.

## Alcances y límites

La finalidad de este documento es presentar un primer análisis de los elementos de monitoreo y evaluación que poseen los municipios y ofrecer a los tomadores de decisión información útil para mejorar sus elementos de seguimiento y evaluación de la política social. Como se menciona en el *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación de las entidades federativas 2015*, los beneficios de usar un índice, según Foa y Tanner (2012, p. 2), son los siguientes:

1. Un índice permite resumir un fenómeno complejo o multidimensional de una manera simple y proporciona a los tomadores de decisión una idea representativa de la situación de las unidades de análisis del índice en el tema abordado. En este diagnóstico, el índice resume, en una valoración, el grado de avance de las entidades federativas y el Distrito Federal en la regulación y operación de elementos de monitoreo y evaluación.
2. Dado que presentan una medida única, la interpretación de los datos resulta sencilla, en particular cuando hay información para distintos periodos, lo que ayuda a identificar avances y señalar casos en los cuales resulta necesario intervenir.
3. El compromiso de producir y actualizar con regularidad medidas cuantitativas facilita la comunicación con actores clave y ciudadanos, y demuestra el interés de la institución por el tema analizado.
4. Por último, el diseño de índices es un punto de partida y una aportación para la discusión pública sobre el significado del objeto de diagnóstico. La publicación del diagnóstico ha contribuido a difundir y promover la importancia de la discusión pública sobre los elementos de monitoreo y evaluación (CONEVAL, 2016, p. 13).

Es necesario mencionar algunos aspectos que se tomaron en cuenta en la elaboración de este diagnóstico:

- El diagnóstico presenta los elementos de monitoreo y evaluación que los municipios y cuatro delegaciones del Distrito Federal “han regulado y/o implementado en el ámbito del desarrollo social sin profundizar en las causas o condiciones para su implementación”; por lo tanto, no describe los sistemas de monitoreo y evaluación ni el desempeño de los gobiernos estatales.
- Para integrar el índice, únicamente se consideró información oficial y pública, es decir, documentos accesibles en las páginas de internet de los municipios o por medio de solicitudes de información al órgano de transparencia local.
- Dado que el ámbito de acción del CONEVAL es la política y los programas de desarrollo social, en el diagnóstico se incluyeron únicamente los elementos de monitoreo y evaluación relacionados con el tema. Por ello, no se consideró información de otros sectores de política pública.
- El diagnóstico se centra en los programas municipales, “por lo que no se incluye información relacionada con programas de desarrollo social diseñados y financiados por la administración pública federal” o estatal (CONEVAL, 2016, p. 14).

## Selección de los municipios

Con base en las constituciones políticas de cada estado, se eligió a los municipios capitales porque es donde se localiza la sede de los poderes y, por lo tanto, se generan las decisiones de mayor relevancia para la gestión pública de cada entidad.

Con este estudio no se pretendió hacer una muestra representativa del resto de municipios, sino explorar el tipo de elementos de monitoreo y evaluación que han puesto en práctica los municipios capitales en México.

Durante el periodo de recolección y validación de la información, no se encontró la referente al municipio de Chilpancingo, capital del estado de Guerrero. En cuanto al entonces Distrito Federal, se analizaron cuatro delegaciones, que no se incluyeron en el cálculo del índice general, pues no tienen competencia para emitir documentos normativos propios; esto hace que su valoración no sea comparable con los demás municipios. Los resultados para las delegaciones se presentan en un apartado específico.

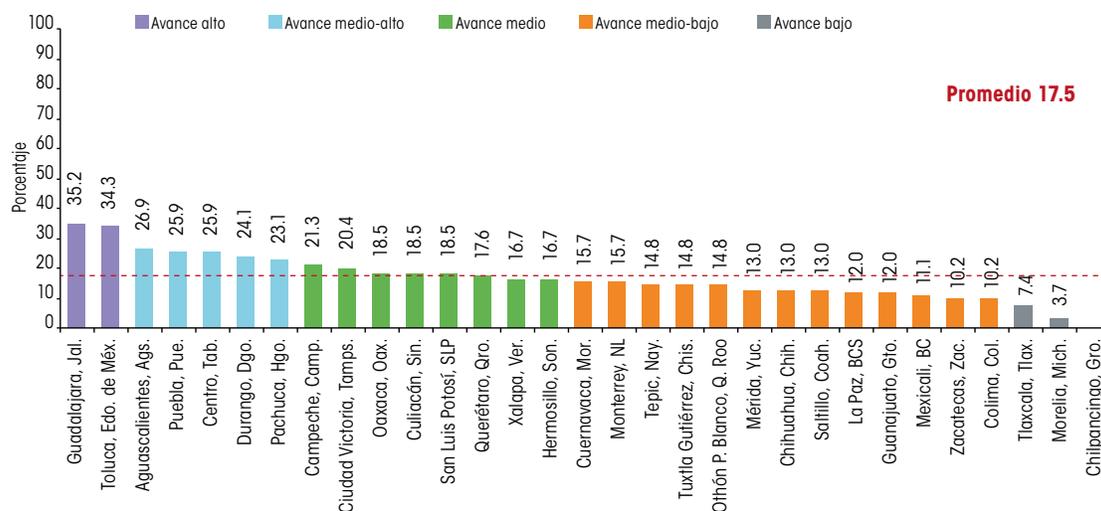
## CAPÍTULO 3.

# Resultados del índice de monitoreo y evaluación en municipios capitales 2016

### Resultados generales del índice de monitoreo y evaluación en municipios capitales

El CONEVAL realizó en 2016 el diagnóstico de monitoreo y evaluación en municipios capitales para identificar el avance en la regulación e implementación de elementos de monitoreo y evaluación de la política de desarrollo social en los municipios capitales en 2015. En la gráfica 1 se muestran los resultados obtenidos por los treinta municipios capitales de las entidades federativas.<sup>14</sup> Se observa que el promedio de avance en monitoreo y evaluación del desarrollo social en los municipios fue de 17.5 por ciento; trece de ellos se colocaron por encima de este valor, mientras que más de la mitad (dieciocho) se ubicaron por debajo del promedio.

Gráfica 1. Índice del avance en monitoreo y evaluación de la política social en municipios capitales, México, 2016



Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales*. Nota: El índice está normalizado a 100 puntos, es decir, es el puntaje alcanzado sobre 100 puntos.

<sup>14</sup> Para el cálculo del índice no se incluyó a Chilpancingo, capital del estado de Guerrero, ni las delegaciones del Distrito Federal.

Los municipios con el mayor avance fueron Guadalajara y Toluca, ambos por arriba del promedio nacional, lo cual significa que son los municipios capitales que han implementado mayor número de elementos de monitoreo y evaluación. Por otro lado, los que registraron un menor avance fueron Zacatecas, Colima, Tlaxcala y Morelia. La diferencia entre el municipio con el mayor avance, Guadalajara, y el menor, Morelia, fue de 31.5 puntos porcentuales.

Al ser la primera vez que se tiene este tipo de medición, resulta llamativo que todos los municipios en estudio dispongan de algún elemento de monitoreo y evaluación; sin embargo, el promedio aún es muy bajo, incluso resultó inferior al punto inicial que se identificó por entidad federativa durante el estudio realizado en 2011. Esto refleja lo diferente que puede llegar a ser el orden municipal; por lo tanto, deberán analizarse los resultados con mayor atención a fin de profundizar en las mejores políticas que impulsen el monitoreo y la evaluación en los municipios.

## Resultados del índice por grupos de avance

Con el propósito de ampliar y facilitar el análisis de los resultados del índice, los municipios se clasificaron en cinco grupos de avance, conforme al puntaje obtenido en el índice y de acuerdo con la clasificación mostrada en la figura 3.<sup>15</sup>

**Figura 3.** Denominación de los grupos de avance de monitoreo y evaluación en municipios capitales, México, 2015

| V           | IV                | III          | II                | I           |
|-------------|-------------------|--------------|-------------------|-------------|
| Avance alto | Avance medio-alto | Avance medio | Avance medio-bajo | Avance bajo |

Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*.

<sup>15</sup> Estos grupos se construyeron a partir del avance máximo y mínimo de los municipios capitales. Este análisis no es comparable con los resultados del *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas*. Para mayor detalle, se sugiere consultar el anexo metodológico.

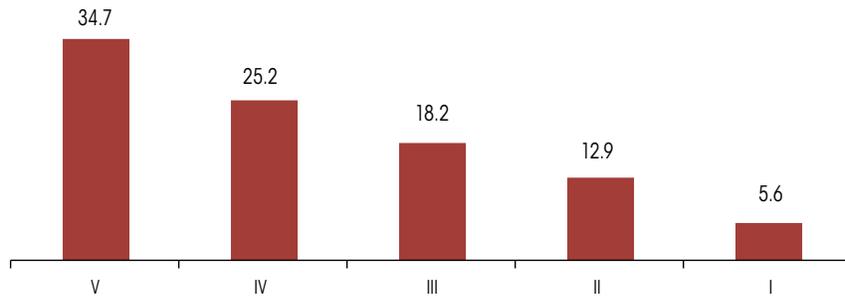
**Figura 4.** Municipios por grupo de avance del diagnóstico de monitoreo y evaluación en municipios capitales, México, 2015



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016.*

En la gráfica 2 se observa el promedio que alcanzaron los municipios por grupos de avance en el diagnóstico de monitoreo y evaluación 2016. El grupo de avance alto logró 34.7 por ciento, mientras que el bajo obtuvo 5.6 de 100 puntos posibles. En este apartado se presentan las características que comparten los municipios que pertenecen a cada grupo de avance.

**Gráfica 2.** Índice del avance en los elementos de monitoreo y evaluación según grupo de avance, 2015



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016.*

## Grupo de avance alto

**Cuadro 1.** Calificación y número de municipios capitales integrantes del grupo de avance alto en monitoreo y evaluación, México, 2015

|                       | %    |
|-----------------------|------|
| Índice global         | 34.7 |
| Componente normativo  | 17   |
| Componente práctico   | 18   |
| Número de integrantes | 2    |

Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Los puntajes están normalizados, es decir, es el puntaje alcanzado sobre 100 puntos.

Este grupo está integrado por los municipios de Guadalajara y Toluca y se caracteriza por ser el de mayor avance, ya que presenta 34.7 por ciento de los elementos de monitoreo y evaluación considerados en el diagnóstico, aunque el porcentaje apenas rebasa la tercera parte del potencial por alcanzar. A continuación se especifican los elementos comunes del grupo, tanto normativos como prácticos:

- Los miembros de este grupo cuentan con documentos normativos que regulan el desarrollo social municipal, en los cuales se especifica la población que se debe priorizar; se hace referencia a la existencia de programas municipales; se definen criterios para la asignación de presupuesto; y se establece la evaluación de la política social municipal.
- Tienen normativa que regula la creación de padrones de beneficiarios y la elaboración de reglas de operación. En la práctica, este grupo posee ambos instrumentos.
- Los municipios de este grupo difunden información sobre los programas sociales en sus portales de internet y es posible identificar el presupuesto asignado a cada programa municipal.
- En particular, Toluca fue el único que llevó a cabo evaluaciones a programas de desarrollo social.
- En la práctica, los municipios de este grupo de avance disponen de indicadores de gestión.
- La normativa establece el funcionamiento de un área responsable de realizar o coordinar la evaluación de la política de desarrollo social en el municipio. En la práctica no se identificó evidencia pública de que existan dichas áreas.

## Grupo de avance medio-alto

**Cuadro 2.** Calificación y número de municipios capitales integrantes del grupo de avance medio-alto, México, 2015

|                       | %    |
|-----------------------|------|
| Índice global         | 25.2 |
| Componente normativo  | 12   |
| Componente práctico   | 13   |
| Número de integrantes | 5    |

Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Los puntajes están normalizados, es decir, es el puntaje alcanzado sobre 100 puntos.

Este grupo está compuesto por los municipios de Aguascalientes, Durango, Puebla, Pachuca y Centro y se caracteriza por presentar 25.2 por ciento de los elementos de monitoreo y evaluación considerados en el diagnóstico, solo una cuarta parte del potencial en esta materia. A continuación se detallan los elementos comunes del grupo, tanto normativos como prácticos:

- Los integrantes de este grupo poseen documentos que regulan el desarrollo social en el municipio. En todos se hace referencia al funcionamiento de programas municipales de desarrollo y se establece la evaluación de la política o de los programas de desarrollo social.
- Tienen normativa que regula la creación de padrones de beneficiarios y la elaboración de reglas de operación. En la práctica, este grupo reporta ambos instrumentos.
- Los municipios difunden información sobre los programas de desarrollo social en sus portales de transparencia. En la mayoría de éstos, la información del presupuesto no está desagregada por programa.
- Este grupo cuenta con normativa que determina la evaluación y el monitoreo de la política y de los programas de desarrollo social del municipio. Si bien se establece en la norma el área responsable de llevar a cabo la evaluación, ésta no cumple con todos los criterios.
- Los municipios incluyen indicadores de gestión en sus programas sociales.

## Grupo de avance medio

**Cuadro 3.** Calificación y número de municipios capitales integrantes del grupo de avance medio, México, 2015

|                       | %    |
|-----------------------|------|
| Índice global         | 18.2 |
| Componente normativo  | 7    |
| Componente práctico   | 12   |
| Número de integrantes | 9    |

Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Los puntajes están normalizados, es decir, es el puntaje alcanzado sobre 100 puntos.

Este grupo está integrado por los municipios de Campeche, Ciudad Victoria, Oaxaca, San Luis Potosí, Culiacán, Querétaro, Cuernavaca, Hermosillo y Xalapa, y se caracteriza por registrar 18.2 por ciento de los elementos de monitoreo y evaluación considerados en el diagnóstico; esto significa menos de una quinta parte del potencial en monitoreo y evaluación. A continuación se muestran los elementos comunes del grupo, tanto normativos como prácticos:

- Este grupo se caracteriza por contar con documentos que regulan algunos aspectos del desarrollo social en el municipio. La mayoría de ellos especifican la población que debe tener prioridad en la política social; únicamente Oaxaca y Culiacán no lo incluyen.
- Tienen normativa para la creación de padrones de beneficiarios y establecer reglas de operación; sin embargo, ésta carece de algunos criterios. En la práctica, este grupo posee ambos instrumentos.
- Los municipios difunden información sobre los programas de desarrollo social en sus portales de transparencia. La difusión del presupuesto se encuentra incompleta, ya que no se presenta desagregada por programa social.
- La mayoría de municipios no regulan el monitoreo y la evaluación ni tampoco nombran un área responsable de realizarla o coordinarla.
- Los municipios de este grupo de avance elaboran indicadores de gestión de los programas y la mayoría incluyen información sobre éstos; únicamente Campeche no cuenta con ellos.

## Grupo de avance medio-bajo

**Cuadro 4.** Calificación y número de municipios capitales integrantes del grupo de avance medio-bajo, México, 2015

|                       | %    |
|-----------------------|------|
| Índice global         | 12.9 |
| Componente normativo  | 7    |
| Componente práctico   | 6    |
| Número de integrantes | 12   |

Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Los puntajes están normalizados, es decir, es el puntaje alcanzado sobre 100 puntos.

Este grupo lo conforman los municipios de Monterrey, Tepic, Tuxtla Gutiérrez, Othón P. Blanco, Mérida, Chihuahua, Saltillo, La Paz, Guanajuato, Mexicali, Zacatecas y Colima, y se caracteriza por registrar 12.9 por ciento de los elementos de monitoreo y evaluación considerados en el diagnóstico. A continuación se muestran los elementos comunes del grupo, tanto normativos como prácticos:

- Los municipios de este grupo cuentan con documentos que regulan el desarrollo social municipal, pero no cumplen con los criterios que evalúa el diagnóstico; por ejemplo, la mayoría no señalan criterios para la creación de programas, como la elaboración de un diagnóstico.
- Tres de los doce municipios que componen este grupo poseen reglamentación que establece la elaboración de padrones de beneficiarios. En la práctica solo dos de estos municipios los tienen. Cabe destacar el caso de Chihuahua, el cual, a pesar de carecer de normativa, cuenta con padrones.
- Los municipios difunden información sobre sus programas sociales, pero no acatan varios criterios. La información del presupuesto no se presenta desagregada por programa social de desarrollo.
- Su normativa dispone la evaluación y el monitoreo de la política y de los programas de desarrollo social; no obstante, cumplen con pocos de los criterios evaluados; por ejemplo, no se señala que serán usados para decisiones presupuestarias ni se especifican criterios para la evaluación.
- Todos los municipios determinan el funcionamiento de un área responsable de realizar o coordinar la evaluación de la política y los programas sociales.

## Grupo de avance bajo

**Cuadro 5.** Calificación y número de municipios capitales integrantes del grupo de avance bajo, México, 2015

|                       | %   |
|-----------------------|-----|
| Índice global         | 5.6 |
| Componente normativo  | 3   |
| Componente práctico   | 2   |
| Número de integrantes | 2   |

Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Los puntajes están normalizados, es decir, es el puntaje alcanzado sobre 100 puntos.

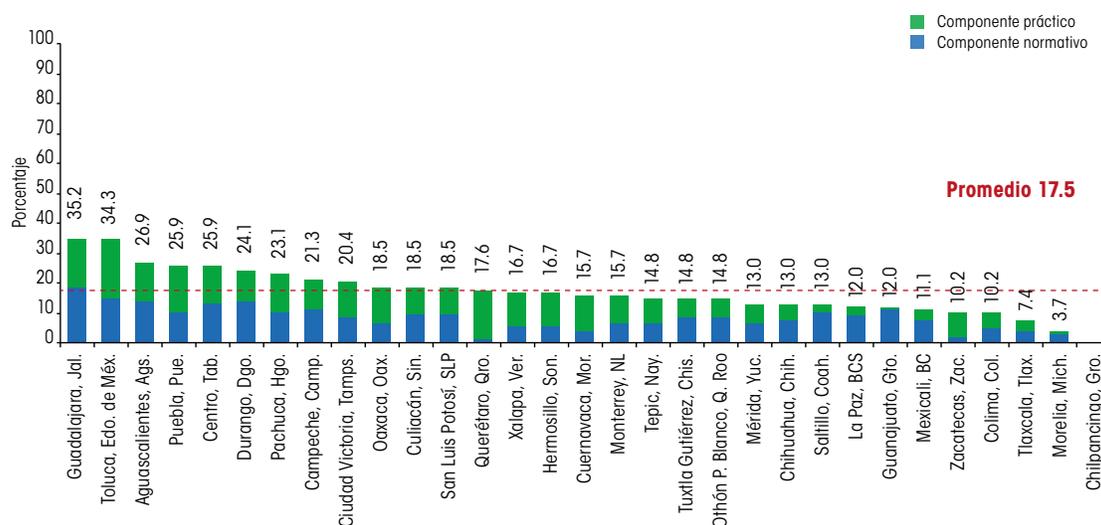
Este grupo está formado por los municipios de Tlaxcala y Morelia, y se caracteriza por presentar 5.6 por ciento de los elementos de monitoreo y evaluación considerados en el diagnóstico. A continuación se indican los elementos comunes del grupo, tanto normativos como prácticos:

- Tlaxcala posee documentos que normalizan algunos aspectos del desarrollo social; en cambio, Morelia carece de este tipo de regulación. Sin embargo, los dos municipios cumplen con pocos criterios evaluados en el diagnóstico.
- La normativa sobre creación de padrones de beneficiarios y reglas de operación registra un avance bajo. En la práctica, estos municipios no difunden dichos instrumentos.
- Tlaxcala difunde información sobre los programas sociales en sus portales de internet, pero Morelia, no. En cuanto al presupuesto, no se identificó información desagregada por programa social.

## Evolución del índice por componente de análisis

En este apartado se detalla el índice por componentes, es decir, el normativo y el práctico. El primero identifica la normativa que emitieron los municipios para regular los elementos de monitoreo y evaluación. El segundo refiere la implementación de ejercicios prácticos de monitoreo y evaluación.

**Gráfica 3.** Índice de monitoreo y evaluación en municipios capitales, desagregado por componente de análisis, México, 2015



Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Los puntajes están normalizados, es decir, es el puntaje alcanzado sobre 100 puntos.

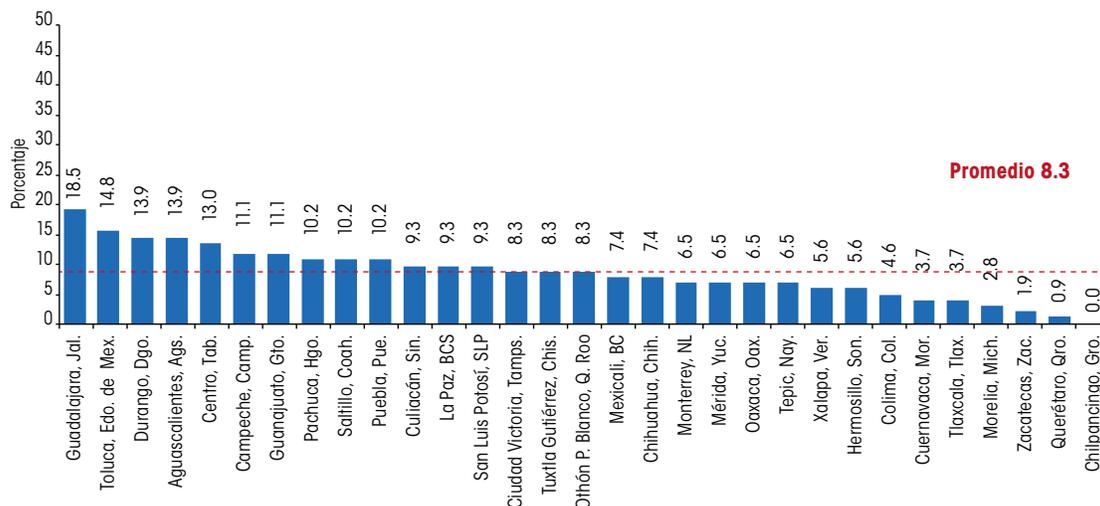
En la gráfica 3 se presenta la calificación de cada municipio capital en el índice, y se distingue la proporción que le corresponde a la regulación, por una parte, y a la implementación, por otra, de los elementos de monitoreo y evaluación de la política social. El peso de cada componente varía en los treinta municipios analizados; por ejemplo, en Querétaro, a pesar de que la regulación es limitada, en la práctica el municipio ha desarrollado varios elementos. En contraste, Guanajuato tiene una regulación ligeramente por debajo del promedio, pero ha realizado pocos ejercicios prácticos.

### Resultados del componente normativo: el deber ser en monitoreo y evaluación

Este componente hace referencia a la identificación de instrumentos del marco normativo que regulan el qué, cómo y de qué forma se debe realizar el monitoreo y la evaluación. En este análisis se consideraron documentos vigentes a 2015. Los resultados fueron los siguientes:

- En la gráfica 4 se observa que el promedio de este componente es de 8.3 por ciento de un valor máximo alcanzable de 51.85 puntos porcentuales. Dicho en otras palabras, los municipios cumplen en promedio con 16.0 por ciento de los elementos normativos que se consideran en el diagnóstico. Del total, trece municipios se ubican por encima del promedio en este componente.
- Los tres municipios que registran mayor avance en este componente son Guadalajara, Toluca y Durango. Éstos, en promedio, cuentan con 34 por ciento de la información que se analiza en las variables que constituyen este componente.

**Gráfica 4.** Avances en la regulación del monitoreo y la evaluación en municipios capitales, México, 2015



Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Los puntajes están normalizados, es decir, es el puntaje alcanzado sobre 100 puntos.

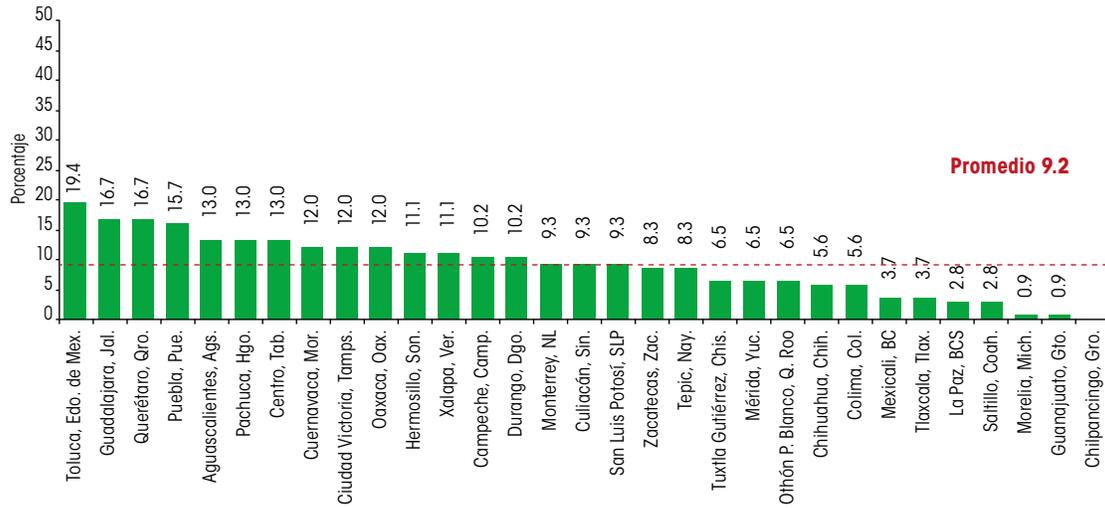
Las variables que muestran un mayor avance en este componente es tener documentos que regulen algunos aspectos del desarrollo social, en particular los reglamentos municipales y el establecer en la normativa que se debe contar con un área responsable de realizar o coordinar las evaluaciones de la política social.

### Resultados del componente práctico: prácticas de monitoreo y evaluación

En el componente práctico se identifican prácticas en monitoreo y evaluación que han llevado a cabo los municipios. En este diagnóstico se consideran las que se encontraban vigentes o fueron implementadas entre enero de 2014 y diciembre de 2015, y que permanecieron publicadas durante la etapa de recolección de la información. Los principales hallazgos son los siguientes:

- La gráfica muestra que el promedio del componente práctico en 2015 fue de 9.2 por ciento, de un máximo alcanzable de 48.15 puntos porcentuales. Esto quiere decir que los municipios poseen cerca de 20 por ciento de los instrumentos y ejercicios prácticos que considera el diagnóstico.
- Los municipios con el mayor puntaje en este componente son Toluca, Guadalajara y Querétaro. En promedio, este grupo de tres municipios cumple con 36.5 por ciento de los criterios prácticos del diagnóstico.

**Gráfica 5.** Avances en la implementación de prácticas en monitoreo y evaluación en municipios capitales, México, 2015



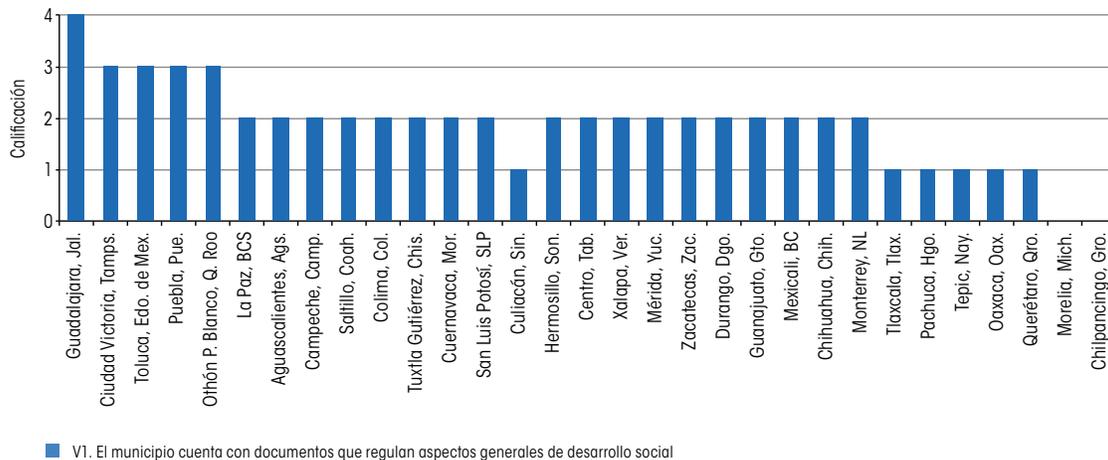
Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Los puntajes están normalizados, es decir, es el puntaje alcanzado sobre 100 puntos.

El avance en el componente práctico se relaciona con la difusión de programas, el diseño de indicadores de gestión con información específica, y la elaboración de padrones de beneficiarios. En tanto, los retos más profundos residen en la planeación de las evaluaciones, la realización de éstas, el diseño de indicadores de resultados y el área encargada de evaluar.

## Evolución por elemento de análisis

### Documentos que regulan aspectos generales del desarrollo social

**Gráfica 6.** Existencia de documentos que regulan aspectos generales del desarrollo social en municipios capitales, México, 2015



■ V1. El municipio cuenta con documentos que regulan aspectos generales de desarrollo social

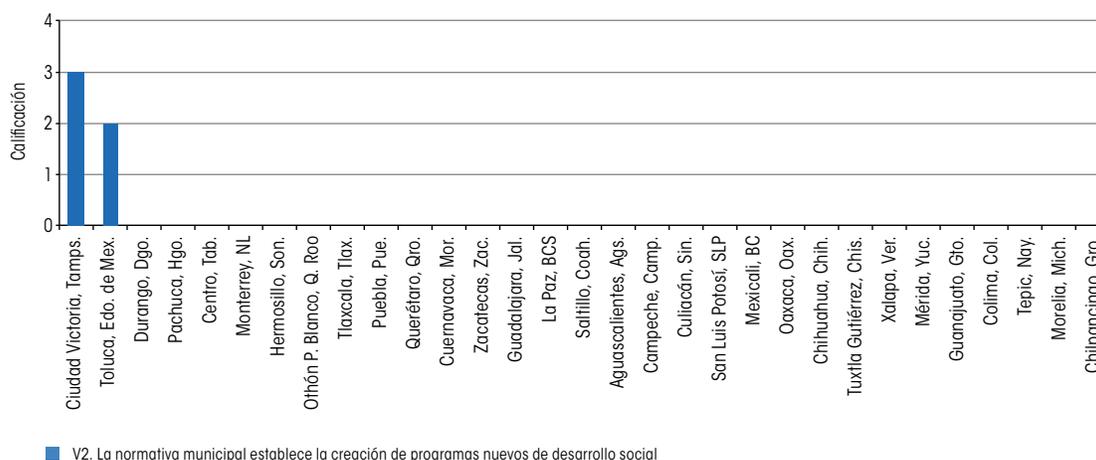
Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## Resultados

- La gráfica 6 muestra que veintinueve municipios tienen documentos normativos que regulan aspectos generales del desarrollo social, como reglamentos de la Secretaría de Desarrollo Social, reglamentos de la administración pública y bandos municipales. Cinco de ellos, Guadalajara, Ciudad Victoria, Toluca, Puebla y Othón P. Blanco, presentan el mayor avance, ya que incluyen en sus documentos, entre otros, la población que debe priorizar la política social y hacen referencia al funcionamiento de programas municipales de desarrollo social. Sin embargo, no consideran criterios para la creación de programas nuevos, por ejemplo, la elaboración de un diagnóstico del problema público que se busca resolver; la especificación de la dependencia encargada de operar el programa; la vinculación con uno o más objetivos del plan municipal de desarrollo, o bien, el diseño de indicadores para el monitoreo y la evaluación del programa.
- Guadalajara es el municipio con mayor avance debido a que cumple con seis de los siete criterios evaluados. Del total, dieciocho municipios reportan un avance intermedio. Por otra parte, en Morelia no se identificó normativa que regulara aspectos generales del desarrollo social.

## Criterios para la creación de programas de desarrollo social

**Gráfica 7.** Existencia de criterios para la creación de programas de desarrollo social en municipios capitales, México, 2015



Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

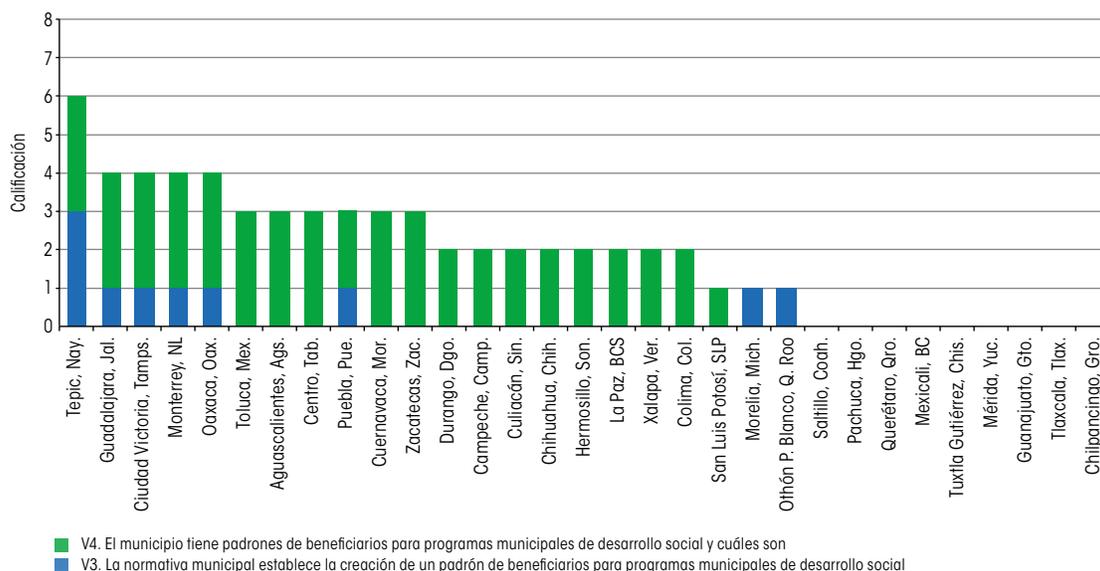
## Resultados

- En la gráfica 7 se observa que Ciudad Victoria y Toluca formularon criterios para la creación de programas de desarrollo social en el marco jurídico del municipio. El primero los incluyó en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de Ciudad Victoria, Tamaulipas, y el segundo, en el *Manual de procedimientos de la Dirección de Desarrollo Social*.

- En los veintiocho municipios restantes no se identificó documento normativo que estableciera criterios para la creación de programas de desarrollo social.

### Padrón de beneficiarios

**Gráfica 8.** Regulación y elaboración de padrones de beneficiarios en municipios capitales, México, 2015



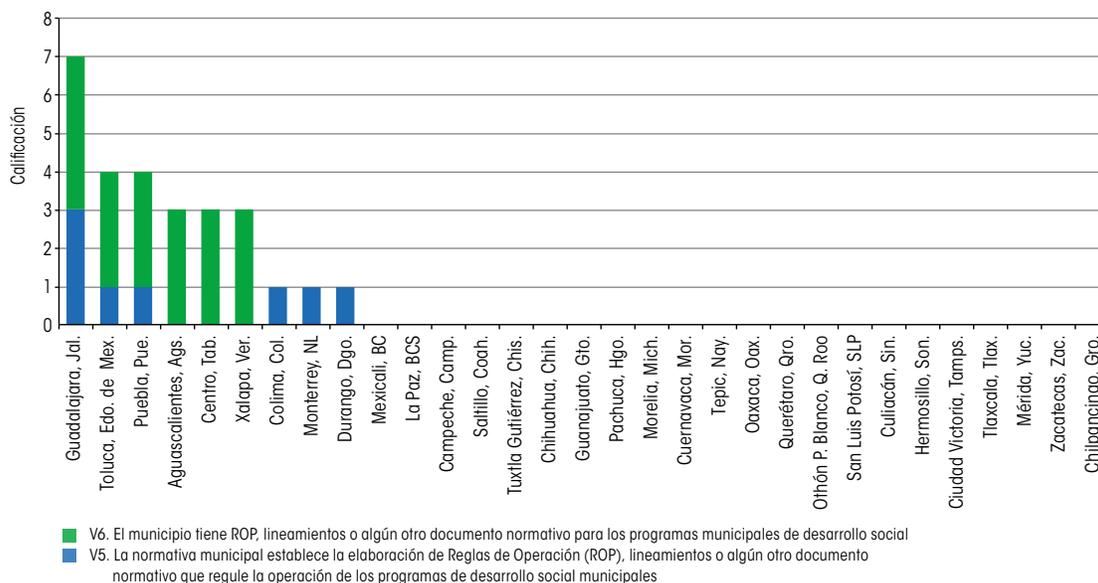
Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4. La barra en la gráfica es el resultado de la suma de las dos variables en cada municipio.

### Resultados

- Como se observa en la gráfica 8, ocho municipios cuentan con regulación para la construcción de padrones de beneficiarios. Sin embargo, esta normativa no especifica elementos mínimos requeridos, como el objetivo del programa, la población objetivo, la institución responsable y el tipo de apoyo otorgado.
- Tepic registra el mayor avance en esta variable normativa porque cuenta con el Reglamento para el Padrón Municipal de Tepic, en el cual se establece la elaboración de padrones en el municipio, aunque no se refieren a los exclusivos para programas de desarrollo social, sino a un padrón general; por ello, deberán incluir el perfil del beneficiario, domicilio geográfico y el programa del que se recibe el apoyo, además de la clave de identificación para cada beneficiario y el nombre del área del responsable de integrar el padrón.
- En el componente práctico se identificó que veinte de los treinta municipios cuentan con padrones de beneficiarios para programas municipales de desarrollo social. Asimismo, se caracterizan por tener en sus portales de internet información sobre el área responsable, el nombre del beneficiario y el tipo de apoyo que reciben. Destaca que estos municipios, a pesar de no poseer esta normativa, desarrollan padrones de beneficiarios de sus programas sociales.

## Reglas de operación o equivalente

**Gráfica 9.** Regulación y elaboración de reglas de operación o equivalentes en municipios capitales, México, 2015



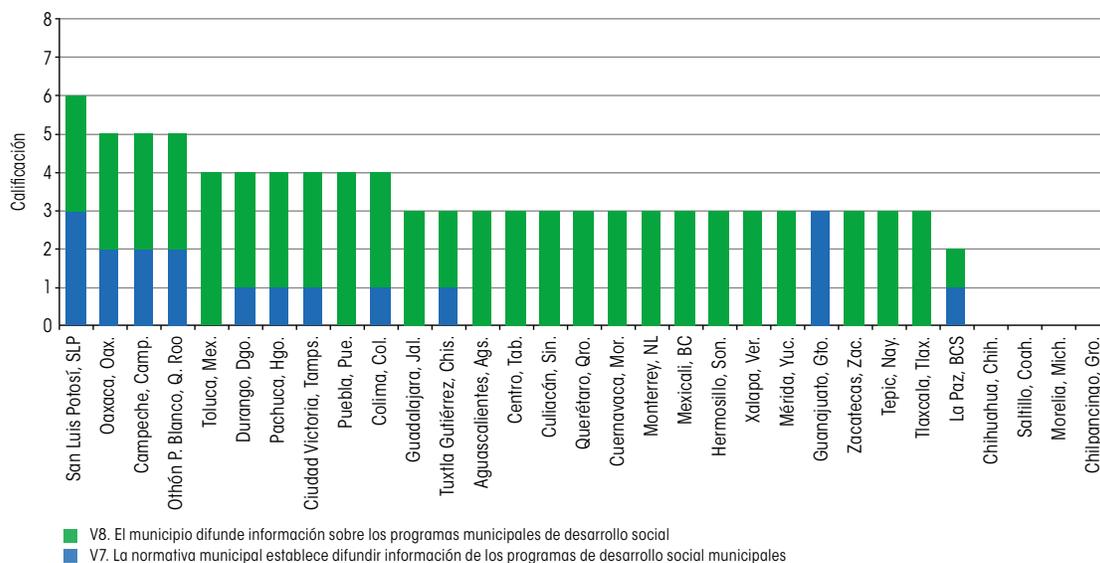
Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4. La barra en la gráfica es el resultado de la suma de las dos variables en cada municipio.

## Resultados

- La gráfica 9 muestra que, en 2015, seis de los treinta municipios contaban con información en sus documentos normativos que señalaba la elaboración de reglas de operación o documentos equivalentes. Guadalajara y Toluca establecen la elaboración de reglas de operación para todos sus programas municipales, sin especificar las características que deben tener.
- En el componente práctico, seis municipios tienen reglas de operación para sus programas sociales; éstos se caracterizan por presentar información sobre el objetivo, población objetivo, tipos de apoyo y criterios de elegibilidad; sin embargo, no alcanzan la calificación máxima debido a que carecen de indicadores de monitoreo y evaluación del programa.
- Vale la pena destacar el caso de Aguascalientes, Centro y Xalapa, los cuales, a pesar de no tener aún desarrollado el componente normativo, cuentan con reglas de operación.

## Difusión de información acerca de los programas municipales de desarrollo social

**Gráfica 10.** Resultados 2015, difusión de información acerca de los programas municipales de desarrollo social



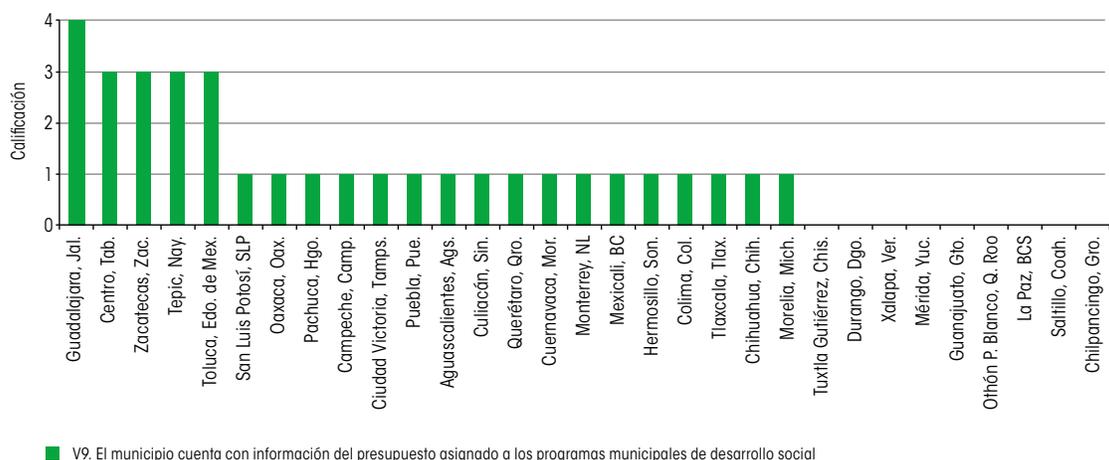
Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4. La barra en la gráfica es el resultado de la suma de las dos variables en cada municipio.

### Resultados

- En la gráfica 10 se muestra que en once de los treinta municipios existe una normativa que establece la difusión de la información sobre sus programas sociales y la mayoría cuenta con un reglamento de acceso a la información pública. San Luis Potosí y Guanajuato lograron el mayor avance, ya que ambos disponen la difusión de las listas de beneficiarios de programas y los criterios de elegibilidad. No obstante, en dicho reglamento no se especifica la publicación del objetivo ni del presupuesto del programa.
- En la parte práctica se observa que veintiséis municipios capitales difunden información sobre sus programas sociales, aun sin contar con normativa alguna. En general, se publica la institución responsable del programa, el tipo de apoyo que otorga y el objetivo del programa.

## Transparencia en el presupuesto asignado a los programas municipales

**Gráfica 11.** Resultados 2015, transparencia en el presupuesto asignado a los programas municipales



Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

### Resultados

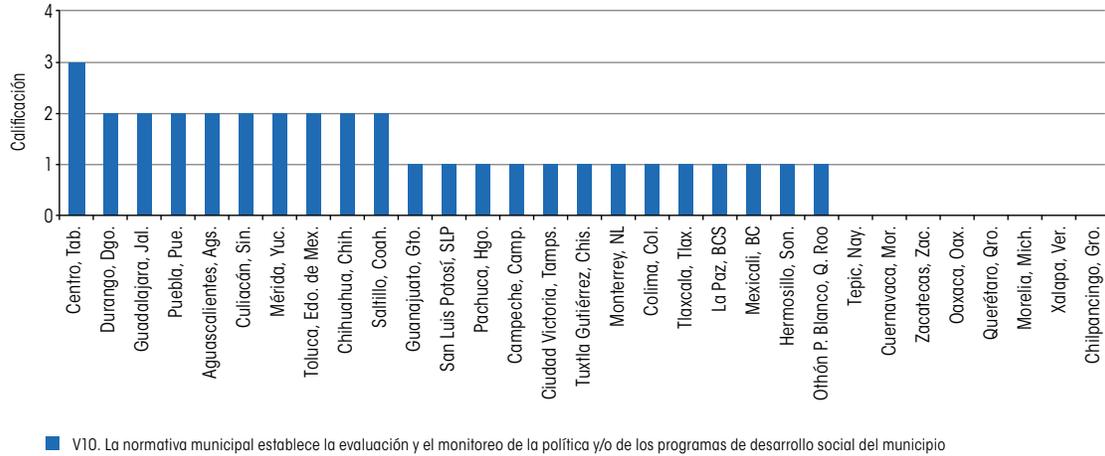
- La gráfica 11 muestra que veintidós municipios, en mayor o menor medida, transparentan información sobre el presupuesto asignado a los programas sociales. Guadalajara es la ciudad con mayor avance debido a que difunde o tiene a disposición información de 2015 desagregada para sus programas de desarrollo social.
- Centro, Zacatecas, Tepic y Toluca ponen a disposición públicamente información sobre el presupuesto asignado para los programas de desarrollo social, pero solo es desglosada para algunos de ellos.
- Dieciocho municipios cuentan con información del presupuesto asignado a acciones consideradas de desarrollo social para el periodo 2015, pero carecen de desagregación por programa.

### Elementos de monitoreo y evaluación

En esta sección se analizan los elementos que componen el sistema de monitoreo y evaluación con la finalidad de conocer si el municipio ha emitido normativa; si existen criterios o los lineamientos para la evaluación, la planeación, la publicación y el seguimiento a los resultados de las evaluaciones, y si han realizado diagnósticos, investigaciones o análisis en materia de desarrollo social.

## Establecimiento de la evaluación y el monitoreo de la política y los programas de desarrollo social del estado

**Gráfica 12.** Resultados 2015, normativa en monitoreo y evaluación



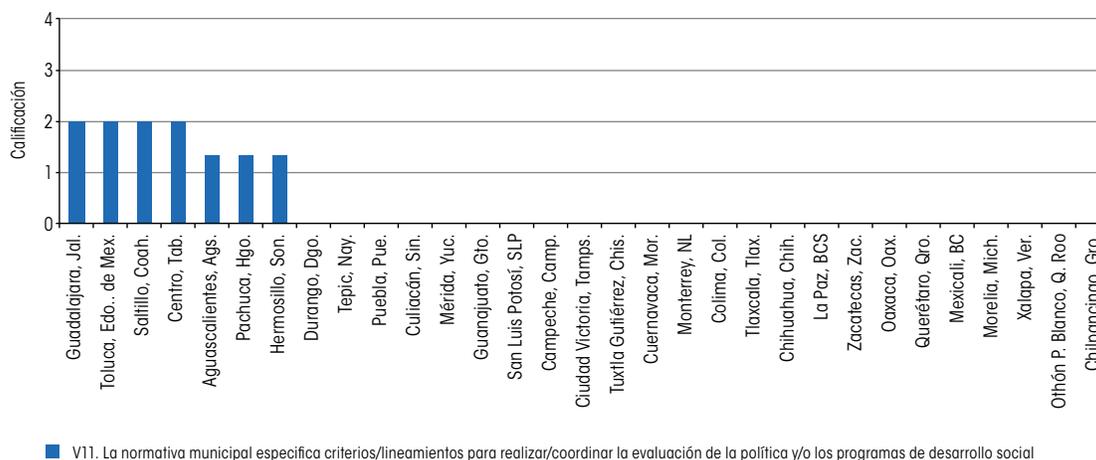
Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

### Resultados

- La gráfica 12 muestra que, en 2015, veintitrés municipios de los treinta disponían de algún instrumento jurídico para regular la evaluación y el monitoreo de la política y los programas municipales de desarrollo social; veinte contaban con un área responsable de realizar o coordinar la evaluación en el municipio; y en ocho se establecían los indicadores para la política y los programas de desarrollo social.
- El mayor avance lo registró Centro, en cuyo Reglamento de la Administración Pública del Municipio de Centro se confiere a la Subdirección de Desarrollo Social la atribución de "evaluar el impacto socioeconómico de los programas, obras y servicios relativos al desarrollo social, regional y urbano". Sin embargo, este municipio no alcanzó el máximo avance debido a que no se indica que la evaluación será utilizada para decisiones presupuestarias ni tampoco se especifican sus criterios o lineamientos.

## Criterios/lineamientos para la evaluación

**Gráfica 13.** Resultados 2015, criterios y lineamientos en monitoreo y evaluación



Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## Resultados

- En 2015, como se observa en la gráfica 13, siete municipios contaban con un instrumento normativo que especificaba los criterios o lineamientos para realizar o coordinar la evaluación de la política de desarrollo social.
- Guadalajara y Toluca, en sus respectivos documentos normativos, consideraban la evaluación del impacto de la política de desarrollo social y el uso de indicadores para lograrlo. Sin embargo, no alcanzaron el nivel más alto en virtud de que no precisaron que las evaluaciones debían ser realizadas por una instancia ajena al ejecutor; tampoco determinaron los requisitos que debía cumplir el evaluador ni los tipos de evaluación, entre otros criterios.

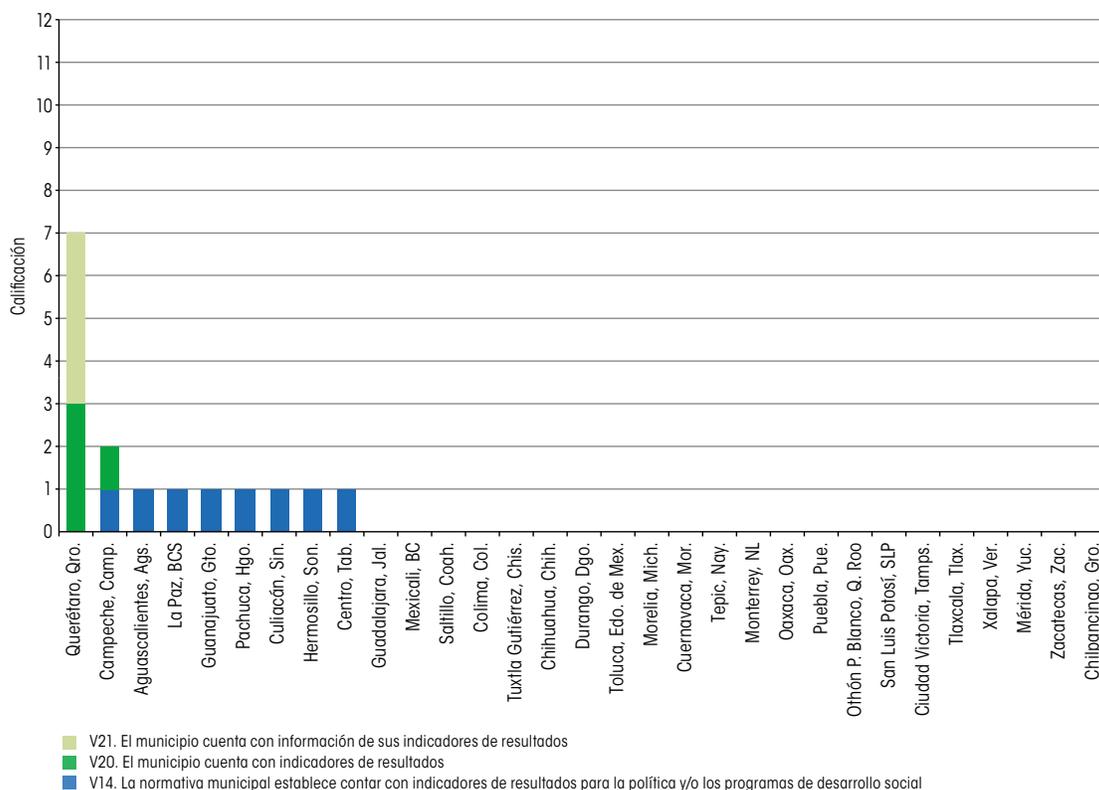
## Planeación de evaluaciones

No se identificó información en los municipios acerca de la planeación de las evaluaciones durante 2015.



## Indicadores de resultados y de gestión

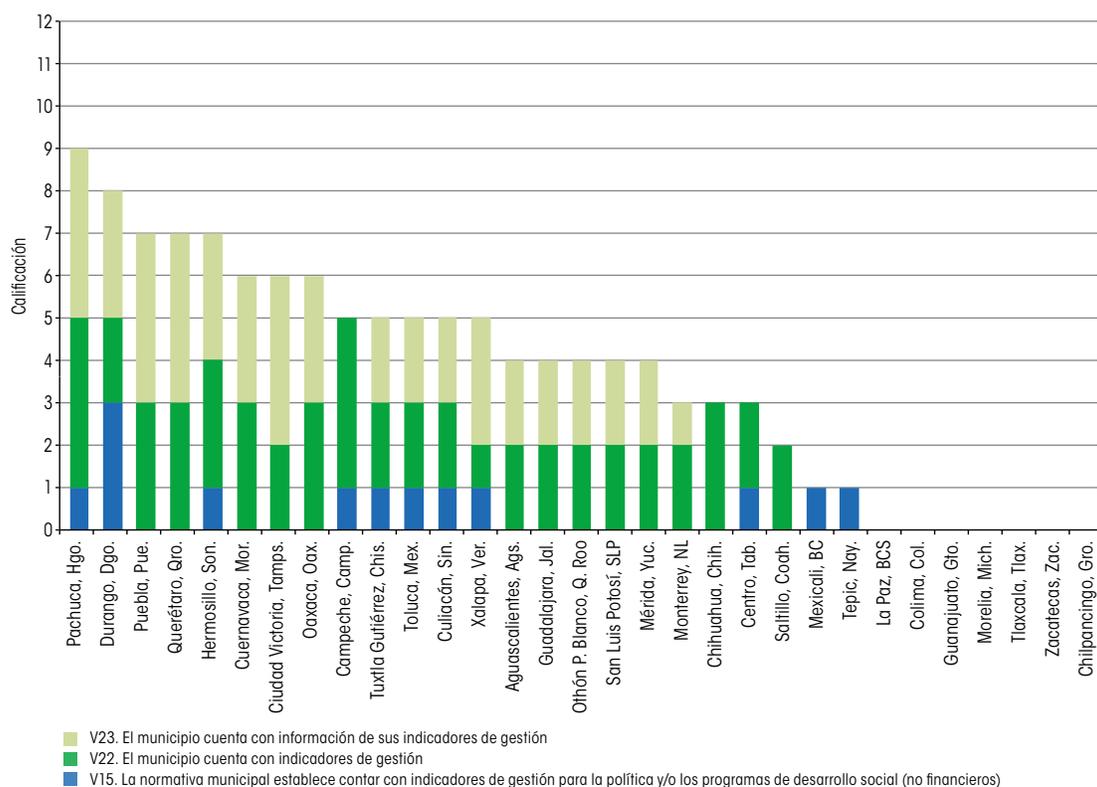
**Gráfica 15.** Resultados 2015, indicadores de resultados



Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4. La barra en la gráfica es el resultado de la suma de las dos variables en cada municipio.

### Resultados

- La gráfica 15 muestra que, en 2015, ocho de los treinta municipios analizados contaban con un documento normativo que establecía la implementación de indicadores de resultados para la política de desarrollo social. Sin embargo, no se ofrecía mayor información sobre ellos (nombre del indicador, descripción de lo que busca medir, método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base y metas).
- En la práctica, se identificaron indicadores de resultados en dos de los treinta municipios: Querétaro y Campeche. En el primero se trata de indicadores de resultados para algunos de los programas que cumplen con los elementos mínimos mencionados en el punto anterior; y en el segundo, dos indicadores de resultados de temas sociales en el Plan Municipal de Desarrollo, sin información más detallada.

**Gráfica 16.** Resultados 2015, indicadores de gestión


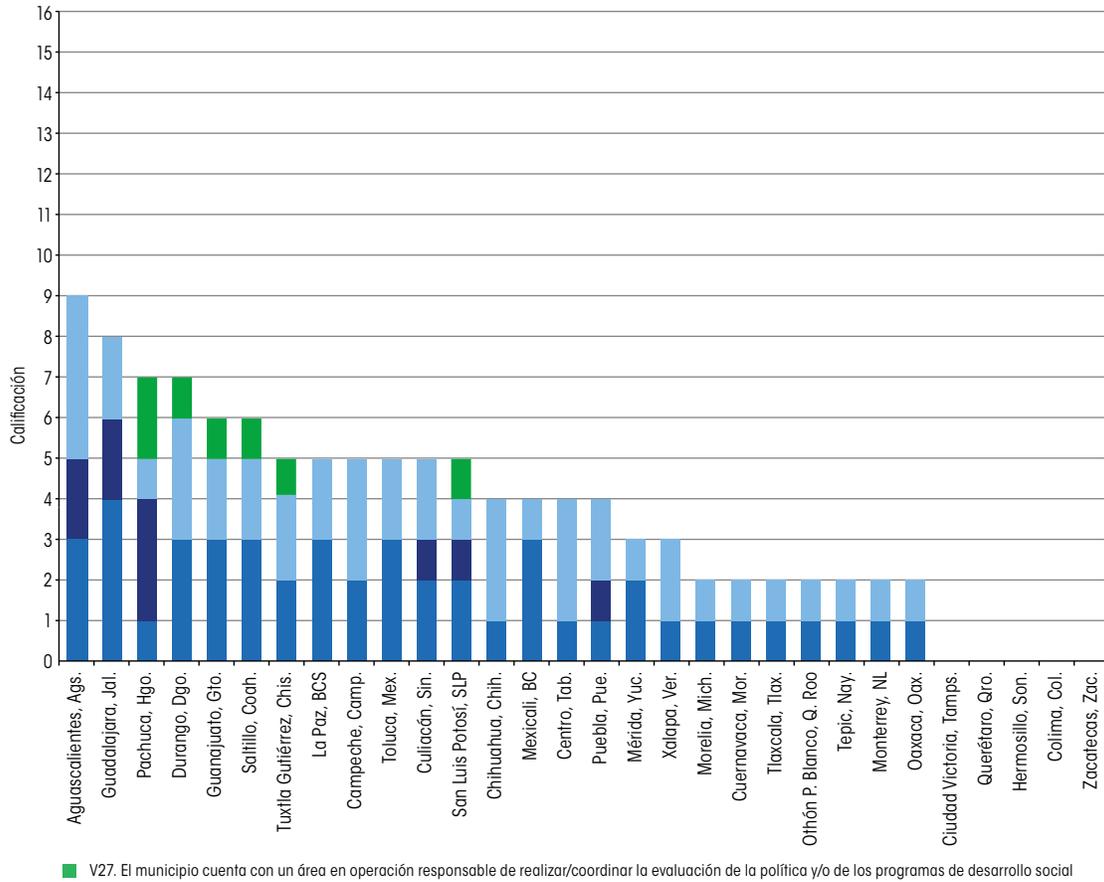
Fuente: Elaboración del CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4. La barra en la gráfica es el resultado de la suma de las tres variables en cada municipio.

## Resultados

- La gráfica 16 revela que, en 2015, de los treinta municipios, once tenían normativa que prescribía el diseño de indicadores de gestión de la política social. Sin embargo, en seis de ellos no se mencionaba la información que debían contener (nombre del indicador, descripción de lo que busca medir, método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base y metas).
- En la práctica, de los treinta municipios, veintidós tenían indicadores de gestión; de éstos, en dieciocho se ofrecía mayor información sobre sus características. Los municipios en los que se identificó mayor avance son Pachuca, Durango, Puebla, Querétaro y Hermosillo.
- Es importante destacar que en trece municipios se encontraron indicadores de gestión en la práctica, aunque carecían de una regulación local que determinara su diseño.
- Por último, en seis municipios no se localizaron disposiciones normativas que regularan el diseño de indicadores de gestión ni se identificaron en la práctica.

Área responsable de realizar o coordinar la evaluación de la política y los programas de desarrollo social en el municipio

Gráfica 17. Resultados 2015, área responsable de realizar o coordinar la evaluación



Fuente: Elaboración del CONEVAL. Diagnóstico de los elementos de monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4. La barra en la gráfica es el resultado de la suma de las tres variables en cada municipio.

## Resultados

- De acuerdo con la gráfica 17, son veinticinco los municipios con un documento jurídico que establece un área responsable de realizar o coordinar la evaluación de la política de desarrollo social en el municipio. Sin embargo, en la mayoría de los casos no se indica que el responsable de la evaluación debe ser una persona ajena a la operación de la política de desarrollo social.
- Seis municipios cuentan con información en algún documento normativo sobre los criterios que debe tener el área responsable de realizar o coordinar la evaluación de la política y los programas sociales. Sin embargo, ninguno desagregó el ámbito de acción del área de evaluación de las políticas de desarrollo social implementadas a nivel municipal.
- En los veinticinco municipios que establecieron un área responsable de coordinar la evaluación de la política de desarrollo social, también le asignaron a ésta sus atribuciones; no obstante, no se mencionaron los criterios para planear las evaluaciones, formular recomendaciones y sugerencias a los resultados de las evaluaciones, y brindar asesoría en temas de monitoreo y evaluación.
- En la práctica se identificó que en seis municipios operaba un área responsable de realizar o coordinar la evaluación de la política y los programas de desarrollo social (Pachuca, Durango, Guanajuato, Saltillo, Tuxtla Gutiérrez y San Luis Potosí).

## CAPÍTULO 4.

# Conclusiones y sugerencias

### Documento normativo que regula aspectos generales del desarrollo social

El contar con un documento marco que regula aspectos generales de desarrollo social representa un gran avance hacia la institucionalización de los elementos de monitoreo y evaluación que respaldan la política de desarrollo social, puesto que, cada vez y con mayor frecuencia, los municipios otorgan gran importancia a los instrumentos que norman la implementación, el monitoreo y la evaluación de sus políticas públicas. Sin embargo, aún quedan algunos retos, y uno de ellos es que el documento marco que rige la política de desarrollo social sea lo suficientemente amplio en los temas, pero específico como para detallar las responsabilidades y atribuciones de cada actor en cuanto a las acciones de monitoreo y evaluación. Por lo tanto, la principal sugerencia sobre este elemento es concentrar las disposiciones sobre desarrollo social, en particular aquellas relacionadas con monitoreo y evaluación.

Las áreas de oportunidad en este elemento son las siguientes:

- Incluir criterios para la creación de programas municipales de desarrollo social (programas nuevos).
- Establecer la evaluación de la política o los programas municipales de desarrollo social.
- Instaurar la obligación de difundir información sobre programas municipales de desarrollo social.
- Considerar en la normativa la creación de padrones de beneficiarios para los programas de desarrollo social.

## Criterios para la creación de programas de desarrollo social

La importancia de definir criterios para la creación de programas nuevos asegura un correcto diseño de los programas de desarrollo social, y aumenta las probabilidades de que éstos tengan un mayor impacto en el problema público que buscan resolver. No contar con estos requisitos mínimos puede dar paso a la duplicidad de programas o dificultar su monitoreo por no contar con indicadores para medir su desempeño, o bien, la puesta en marcha de programas que no resolverán ningún problema y que, por lo tanto, tenderán a desaparecer en el corto plazo.

En este elemento se sugiere considerar los siguientes criterios al formular un programa nuevo:

- Especificar en el diseño del programa su objetivo, la población objetivo y el tipo de apoyo que entrega.
- Elaborar indicadores para el monitoreo y la evaluación del programa.
- Precisar la vinculación del programa con algún objetivo de nivel superior, ya sea con algún documento de planeación del municipio, alguna línea de acción del gobierno o la actividad institucional de la dependencia.

## Padrón de beneficiarios

Los padrones de beneficiarios mejoran la transparencia y la asignación de los recursos. Asimismo, permiten conocer el área responsable de integrar el padrón y se especifica la información de los beneficiarios del programa.

Las áreas de oportunidad en este elemento son las siguientes:

- Generar padrones de beneficiarios para todos los programas que opera el municipio, los cuales deberán contar con elementos mínimos, como perfil del beneficiario, área responsable de integrar el padrón, clave de identificación para cada beneficiario que no cambie con el tiempo, entre otros.
- Elaborar un padrón único de beneficiarios, es decir, que los diferentes programas que desarrolla el municipio estén integrados en una sola base.

## Reglas de operación o equivalente

Este documento permite conocer el objetivo general del programa, su población objetivo, la institución encargada de operarlo, el tipo de apoyo que otorga, los criterios de elegibilidad, la forma de entregar los apoyos, y los indicadores de monitoreo y evaluación del programa. En la práctica, este instrumento determina el modo preciso en

que un programa funciona y asegura que se lleven a cabo los procesos indicados en su diseño.

Las áreas de oportunidad en este elemento son las siguientes:

- Establecer, por parte de los municipios, la elaboración de reglas de operación, lineamientos o algún otro documento normativo, que regule el funcionamiento de los programas de desarrollo social municipales.
- Especificar en las reglas de operación el mecanismo de entrega de los apoyos otorgados por el programa.
- Incluir, en la práctica, indicadores para el monitoreo y la evaluación del programa.

### **Difusión de información acerca de los programas estatales de desarrollo social**

Este elemento muestra el interés del municipio por transparentar sus acciones y brindar a la ciudadanía la facilidad para consultar la información producida, lo cual es un elemento clave de la rendición de cuentas.

Las áreas de oportunidad en este elemento son las siguientes:

- Especificar, en la normativa, la difusión de la población objetivo a la cual está enfocado el programa, el objetivo, el tipo de apoyo que otorga y los criterios de elegibilidad.
- Difundir, en la práctica, información sobre los indicadores del programa y el presupuesto que le fue asignado.

### **Transparencia en el presupuesto asignado a los programas estatales**

El ejercicio de transparencia de información por programa social es un elemento esencial en la rendición de cuentas, pues da a los ciudadanos la certeza de que el gobierno está haciendo un uso eficiente de los recursos públicos al atender un problema público relevante.

El área de oportunidad en este elemento es la siguiente:

- Que los municipios cuenten con información actualizada del presupuesto asignado a todos los programas de desarrollo social municipales, desagregado por programa.

## Elementos de monitoreo y evaluación

Es importante recordar el papel del monitoreo y la evaluación, pues son etapas indispensables en el ciclo de las políticas públicas, ya que retroalimentan y permiten que se generen mejoras a partir de ellas. En este sentido, avanzar hacia una mayor cantidad de ejercicios de evaluación, así como un seguimiento más consistente de los resultados de éstos, será un elemento esencial para mejorar la política pública a nivel municipal.

Las áreas de oportunidad en este elemento son las siguientes:

- Incluir en la normativa la evaluación y el monitoreo de la política y los programas de desarrollo social del municipio, especificar que se usarán para tomar decisiones presupuestarias y establecer la publicación de las evaluaciones efectuadas.
- Definir criterios o lineamientos para realizar y coordinar la evaluación de la política y los programas de desarrollo social.
- Llevar a cabo una planeación de las evaluaciones, que detalle los programas a evaluarse, el tipo de evaluación y el plazo de su ejecución.
- Considerar en la normativa la publicación de las evaluaciones realizadas. En la práctica, llevar a cabo evaluaciones a la política y a los programas de desarrollo social.

## Indicadores de resultados y de gestión

Los indicadores de resultados son una herramienta que muestra, a manera de indicios y señales, el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población originado por la implementación de una intervención pública. A nivel federal, la evaluación del desempeño se realiza mediante la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, a partir de indicadores estratégicos y de gestión, con los cuales deben contar los programas sociales para determinar su consecución.<sup>16</sup>

En este sentido, los indicadores de resultados y de gestión son esenciales para la política pública municipal, pues dan cuenta de cómo y en qué medida están logrando tener éxito las acciones implementadas a través de los programas de desarrollo social; por ello, se sugiere normarlos y hacer uso de ellos en la práctica.

Las áreas de oportunidad en este elemento son las siguientes:

- Establecer, en la normativa, indicadores de resultados y de gestión para la política y los programas de desarrollo social. Éstos deberán incluir una descripción de lo que

<sup>16</sup> *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas 2013*. Disponible en [http://www.coneval.org.mx/Informes/Seminario%20Internacional%202013/DIGANOSTICO\\_DE\\_AVANCE\\_EN\\_MONITOREO\\_Y\\_EVALUACION\\_2013.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Seminario%20Internacional%202013/DIGANOSTICO_DE_AVANCE_EN_MONITOREO_Y_EVALUACION_2013.pdf)

buscan medir, el método de cálculo, la unidad de medida, la frecuencia de medición, la línea base y las metas.

- Concentrar o sistematizar, en la práctica, los indicadores en una base de datos o archivo informático. También, indicar que son usados para monitorear los resultados alcanzados en el municipio.

## Área responsable de realizar o coordinar la evaluación de la política y los programas de desarrollo social en el municipio

Uno de los aspectos clave en las actividades de monitoreo y evaluación es contar con un área responsable de realizar y coordinar dichas acciones. Es deseable que sea designada por el municipio para llevarlas a cabo y sea un organismo independiente de las dependencias que operan los programas de desarrollo social y ejercen sus recursos.

Las áreas de oportunidad en este elemento son las siguientes:

- Desagregar el ámbito de acción del área de evaluación a políticas implementadas a nivel municipal, regional o local.
- Establecer las atribuciones del área responsable de realizar o coordinar la evaluación de la política y los programas de desarrollo social en el municipio.
- Difundir, en la práctica, información con sus objetivos, estructura organizacional y mecanismos de vinculación para la colaboración con otras áreas, y desagregar el ámbito de acción del área de evaluación a políticas implementadas a nivel municipal, regional o local.

# Anexo metodológico

## Categorías de análisis

La metodología usada en este diagnóstico es la misma del *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas*, publicado en 2011, 2013 y 2015. Sin embargo, se adaptó la variable normativa “El estado cuenta con una Ley de Desarrollo Social o equivalente”, pues los municipios, como se abordó en el capítulo sobre el marco normativo, no emiten leyes, pero sí pueden regular el desarrollo social con otros instrumentos normativos, especialmente con reglamentos. Por lo tanto, en esta variable se indagó si los municipios regulaban, en sus reglamentos, los aspectos del desarrollo social analizados, en el caso de los estados, en la Ley de Desarrollo Social. Los resultados de este diagnóstico municipal no resultan comparables con los del diagnóstico estatal debido a la adaptación en la metodología para el estudio municipal.

La metodología tiene cuatro categorías de análisis (ver figura 5):

- Dos componentes de análisis: Componente 1. El deber ser o componente normativo, que valora la normativa emitida por el municipio respecto a los elementos de monitoreo y evaluación definidos en el índice y el Componente 2. Prácticas de monitoreo y evaluación o componente práctico que considera la implementación de dichos elementos en el municipio;
- Nueve elementos de análisis en materia normativa y práctica establecidos en el marco de referencia federal sobre monitoreo y evaluación.
- 27 variables, de las cuales 14 corresponden al componente normativo y 13 variables al componente práctico.
- Finalmente, 154 criterios que corresponden a las características evaluadas en cada variable (CONEVAL, 2015, p. 11).
- [Las] 27 variables, reflejadas en el cuestionario, se definieron con base en obligaciones que el marco normativo federal establece para los [municipios] y para la administración pública federal en monitoreo y evaluación de la política y los programas de desarrollo social. Adicionalmente, se identificaron algunos elementos de ejercicios internacionales [y nacionales],

considerados como buenas prácticas por comunidades de práctica en el sector (CONEVAL, 2015, p. 75).

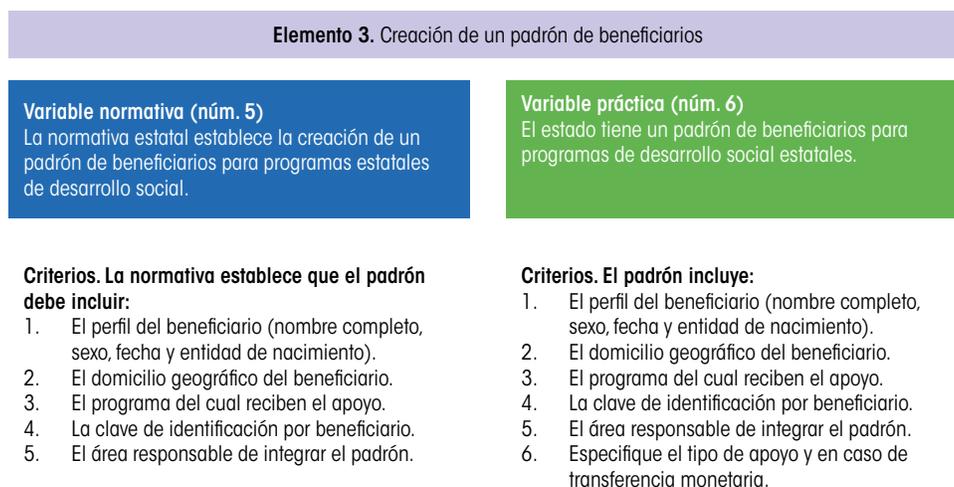
La figura 5 muestra un ejemplo de la relación entre categorías de análisis.

**Figura 5.** Categorías de análisis del diagnóstico de monitoreo y evaluación en municipios capitales, 2016



Fuente: Adaptación con base en CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación de las entidades federativas 2015*. Ciudad de México, 2015, p. 11.

**Figura 6.** Ejemplo de categorías de análisis del diagnóstico de monitoreo y evaluación en municipios capitales, 2016



Fuente: Adaptación con base en CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación de las entidades federativas 2015*. Ciudad de México, 2015 p. 76.

## Procedimientos para calcular el índice de monitoreo y evaluación en municipios capitales 2016

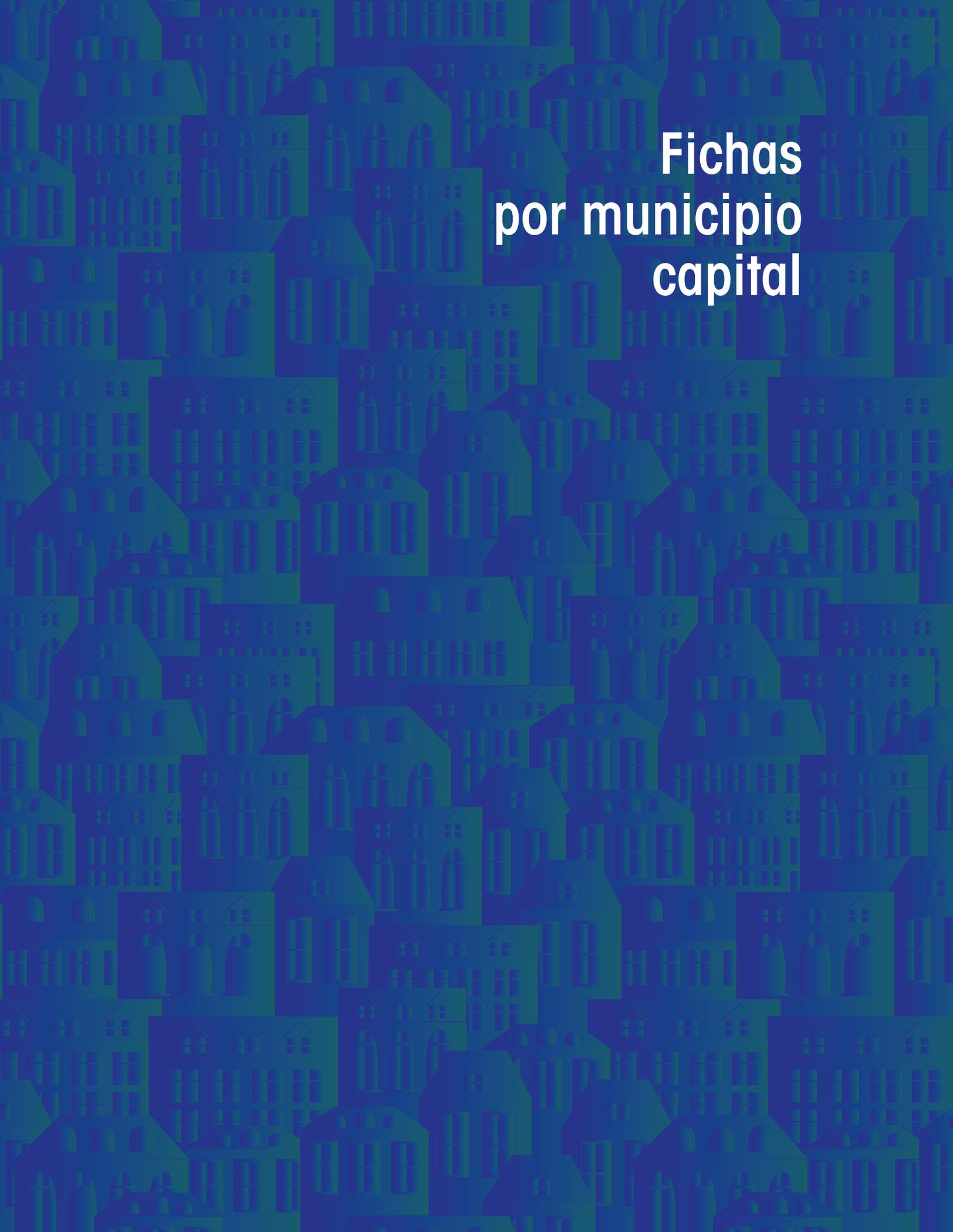
Después de recopilar la información para las 27 variables y revisar el cumplimiento de criterios de cada una, se llevaron a cabo las siguientes etapas para calcular el índice:

1. Se asignó una calificación de 0 a 4 por variable. Un puntaje de 0 significa que no se encontró información pública que justificara la existencia del elemento con el que se relaciona la variable; un puntaje de 4 refleja que la información oficial y pública que se identificó cumple con todos los criterios establecidos. Los puntajes intermedios representan un mayor o menor cumplimiento de criterios.
2. Se sumaron los valores obtenidos en las 27 variables; el valor máximo que podía alcanzar [un municipio] era de 108. Esta puntuación sólo se puede alcanzar si el municipio cuenta con todos los criterios analizados, es decir, si obtiene la máxima puntuación en cada una de las 27 variables.
3. Para facilitar el análisis e interpretación de los resultados, se estandarizaron los valores en una escala de 0 a 100, es decir, una puntuación de 108 que representa el valor máximo que podía alcanzar un municipio equivale al cien por ciento de avance.
4. Se agruparon a los municipios capitales en cinco [grupos de avance], según su calificación. Para [definirlos]: a) se restó el puntaje mínimo al máximo; b) se dividió el resultado de la resta en 5 (número de grupos); c) se definieron los puntos de corte sumando el resultado de la resta (a) al puntaje mínimo y luego al resultado de esta suma, y así sucesivamente. La tabla X presenta los puntos de corte de los [grupos]. El [grupo] que representa el mayor avance en el índice es el número 5; el [ ] de menor avance es el número 1 (CONEVAL, 2016, pp. 76-77).

**Cuadro 6.** Puntos de corte para definir los grupos de avance del diagnóstico de monitoreo y evaluación en municipios capitales, 2015

|   | Mínimo | Máximo |
|---|--------|--------|
| 1 | 3.7    | 10.0   |
| 2 | 10.0   | 16.3   |
| 3 | 16.3   | 22.6   |
| 4 | 22.6   | 28.9   |
| 5 | 28.9   | 35.2   |

Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*.



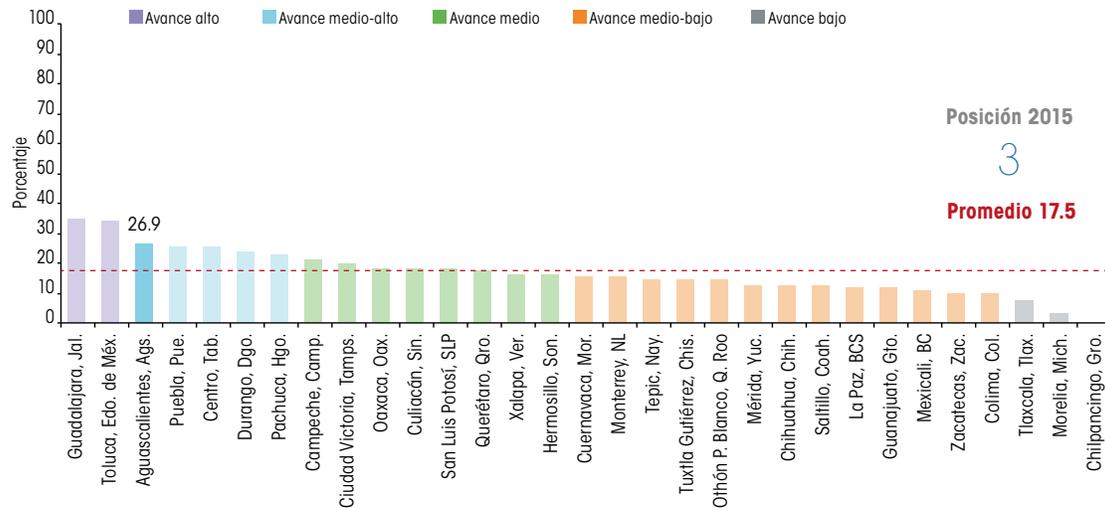
# Fichas por municipio capital

## AGUASCALIENTES, AGUASCALIENTES

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

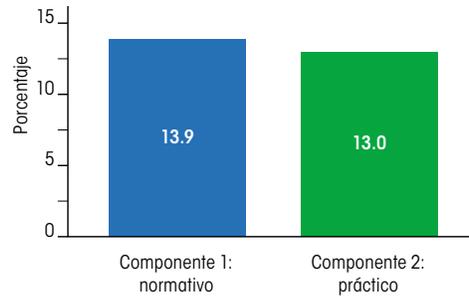
- En el componente normativo, el Código Municipal de Aguascalientes establece que la Secretaría de Desarrollo Social es la responsable de las acciones en la materia, entre ellas elaborar, supervisar y evaluar planes y programas; sin embargo, no hay disposiciones respecto a la población que debe priorizar la política social, criterios para crear programas nuevos y asignar el presupuesto a los programas de desarrollo social ni la obligación de difundir información sobre ellos y crear padrones de beneficiarios.
- En términos prácticos, aunque no se establece en la normativa, el municipio tiene padrones de beneficiarios para sus programas sociales que especifican el área responsable de integrarlos, la ubicación de los beneficiarios y el tipo de apoyo que reciben.
- El municipio cuenta con reglas de operación para algunos de sus programas. En ellas se describen los objetivos, la población que se busca atender, el tipo de apoyo otorgado y los criterios de elegibilidad de los beneficiarios, pero falta información sobre las instituciones responsables de operar los programas, la forma de entrega de los apoyos y los indicadores para evaluar su desempeño.
- Otro avance importante del municipio lo constituyen sus indicadores de gestión actualizados y públicos y la información sobre su elaboración. No hay, sin embargo, una base de datos que concentre los resultados ni se aclara el método de cálculo, la frecuencia de medición o la línea base que utilizan.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Aguascalientes en el índice de avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



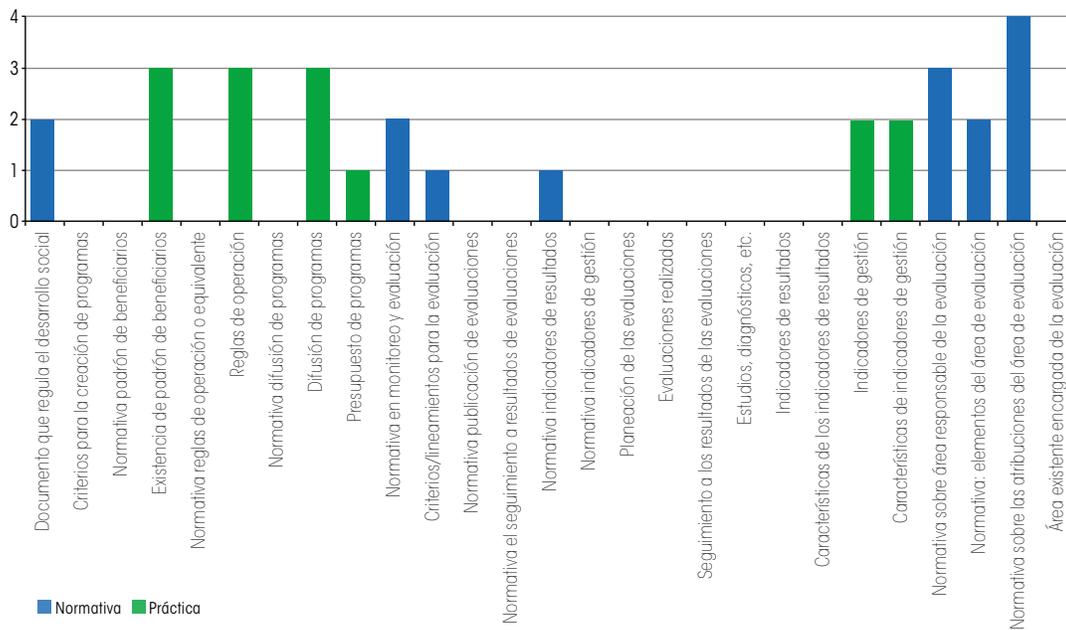
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Aguascalientes en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Aguascalientes por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



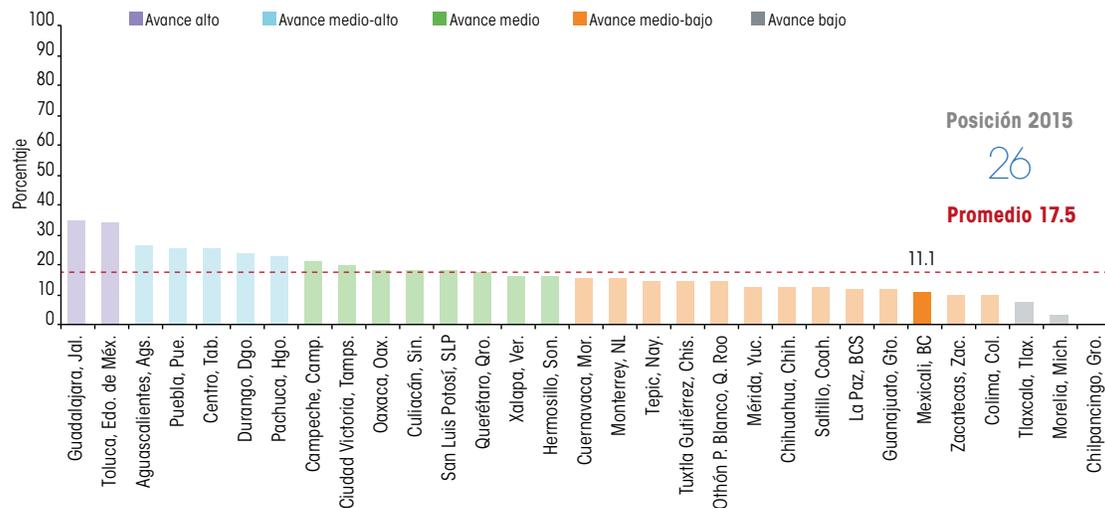
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## MEXICALI, BAJA CALIFORNIA

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

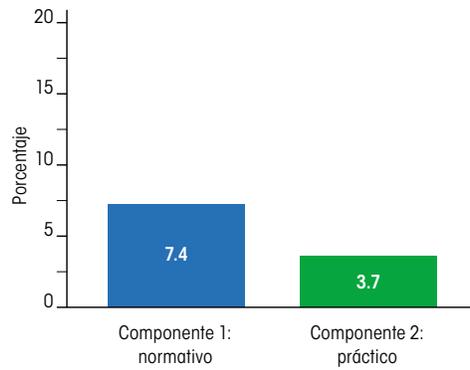
- En el componente normativo, el Reglamento Interior de Desarrollo Integral de la Familia de Mexicali es el documento que regula las acciones de desarrollo social en el municipio. En él se especifica la población que debe priorizarse y se hace referencia a programas sociales municipales; sin embargo, no se definen criterios para la creación de programas ni para la asignación de presupuesto o el deber de evaluarlos, difundir información sobre ellos o elaborar padrones de sus beneficiarios.
- En el Reglamento del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal de Mexicali se establece que la Coordinación General es el área responsable de coordinar la evaluación de la política social. Es un organismo ajeno a la operación de las acciones de desarrollo social.
- En la práctica, Mexicali difunde información sobre los programas y las acciones de desarrollo social municipales, como la población objetivo, la institución responsable, los apoyos otorgados y los criterios de elegibilidad de los beneficiarios; sin embargo, no se incluyen listas de beneficiarios, presupuesto asignado a los programas o información sobre los indicadores de éstos.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Mexicali en el índice del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



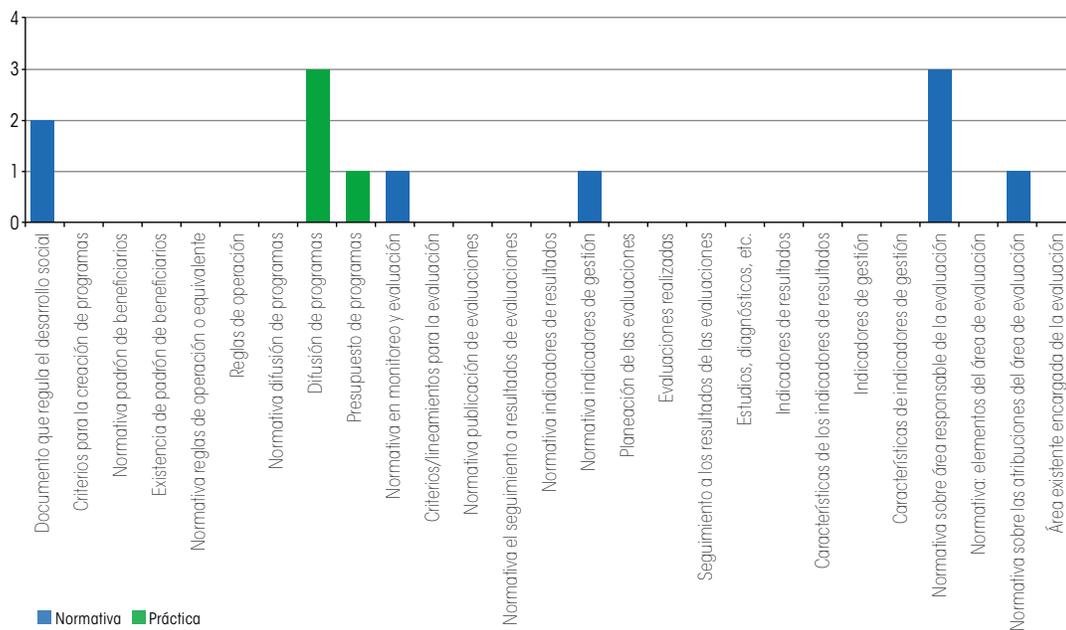
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Mexicali en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Mexicali por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



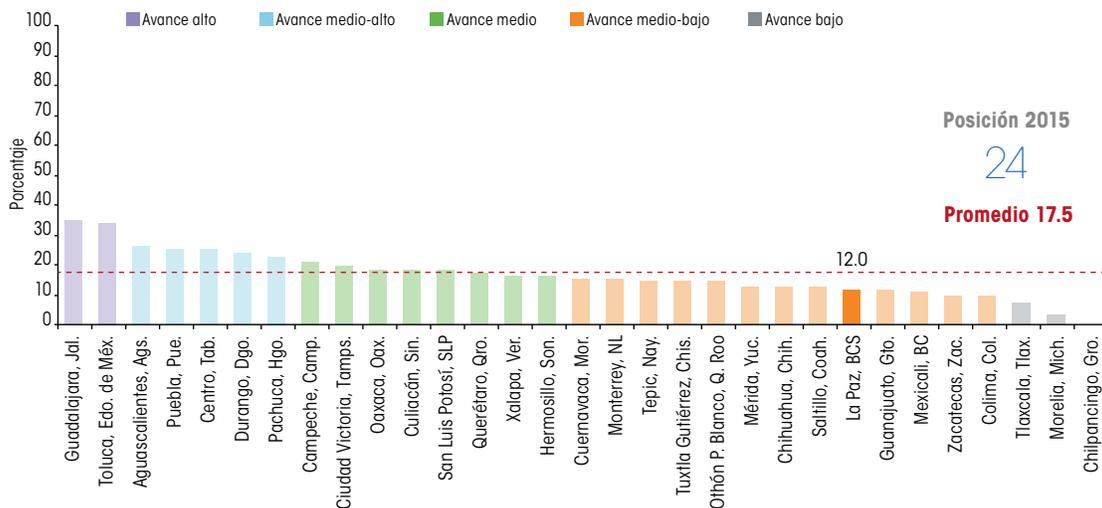
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

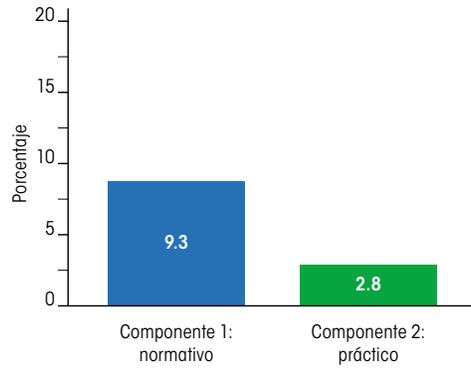
- En el componente normativo, el Reglamento de la Administración Pública de La Paz es el documento que regula las acciones de desarrollo social en el municipio y establece las normas, atribuciones y estructura orgánica de la Secretaría de Desarrollo Social. También identifica la población a priorizar en la política social, hace referencia a programas sociales municipales y determina la evaluación de la política social; sin embargo, no define los criterios para la creación de programas ni menciona la asignación de presupuesto, la difusión de información sobre la política social municipal o la elaboración de padrones de beneficiarios.
- El citado reglamento dispone la fundación del Instituto Municipal de Planeación como órgano técnico descentralizado, responsable de evaluar la política social en el municipio de manera independiente, pues es ajeno a su operación.
- En la práctica, aunque no se señala en su normativa, el municipio de La Paz cuenta con un padrón de beneficiarios que especifica el área responsable de integrarlo y el tipo de apoyo que comprende el programa, además de que se otorga una clave de identificación para cada beneficiario. No obstante, falta información sobre los beneficiarios, su domicilio geográfico y el programa particular del que reciben apoyo.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de La Paz en el índice del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



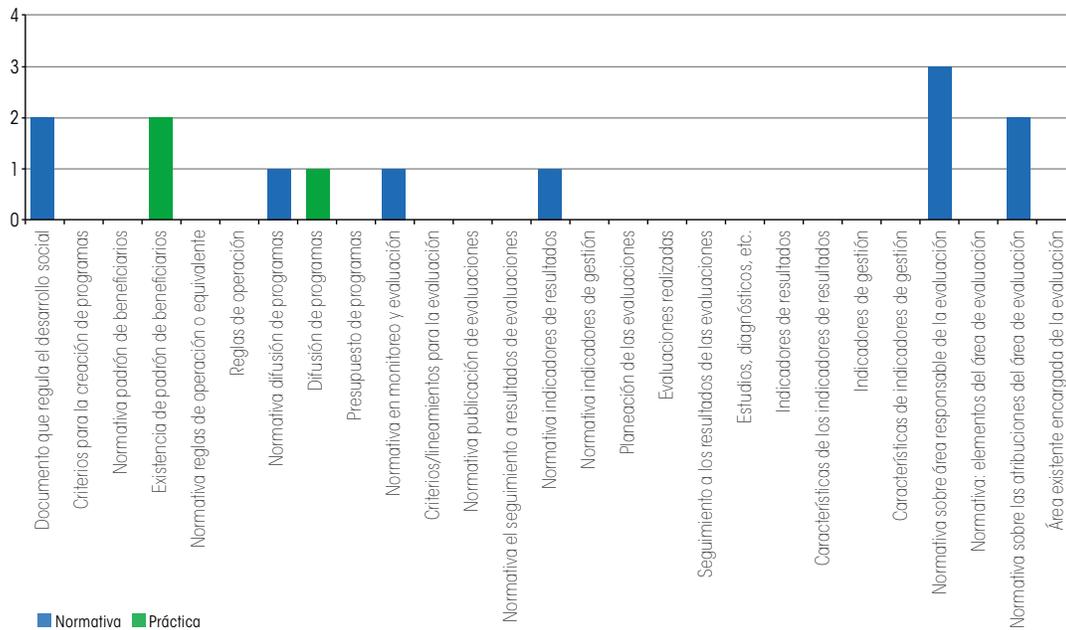
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de La Paz en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de La Paz por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



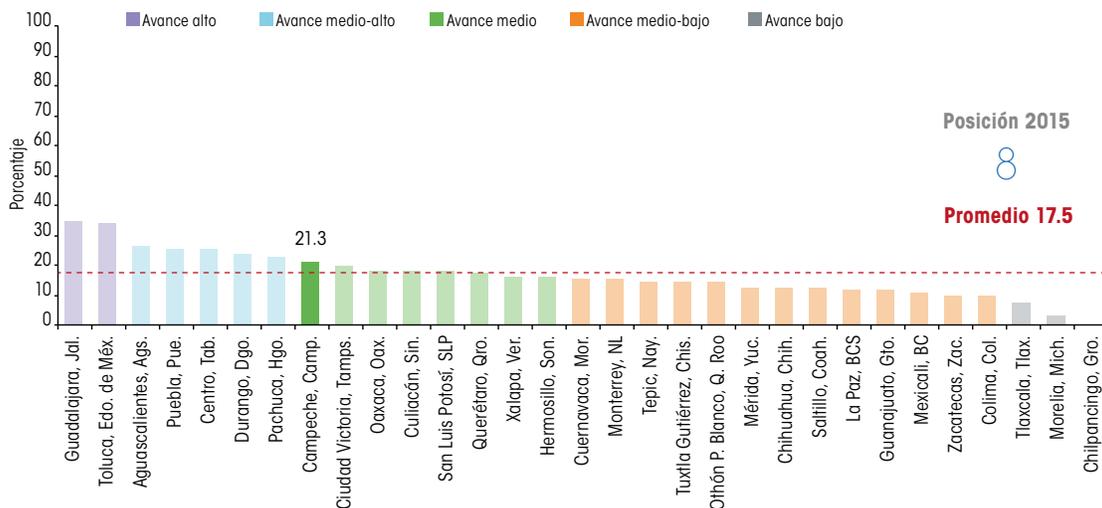
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## CAMPECHE, CAMPECHE

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

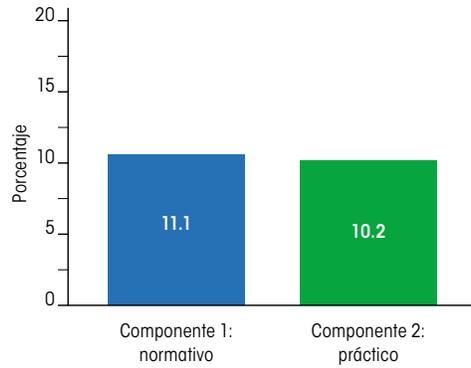
- En el componente normativo, el Reglamento de la Administración Pública del Municipio de Campeche menciona la existencia de programas sociales municipales y señala a la Unidad de Planeación como la responsable de dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de proyectos implementados por la administración pública municipal.
- De manera complementaria, el Bando de Gobierno para el Municipio de Campeche establece que el Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal es la instancia responsable de evaluar las acciones contenidas en el Plan Municipal de Desarrollo. Sin embargo, no se especifican los elementos que debe tener como objetivos, la estructura organizacional o los mecanismos de vinculación con otras áreas, pero sí sus atribuciones para llevar a cabo evaluaciones de programas, emitir recomendaciones y sugerencias, colaborar en la construcción de indicadores, y hacer diagnósticos, investigaciones y diagnósticos.
- En la práctica, el municipio de Campeche cuenta con indicadores de gestión para sus programas sociales. Éstos son públicos, se utilizan para monitorear los resultados alcanzados, están actualizados hasta el periodo 2014-2015 y se concentran en la página de transparencia del ayuntamiento.
- El municipio difunde información sobre los programas sociales municipales, como listas de beneficiarios e información sobre la institución responsable y el apoyo que se otorga; sin embargo, no hay datos sobre los objetivos de los programas, su población objetivo, los criterios de elegibilidad de los beneficiarios, el presupuesto que se les asigna o si cuentan con indicadores.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Campeche en el índice del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



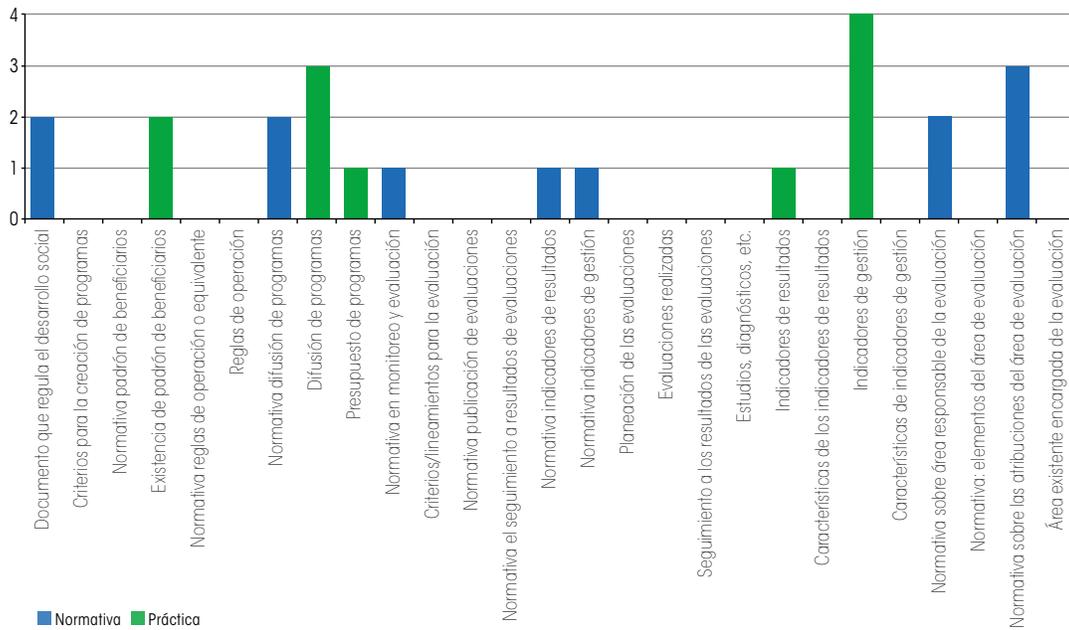
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Campeche en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Campeche por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



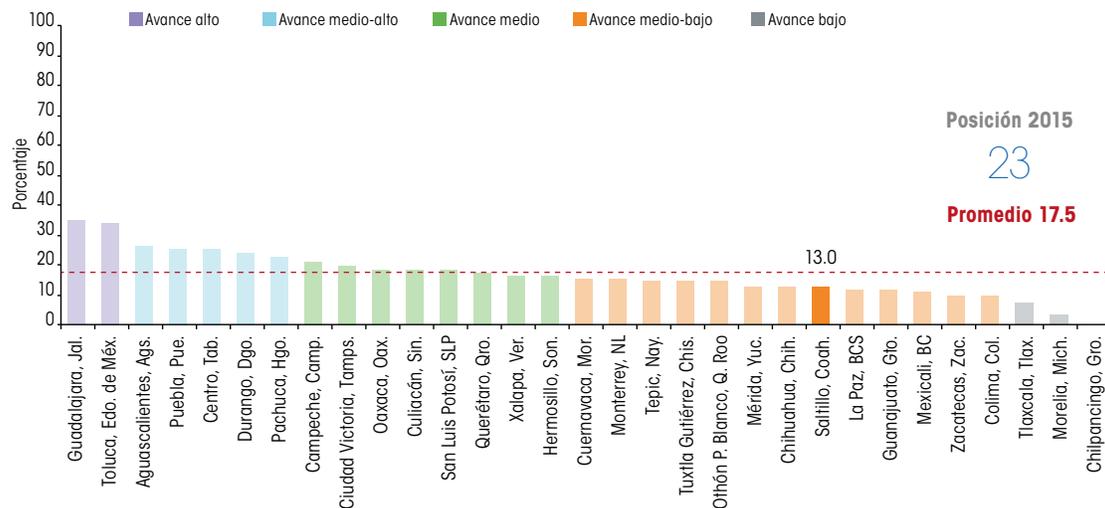
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## SALTILLO, COAHUILA

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

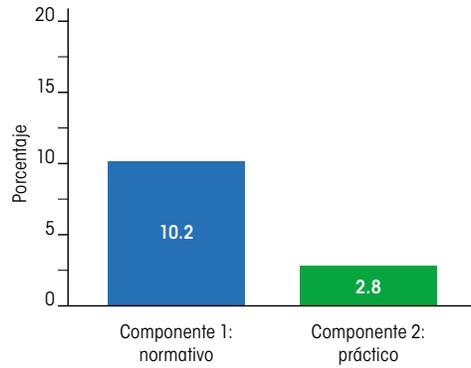
- En el componente normativo, el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Saltillo constituye el documento que regula las acciones de desarrollo social. Este ordenamiento especifica que la Dirección General de Desarrollo Humano es el área facultada para formular e implementar la política social, señalar la población que debe priorizar la política social y definir los criterios para crear programas municipales. No obstante, no hace referencia a los criterios para asignar presupuesto, la difusión de información sobre acciones en la materia ni la obligación de elaborar padrones de beneficiarios.
- El reglamento citado establece que la Dirección General de Desarrollo Humano, la Dirección de Modernización Administrativa y el Instituto Municipal de Planeación son responsables de evaluar la política social municipal, pero no define sus objetivos ni la estructura o los mecanismos de vinculación con otras áreas; solo menciona algunas de sus atribuciones, como elaborar evaluaciones y diagnósticos sobre desarrollo social y participar en la construcción de indicadores.
- En la práctica, Saltillo cuenta con indicadores de gestión públicos y actualizados para el periodo 2014-2015, pero no se indica que éstos sean utilizados para monitorear los resultados alcanzados.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Saltillo en el índice del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



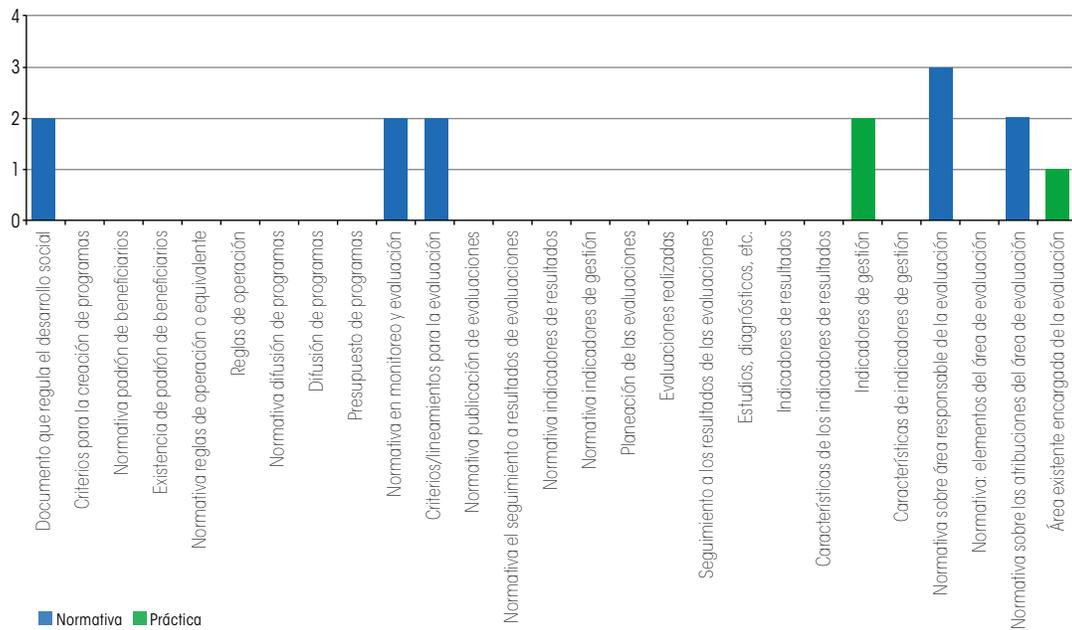
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Saltillo en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Saltillo por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



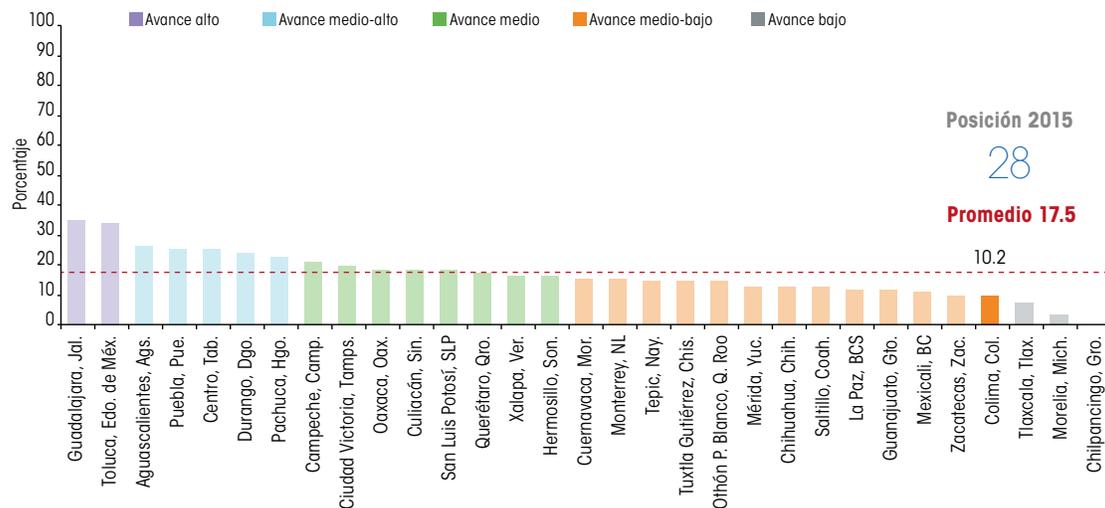
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## COLIMA, COLIMA

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

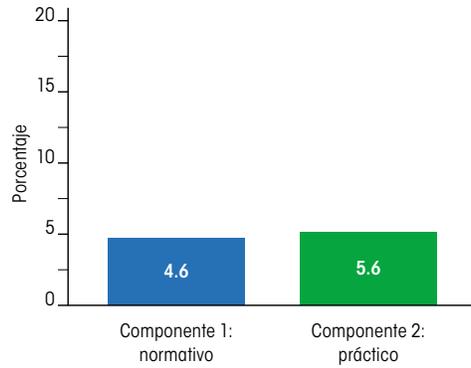
- En el componente normativo, el Reglamento de Asistencia Social de Colima norma las acciones de desarrollo social del municipio y especifica la población a priorizar y los programas municipales; además, establece la evaluación de la política social; sin embargo, no hace referencia a criterios para la creación de programas nuevos o para la asignación de presupuesto ni tampoco que se deba difundir información sobre ellos o elaborar padrones de sus beneficiarios.
- El municipio, en la práctica, destaca por difundir información de sus programas sociales, incluyendo sus objetivos, la institución responsable de operarlos, los apoyos que comprenden, los criterios de elegibilidad de los beneficiarios y las listas de los beneficiarios del programa. En contraste, no cuenta con información sobre los objetivos, el presupuesto asignado o los indicadores para evaluar sus programas.
- Aunque no lo establezca en algún documento normativo, el municipio elabora padrones de beneficiarios de sus programas, que incluyen el perfil de las personas y el programa social del cual reciben apoyo, pero no información del área responsable de integrar el padrón, el domicilio geográfico de los beneficiarios o una clave de identificación.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Colima en el índice del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



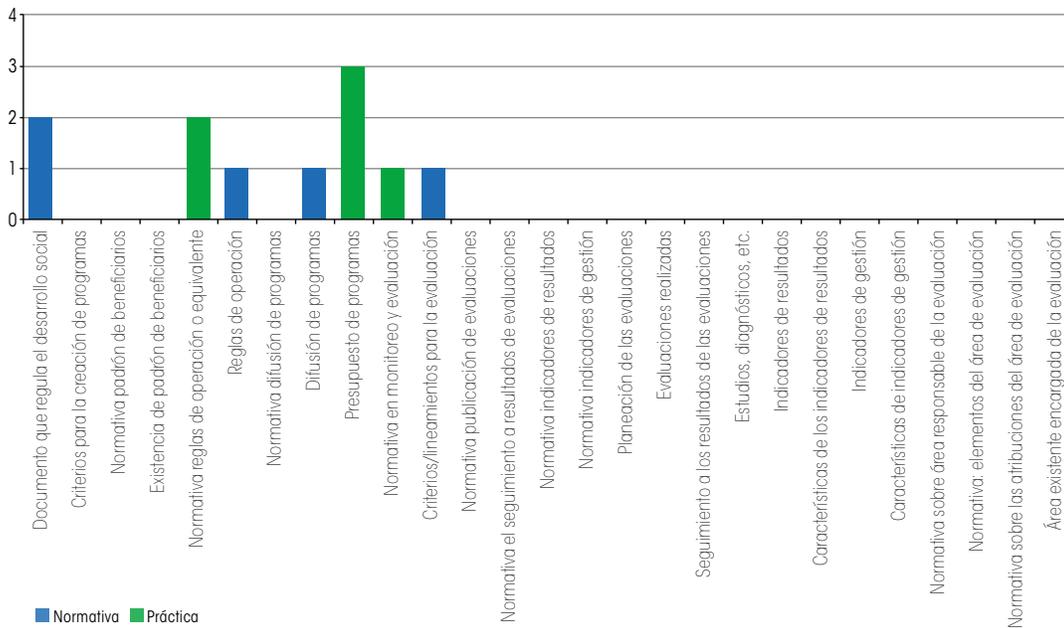
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Colima en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Colima por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



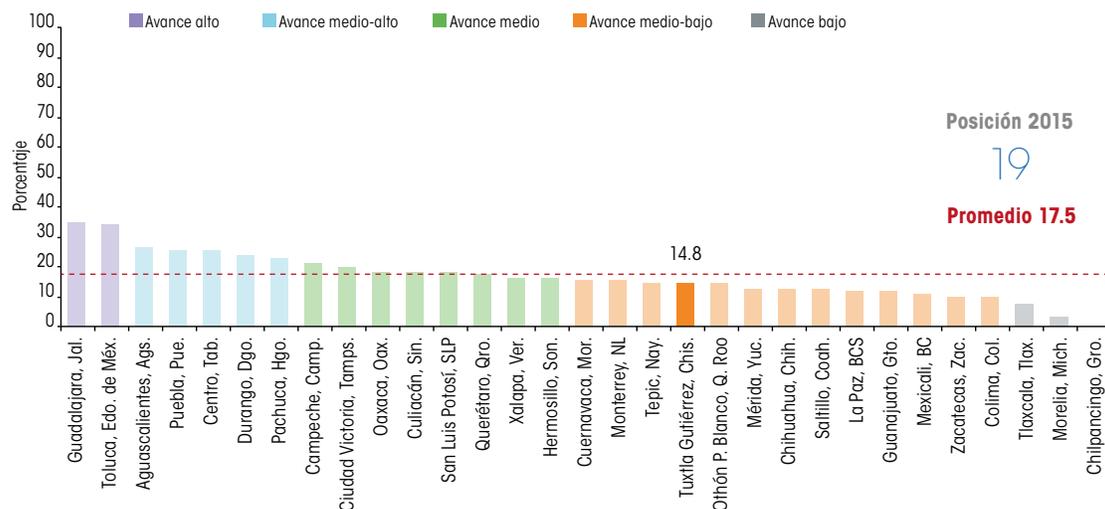
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

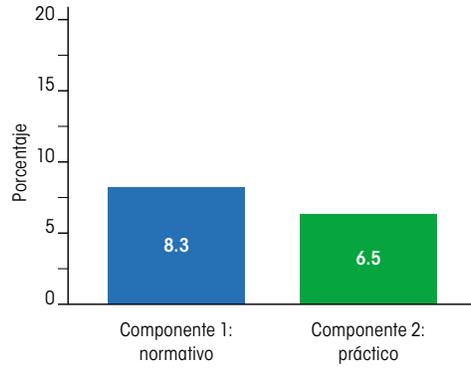
- En el componente normativo, el Reglamento de la Administración Pública Municipal de Tuxtla Gutiérrez regula las acciones de desarrollo social en el municipio y especifica la población que debe priorizar la política social, hace referencia a programas municipales y establece la evaluación de la política social. En contraste, no define criterios para la creación de programas sociales o la asignación de presupuesto ni dispone la difusión de información sobre las acciones de desarrollo social o la creación de padrones de beneficiarios.
- El mismo reglamento determina que la Dirección de Seguimiento y Evaluación es el área responsable de la evaluación de la política social, la cual no está facultada para operar los programas y otras acciones. No obstante, el reglamento no precisa los objetivos de esta dirección, su estructura organizacional o los mecanismos de vinculación con otras áreas; solo menciona algunas de sus atribuciones, como la colaboración en la construcción de indicadores y la asesoría en temas de monitoreo y evaluación.
- En la práctica, el municipio difunde información sobre sus programas sociales, como el área responsable de la operación y los apoyos otorgados, pero no ofrece datos acerca de los objetivos del programa, la población a la que se orientan, los criterios de elegibilidad de los beneficiarios, los padrones de beneficiarios, el presupuesto que se asigna o información sobre indicadores.
- Tuxtla Gutiérrez cuenta con indicadores de gestión actualizados y públicos, pero no están concentrados o sistematizados; tampoco da a conocer el método de cálculo, la unidad de medida, la línea base y las metas que se busca alcanzar a partir de ellos.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Tuxtla Gutiérrez en el índice del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



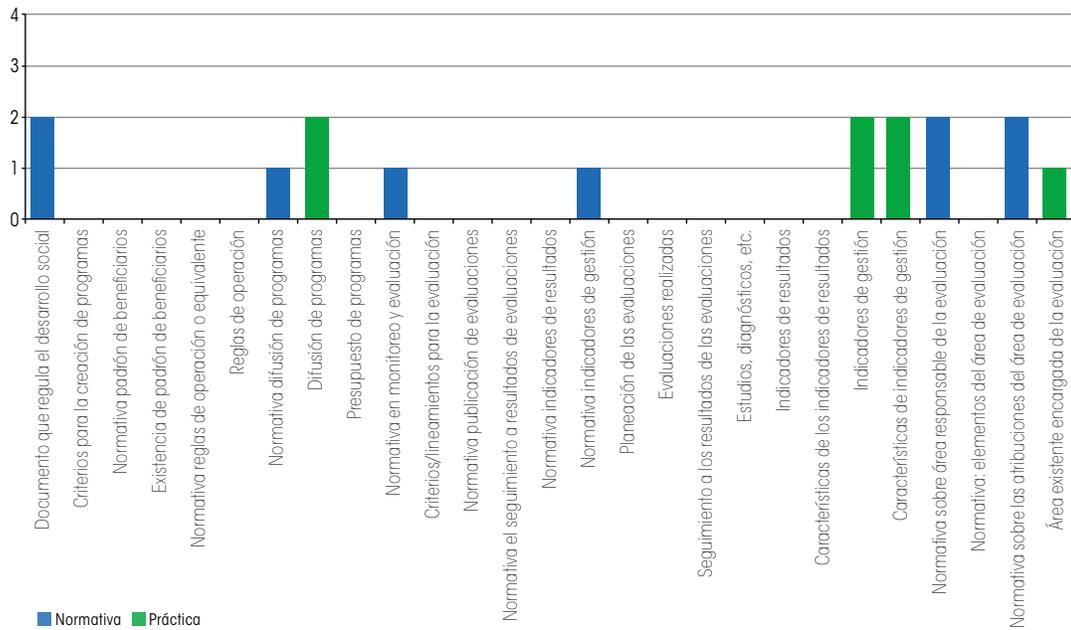
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Tuxtla Gutiérrez en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Tuxtla Gutiérrez por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



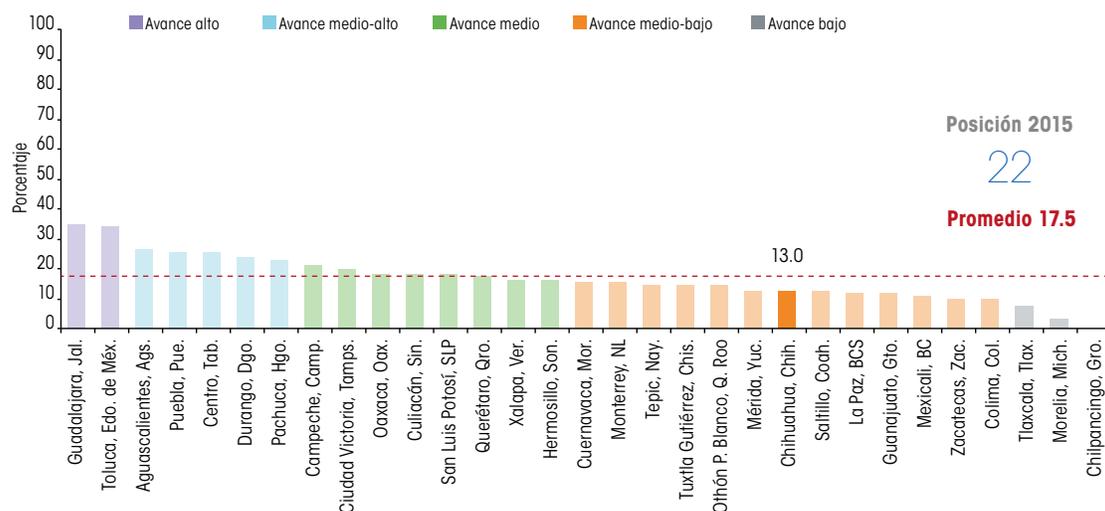
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## CHIHUAHUA, CHIHUAHUA

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

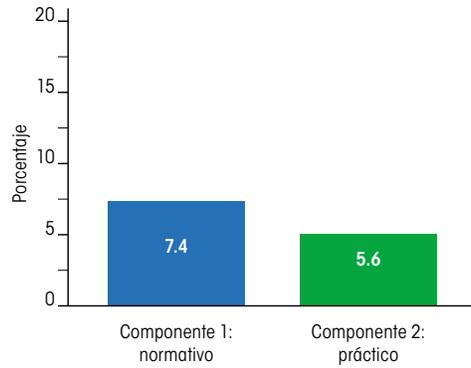
- En el componente normativo, el Reglamento Interior del Municipio de Chihuahua dispone que la Dirección de Educación y Desarrollo Social y la Subdirección de Gobernación Municipal serán las encargadas de llevar a cabo acciones de desarrollo social. Hace referencia a programas sociales municipales y establece la evaluación de la política social; sin embargo, no especifica la población que debe priorizar la política social ni los criterios para crear programas, asignarles presupuesto o difundir información sobre ellos.
- El mismo reglamento determina que el área responsable de coordinar la evaluación de la política social es la Dirección de Planeación y Evaluación, y que sus atribuciones consisten en la asesoría en temas de monitoreo y evaluación, la participación en la construcción de indicadores y la realización de diagnósticos e investigaciones. Sin embargo, no define sus objetivos, estructura organizacional o mecanismos de vinculación con otras áreas.
- En la práctica, el municipio de Chihuahua cuenta con indicadores de gestión públicos y actualizados para 2014-2015, que se utilizan para monitorear los resultados del municipio. No obstante, no hay información de su elaboración, por ejemplo, una descripción de lo que buscan medir los indicadores, el método de cálculo, la unidad de medida, la frecuencia de medición, la línea de base o las metas.
- El municipio ha elaborado padrones de beneficiarios para sus programas sociales que incluyen información del área responsable, el programa del que reciben apoyo los ciudadanos y el tipo de recurso. A pesar de ello, no se consignan los datos básicos de los beneficiarios o una clave para identificarlos.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Chihuahua en el índice del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



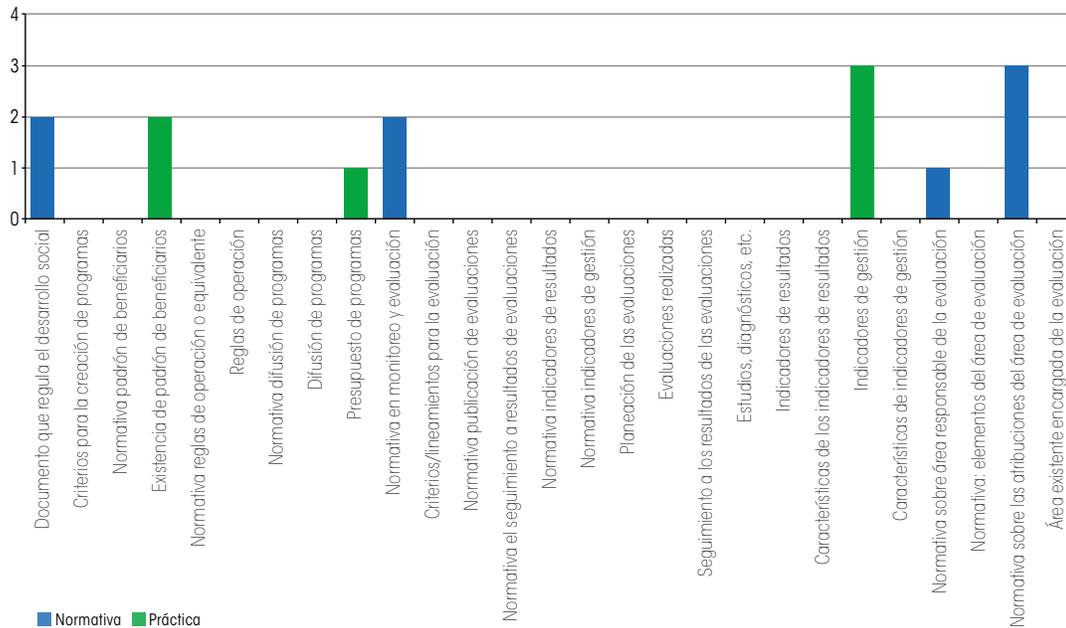
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Chihuahua en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Chihuahua por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



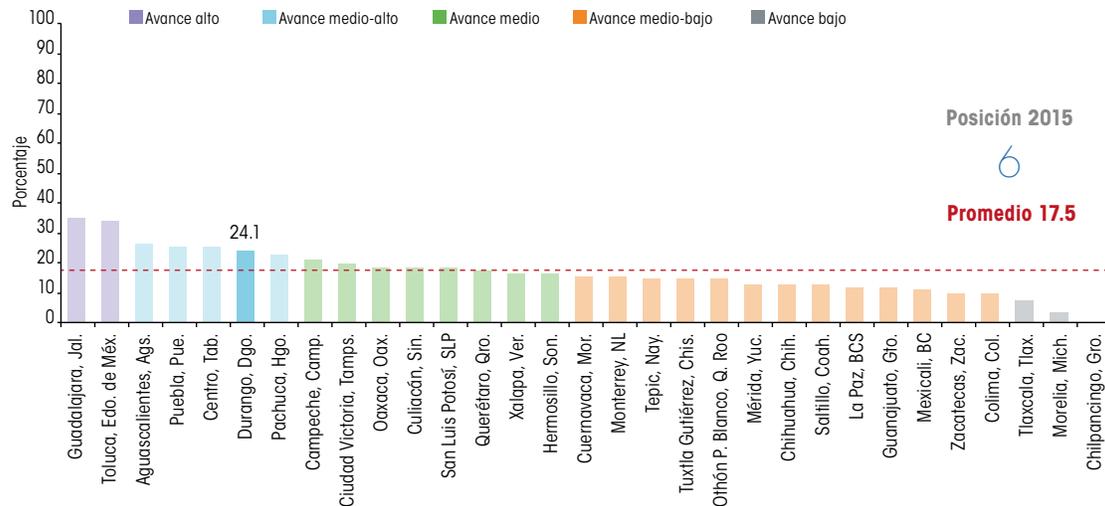
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## DURANGO, DURANGO

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

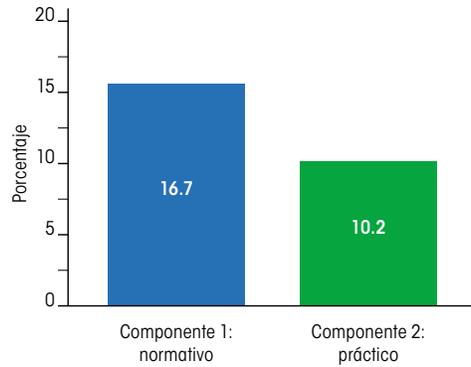
- En el componente normativo, el Reglamento de Asistencia Social del Municipio de Durango regula las acciones de desarrollo social. Este instrumento especifica la población que deberá priorizar la política de desarrollo social, hace referencia a que existen programas de desarrollo social propios del municipio y establece su evaluación. Sin embargo, no define criterios para la creación de programas nuevos ni para asignar el presupuesto a las acciones de desarrollo social. Tampoco dispone la difusión de información sobre programas municipales de desarrollo social ni la elaboración de padrones de beneficiarios.
- El Reglamento del Sistema Municipal de Planeación de Durango señala al Instituto Municipal de Planeación como el área responsable del monitoreo y la evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo. Para ello, se plantea el uso de indicadores de gestión, que deberán contener nombre, descripción de lo que buscan medir, método de cálculo, frecuencia de medición y metas. Sin embargo, no se precisa que los indicadores deben tener una unidad de medida y una línea base.
- En la práctica, el municipio difunde información sobre sus programas de desarrollo social, su objetivo, la institución responsable de operarlos, la lista de sus beneficiarios e indicadores de los programas, pero no acerca de la población objetivo, los criterios de elegibilidad o el presupuesto asignado al programa.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Durango en el índice del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



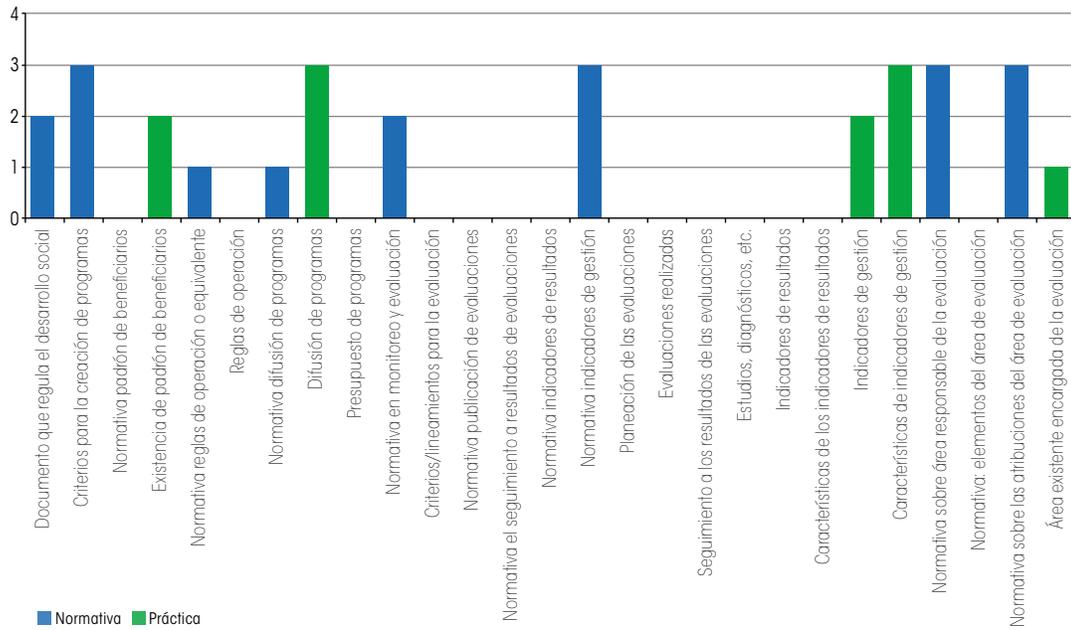
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Durango en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Durango por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



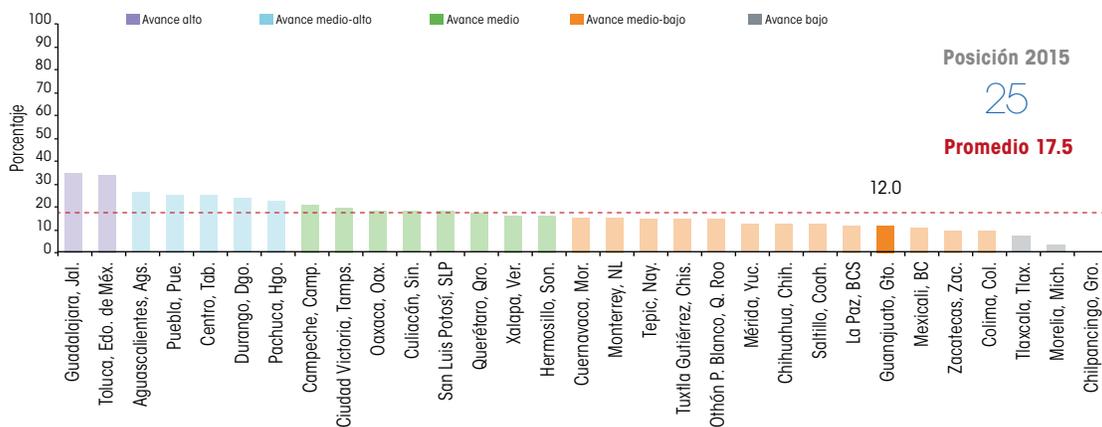
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## GUANAJUATO, GUANAJUATO

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

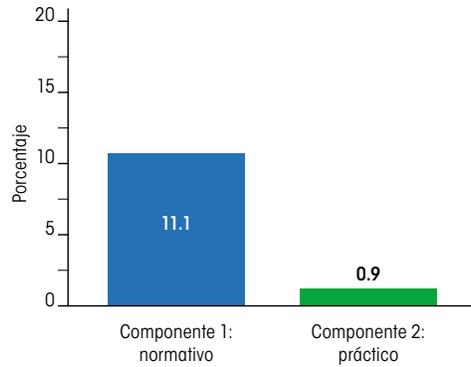
- En el componente normativo, el Reglamento Interior del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Municipio de Guanajuato regula las acciones de asistencia social. En él se especifica la población que deberá priorizar la política de asistencia social y se hace referencia a programas municipales de asistencia que deberán ser evaluados. Los aspectos que no se identificaron son la existencia de criterios para la creación de programas nuevos y para asignar el presupuesto municipal a las acciones en esta materia, la difusión de información sobre programas municipales de desarrollo social y la elaboración de padrones de beneficiarios.
- Tanto el Instituto Municipal de Planeación de Guanajuato como la Comisión de Desarrollo Social del Consejo de Planeación para el Desarrollo Municipal tienen la atribución de llevar a cabo la evaluación de planes y programas en el municipio en materia de desarrollo, como lo estipulan sus respectivos reglamentos. Sin embargo, no se precisa que la evaluación tiene como objeto mejorar la política de desarrollo ni tampoco que será utilizada para decisiones presupuestarias, entre otros aspectos.
- El Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Municipio de Guanajuato dispone la publicación de los indicadores de gestión, las metas y los objetivos de sus programas, la información sobre su presupuesto, los criterios de elegibilidad y la lista de los beneficiarios de los programas. Sin embargo, no ordena la difusión de información acerca de la población objetivo de los programas, la institución responsable de operarlos y el tipo de apoyo que éstos otorgan.
- En la práctica, cabe resaltar que el municipio cuenta con información del presupuesto asignado a sus acciones en materia de desarrollo social, aunque no está desagregado por programa.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Guanajuato en el índice del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



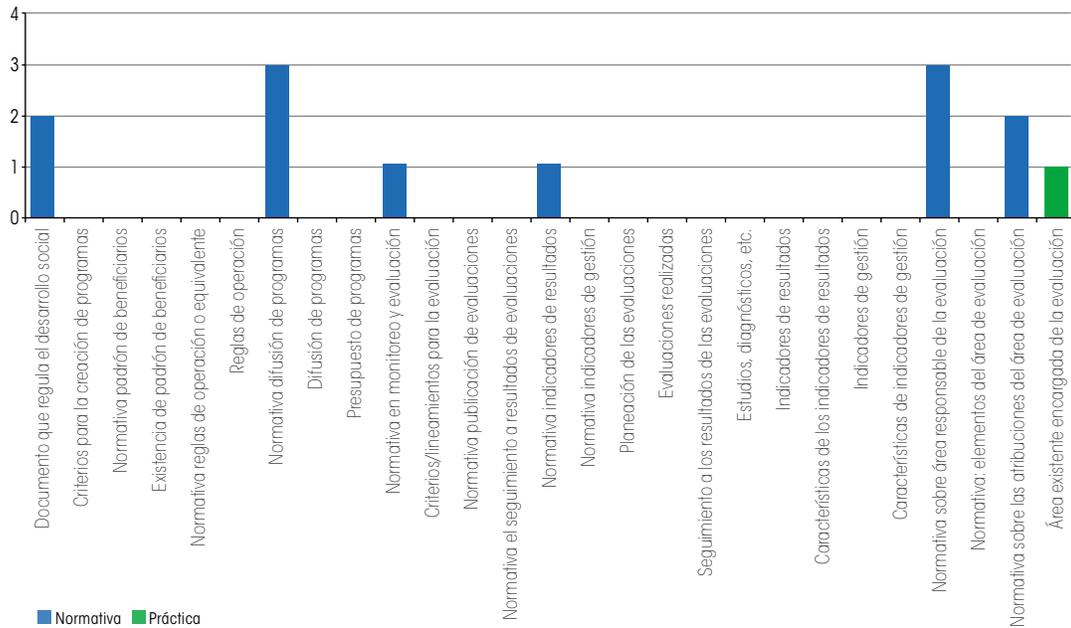
Fuente: CONEVAL. Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Guanajuato en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Guanajuato por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



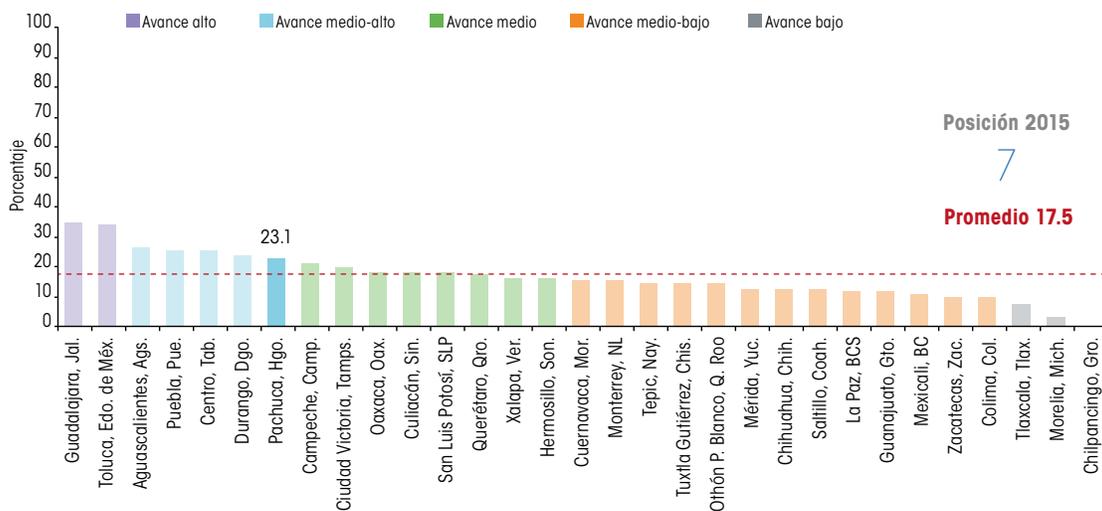
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## PACHUCA, HIDALGO

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

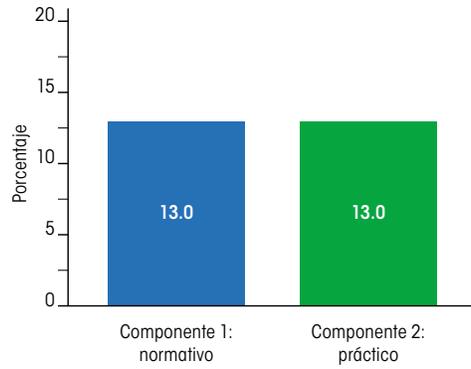
- En el componente normativo, el Decreto por el que se crea el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Municipio de Pachuca de Soto es el documento marco que regula la asistencia social en el municipio. En él se define la población que deberá ser prioritaria en la política de asistencia.
- El mismo decreto establece que la Secretaría de Planeación y Evaluación, independiente de la operación de la política social, es el área responsable de coordinar la evaluación de las acciones de desarrollo social del municipio. También define sus objetivos, estructura organizacional y mecanismos de vinculación con otras áreas.
- En la práctica, el municipio de Pachuca cuenta con indicadores de gestión actualizados y públicos, además de que se señala que son usados para monitorear los resultados alcanzados por las políticas de desarrollo social. La matriz cumple con criterios como incluir una descripción de lo que busca medir cada indicador, el método de cálculo, la unidad de medida, la frecuencia de medición, la línea base y las metas asociadas.
- El municipio de Pachuca difunde información sobre los objetivos de los programas sociales, las poblaciones a las que se orientan, las instituciones responsables de operarlos, los apoyos otorgados y los criterios de elegibilidad de los beneficiarios; sin embargo, no se difunden listas de beneficiarios o datos sobre el presupuesto asignado.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Pachuca en el índice de avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



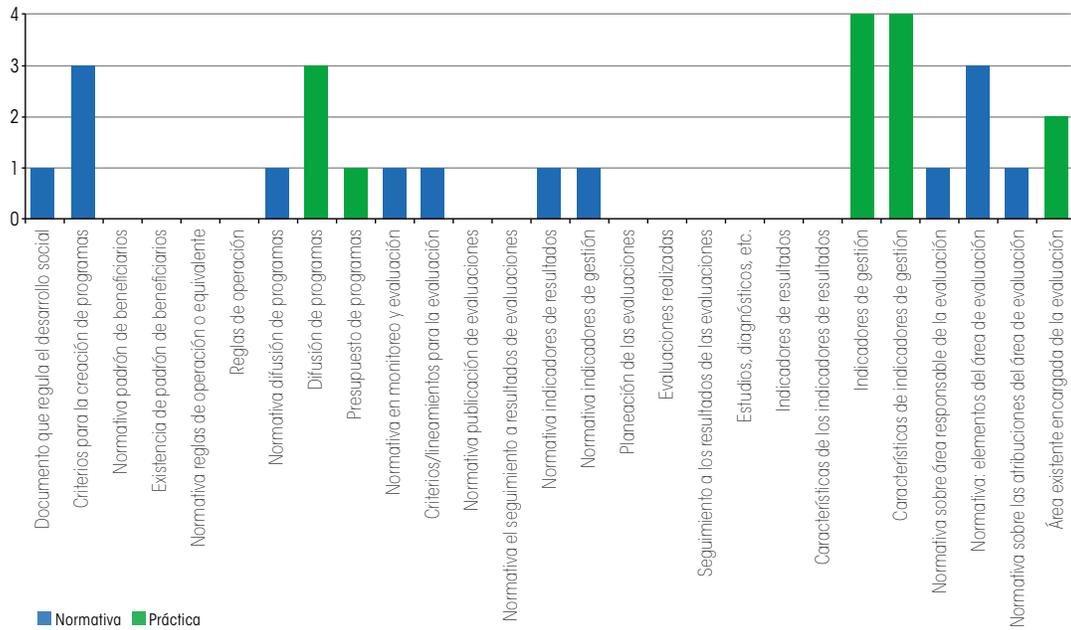
Fuente: CONEVAL. Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Pachuca en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Pachuca por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



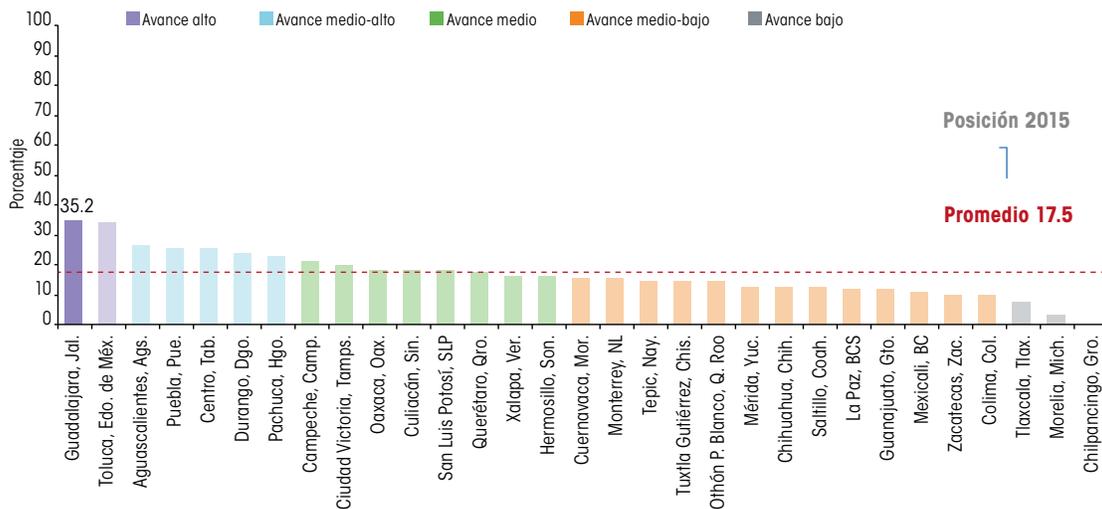
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## GUADALAJARA, JALISCO

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

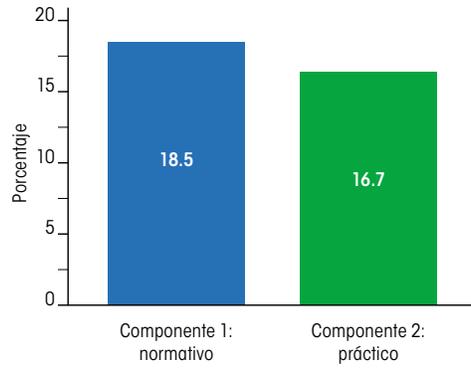
- En el componente normativo, el Reglamento de la Administración Pública Municipal regula las acciones de desarrollo social en el municipio y establece claramente las atribuciones de la Dirección de Programas Sociales. Especifica que ésta es responsable de los programas municipales, los criterios para la creación de programas y para la asignación de presupuesto, la evaluación de las acciones de desarrollo social, la difusión de información sobre ellas, la elaboración de padrones de beneficiarios y la población que debe priorizarse.
- En la práctica, Guadalajara formula reglas de operación para sus programas sociales, las cuales definen los objetivos generales, la población que se busca beneficiar, la institución responsable de la operación de los programas, el tipo de apoyo otorgado y la forma de entrega, los criterios de elegibilidad de los beneficiarios y los indicadores para el monitoreo y la evaluación de los programas, aun cuando la inclusión de estos aspectos no está normada en el marco jurídico del municipio.
- El municipio cuenta en su portal de transparencia con indicadores de gestión para el periodo 2014-2015. Si bien se señala el nombre y la meta, carecen de una descripción de lo que se busca medir, el método de cálculo y la frecuencia de medición.
- Los padrones de beneficiarios elaborados por el municipio incluyen información sobre el área responsable de integrarlos, datos básicos de los beneficiarios, programa del que reciben apoyos y en qué consisten éstos. Sin embargo, no indican el domicilio geográfico de las personas asistidas ni les proveen una clave de identificación.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Guadalajara en el índice del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



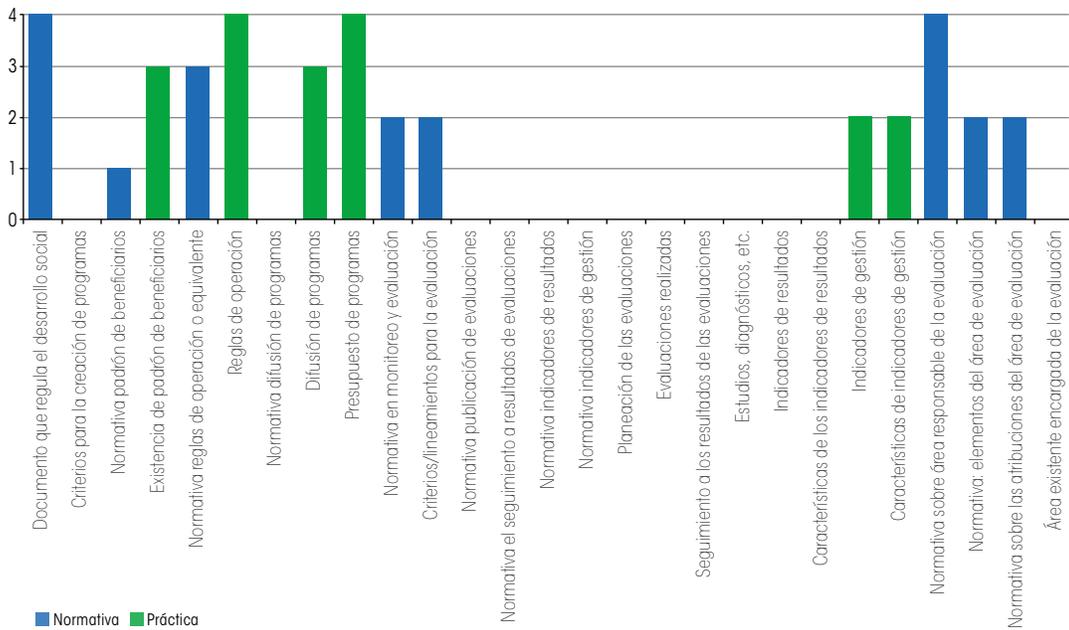
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Guadalajara en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Guadalajara por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



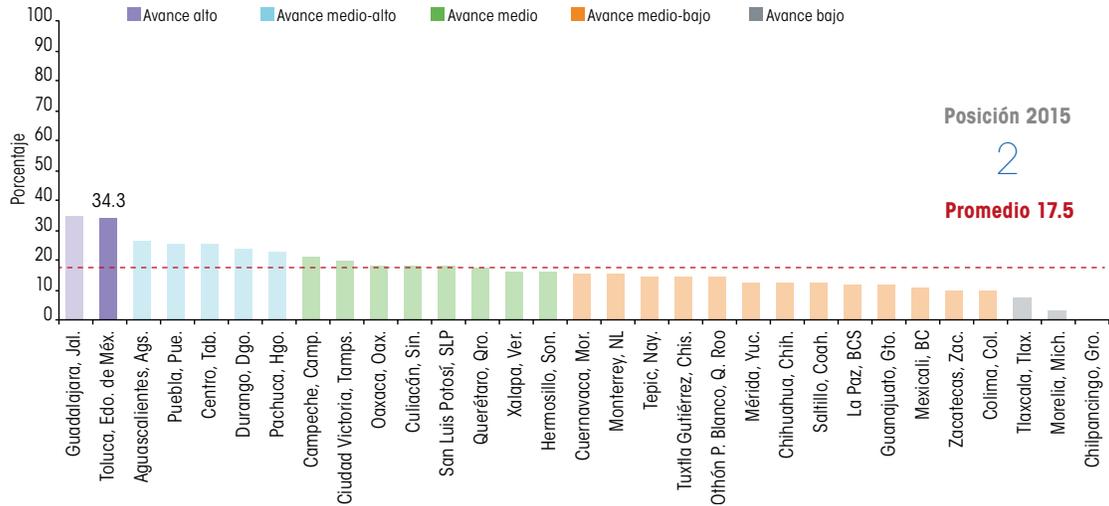
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

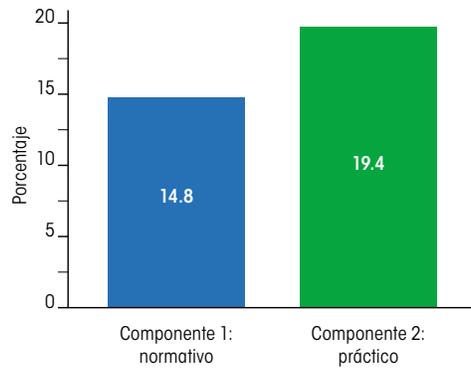
- En el componente normativo, el Bando Municipal de Toluca 2015 funge como documento que regula las acciones de desarrollo social en su título octavo. En él se especifica la población que debe ser prioritaria y se hace referencia a programas sociales municipales, la evaluación de la política social y la elaboración de padrones de beneficiarios. No obstante, no se establecen criterios para la creación de programas, la asignación de presupuesto al desarrollo social o su difusión.
- El Manual de Procedimientos de la Dirección de Desarrollo Social del municipio señala la obligación de elaborar reglas de operación para los programas sociales, pero no incluye los elementos que éstas deben contener, como los objetivos generales de los programas, las poblaciones a las que se orientan, la institución responsable, el tipo de apoyo y la forma en que se otorga, los criterios de elegibilidad de los beneficiarios o los indicadores para el monitoreo o la evaluación del desempeño.
- En la práctica, el municipio de Toluca tiene reglas de operación que cumplen con los criterios estipulados en la norma, excepto que no precisan la forma en que se entregan los apoyos.
- El municipio difunde información sobre sus programas de desarrollo social y cumple con todos los criterios, pues incluye objetivos, población a la que se orientan, institución responsable, apoyos otorgados, criterios de elegibilidad, lista de beneficiarios, presupuesto asignado a los programas y datos sobre indicadores de desempeño.
- El municipio de Toluca se destaca por haber efectuado evaluaciones de sus políticas y programas de desarrollo social. Además, éstas son públicas, contienen información de los responsables de operación de la política, han sido realizadas por una instancia independiente y emiten recomendaciones para el mejoramiento del desempeño de la política o programa en cuestión. Algunos aspectos que no consideran son el costo de la evaluación, sus objetivos, su metodología o un resumen ejecutivo de sus hallazgos principales.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Toluca en el índice de avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



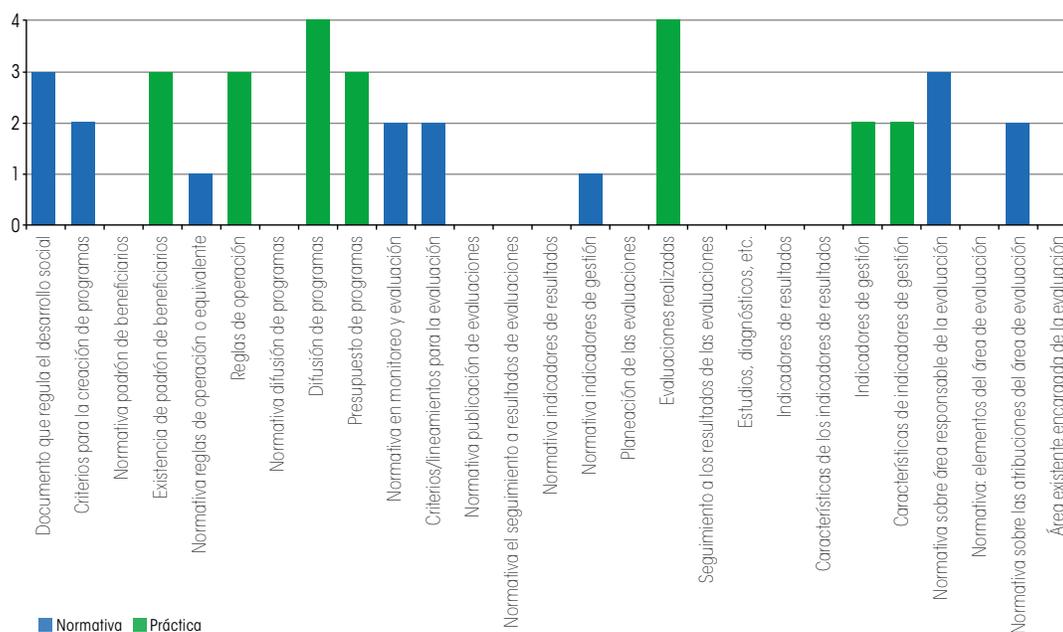
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Toluca en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Toluca por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



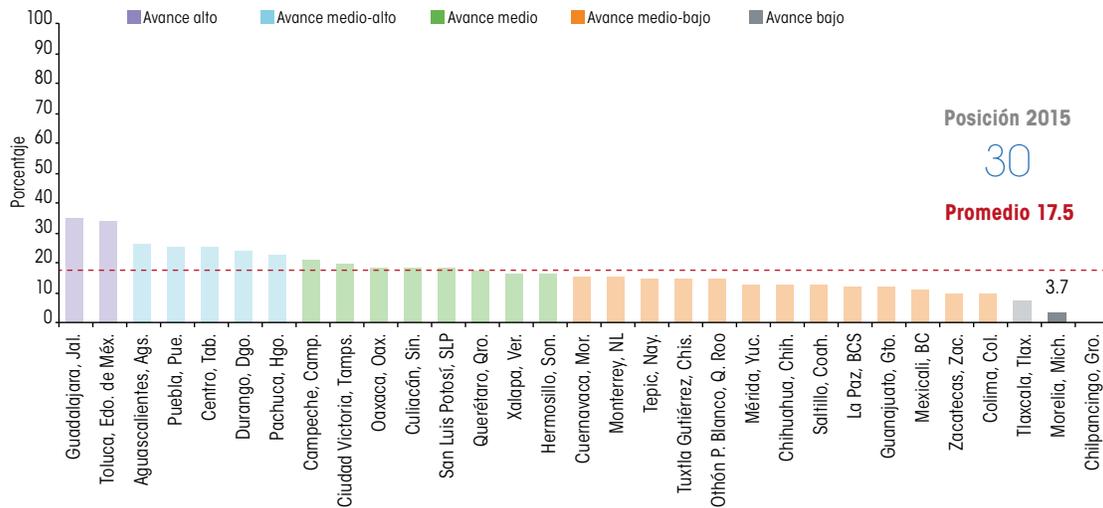
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## MORELIA, MICHOACÁN

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

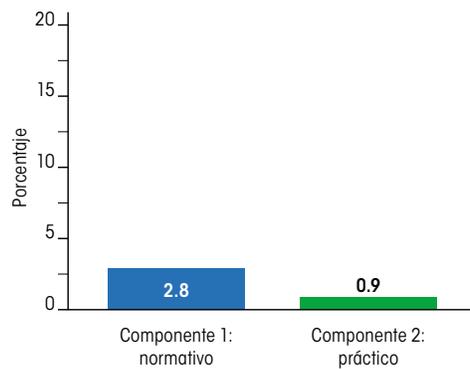
- En este municipio no se identificaron documentos normativos que regulen aspectos del desarrollo social municipal.
- No obstante lo anterior, el Reglamento de Organización de la Administración Pública del Municipio de Morelia establece que el Instituto Municipal de Planeación de Morelia es el área responsable de realizar y coordinar la evaluación de las políticas del municipio. Tampoco se definen claramente sus atribuciones en materia de evaluación.
- El Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Municipio de Morelia instituye la obligación de crear padrones de beneficiarios de los programas sociales municipales, sin especificar la información que deben contener, como el perfil del beneficiario, su domicilio geográfico, el programa del cual recibe el apoyo y la clave de identificación para cada beneficiario.
- En la práctica, el municipio de Morelia cuenta con información actualizada del presupuesto asignado a acciones de desarrollo social para el periodo 2014-2015, pero ésta no se encuentra desagregada por programa social.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Morelia en el índice del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



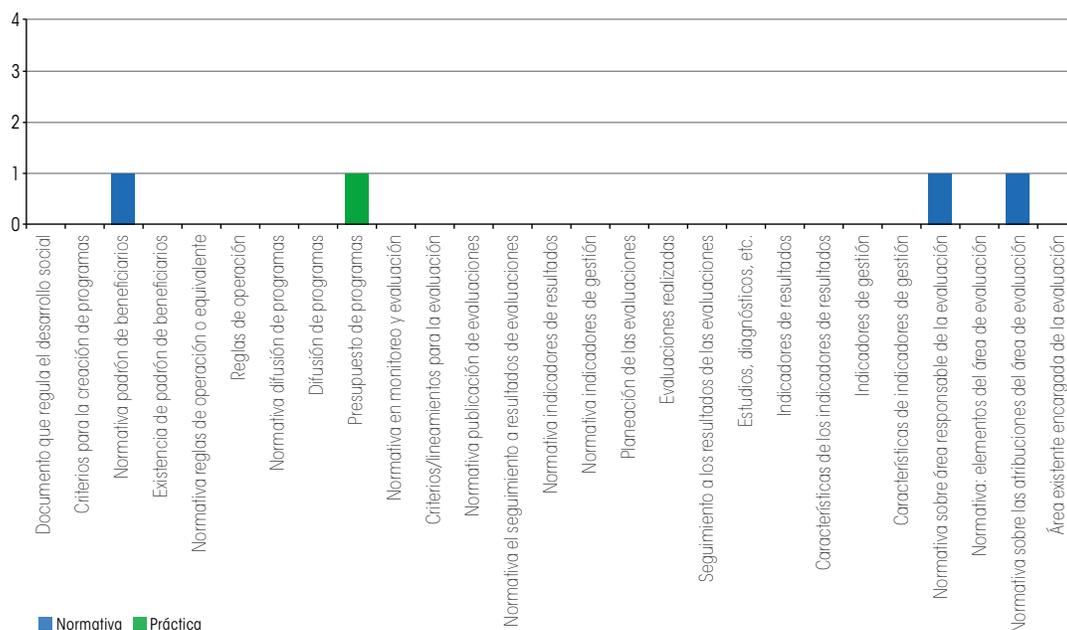
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Morelia en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Morelia por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

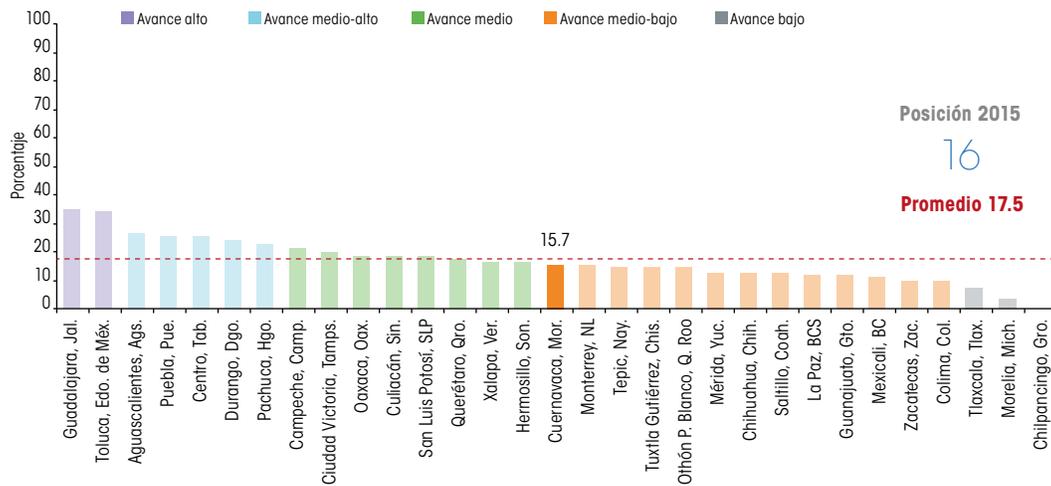
## CUERNAVACA, MORELOS

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

- En el componente normativo, el Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social del Ayuntamiento de Cuernavaca es el documento que regula las acciones de desarrollo social. En él se define la población que debe priorizar la política social, se mencionan los programas sociales municipales y la obligación de difundir información sobre ello, sin establecer criterios para crear programas nuevos, asignar presupuesto municipal y elaborar padrones de beneficiarios.
- En la práctica, el municipio cuenta con padrones de beneficiarios para sus programas sociales. Éstos contienen información sobre el área responsable de integrarlos, el perfil de los beneficiarios y el programa del cual reciben apoyo. El único aspecto faltante es la clave de identificación para cada beneficiario.
- El municipio difunde información sobre sus programas sociales, incluyendo sus objetivos, poblaciones que busca beneficiar, instituciones responsables de operarlos, tipo de apoyo que otorgan y padrones de beneficiarios. Por otra parte, no se identificó información sobre los criterios de elegibilidad de los beneficiarios y el presupuesto asignado.

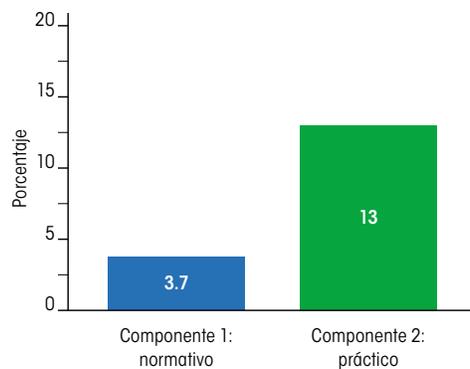
- Cuernavaca cuenta con indicadores de gestión para sus programas y en ellos se señala que serán usados para monitorear los resultados alcanzados; están actualizados hasta 2014 y 2015.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Cuernavaca en el índice del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



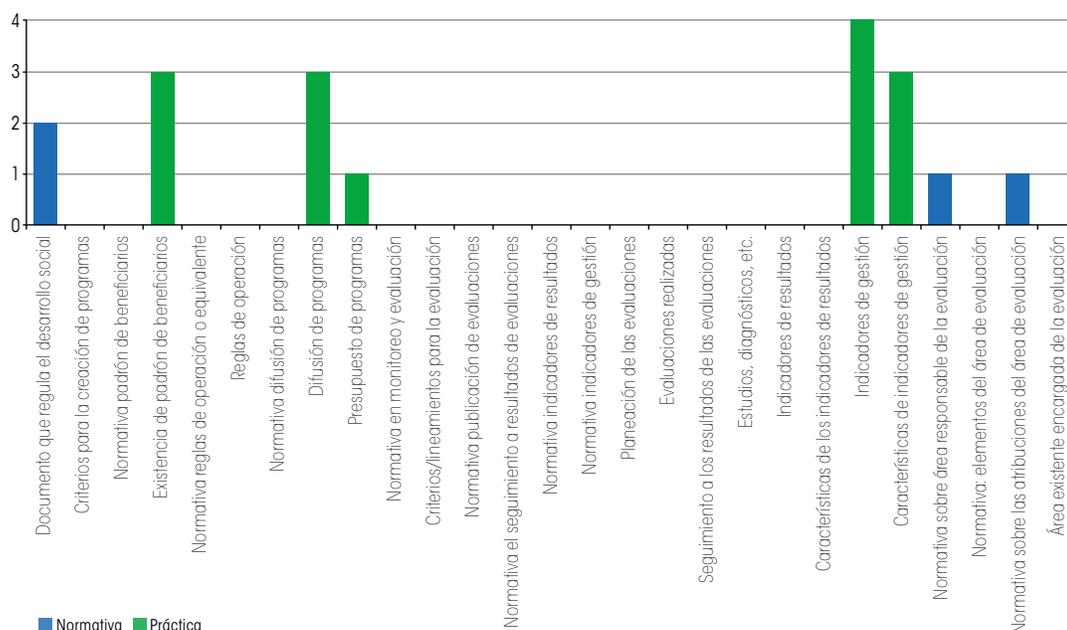
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Cuernavaca en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Cuernavaca por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## TEPIC, NAYARIT

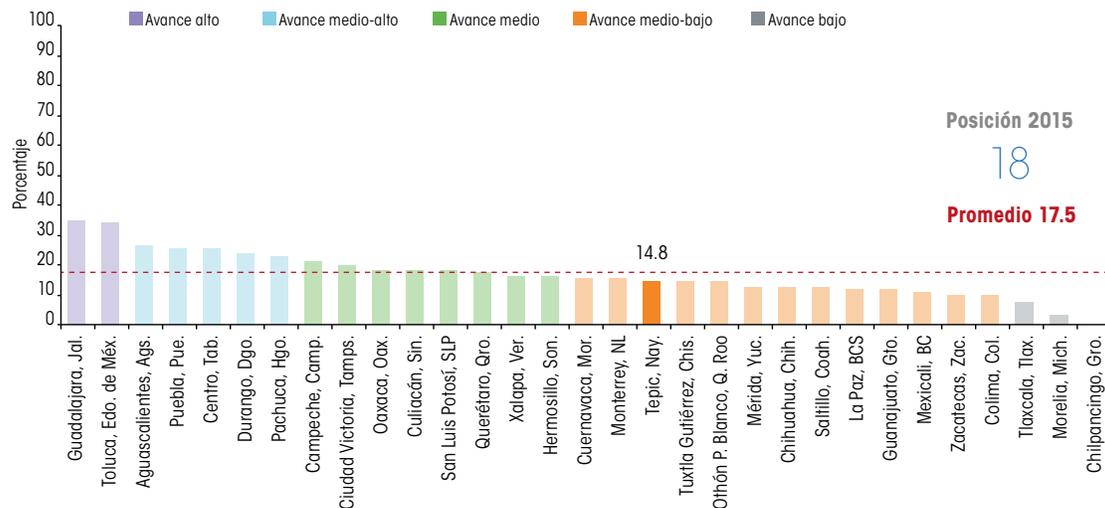
### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

- En el componente normativo, el Reglamento Interno del Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia de Tepic regula las acciones de asistencia social en el municipio. En él se especifican los grupos de población que deben priorizarse en esta materia; sin embargo, no se hace referencia a programas sociales municipales, criterios para la creación de nuevos programas, asignación de presupuesto, evaluación de la política social ni difusión de información sobre las acciones de desarrollo social.
- En el Reglamento para el Padrón Municipal se establece el incluir en el padrón general del municipio si la persona es beneficiaria de algún programa social, además de indicar su domicilio geográfico y el programa del cual reciben apoyo. Dicha normativa no considera que deba especificarse el área responsable de integrar cada padrón y una clave de identificación para cada beneficiario.
- En la práctica, los padrones que tiene el municipio de Tepic definen el área responsable de integrar el padrón, el perfil del beneficiario, el programa al que pertenece y el tipo de apoyo, pero carecen de información sobre el domicilio geográfico de los beneficiarios y una clave de identificación.
- El ayuntamiento de Tepic difunde información sobre los programas sociales municipi-

pales, como sus objetivos, los apoyos que se otorgan, las listas de beneficiarios y el presupuesto que se asigna a cada uno. No obstante, no se dispone de información de la población objetivo de los programas, la institución responsable de su operación, los criterios de elegibilidad de los beneficiarios o los indicadores.

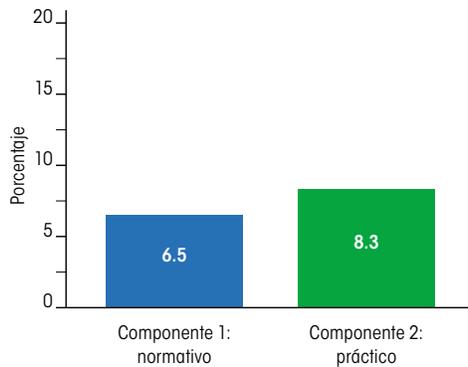
- El municipio de Tepic difunde información actualizada (al periodo 2014-2015) y desagregada del presupuesto asignado a algunos de sus programas sociales.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Tepic en el índice de avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



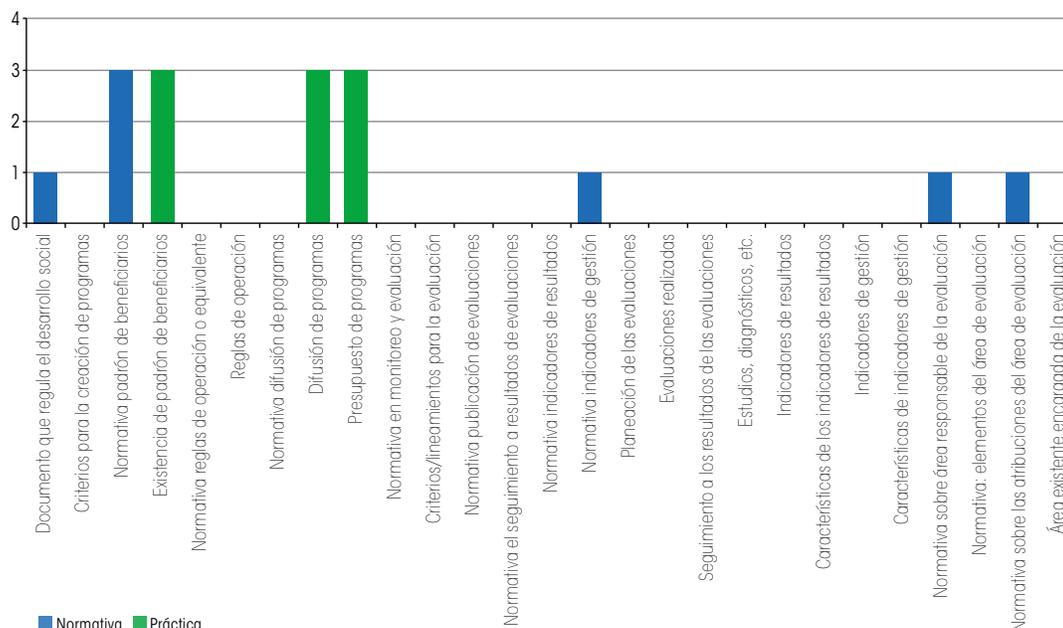
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Tepic en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Tepic por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

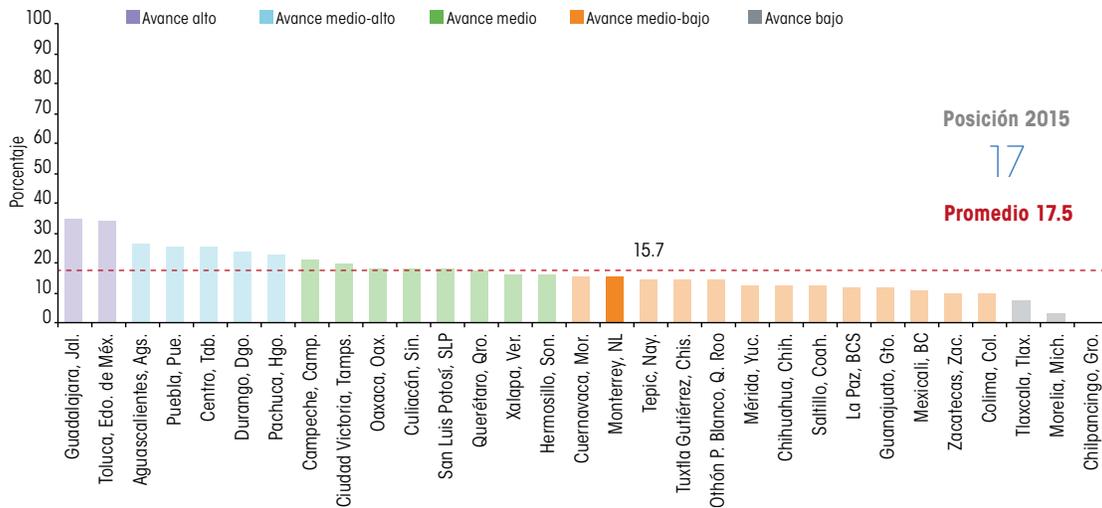
## MONTERREY, NUEVO LEÓN

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

- En el componente normativo, el Reglamento Interior del Desarrollo Integral de la Familia de Monterrey norma las acciones de asistencia social del municipio; especifica la población que debe priorizar la política social y hace referencia a los programas sociales del municipio, pero no incluye criterios para la creación de programas, la asignación de presupuesto municipal, la evaluación de la política, la difusión de información sobre ellos y la elaboración de padrones de beneficiarios.
- En la práctica, Monterrey tiene padrones de los beneficiarios de sus programas sociales que incluyen información sobre el área responsable de integrarlos, el perfil de los beneficiarios y el programa del cual reciben apoyos. No obstante, no ofrecen datos del domicilio de los beneficiarios o claves de identificación.
- El municipio de Monterrey difunde información sobre sus programas sociales, en la que describe los objetivos, la población a la que se orientan, la institución responsable de operarlos, los apoyos que otorgan y los criterios de elegibilidad de los beneficiarios. A pesar de ello, no se especifica el presupuesto que se les asigna o los indicadores de desempeño para su monitoreo y evaluación.

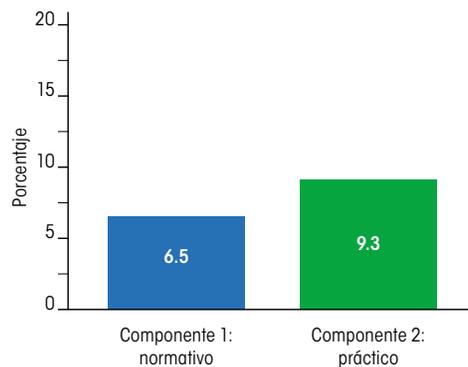
- Monterrey elabora indicadores de gestión que están actualizados y son públicos, pero no se dispone que sean usados para monitorear resultados alcanzados ni están concentrados ni sistematizados. Tampoco se explica lo que busca medir el indicador, el método de cálculo, la unidad de medida, la frecuencia de medición, la línea base o las metas.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Monterrey en el índice de avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



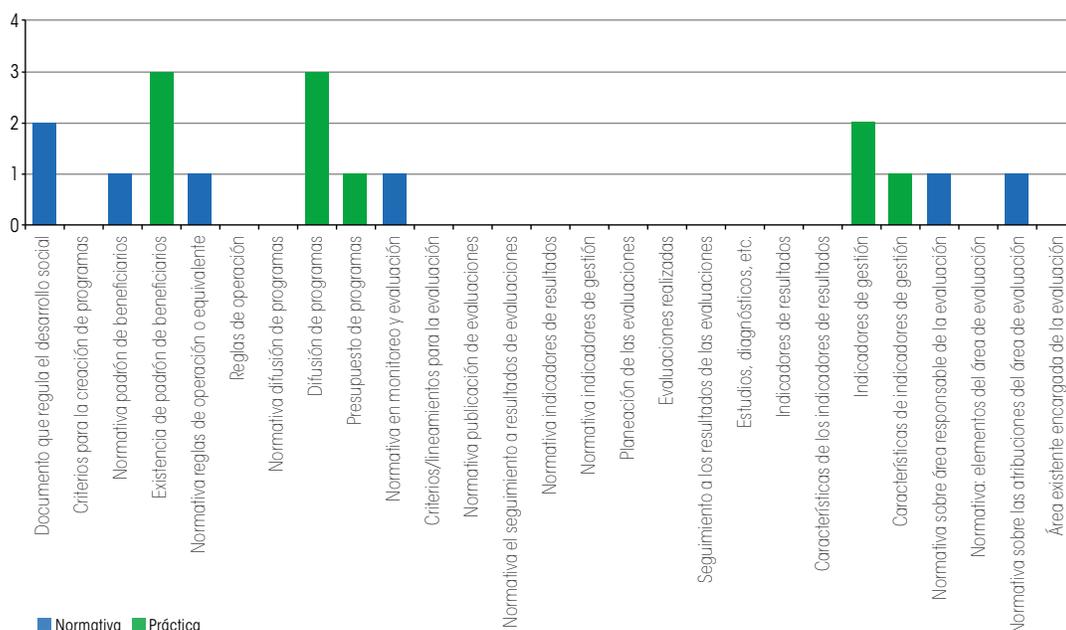
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Monterrey en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Monterrey por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

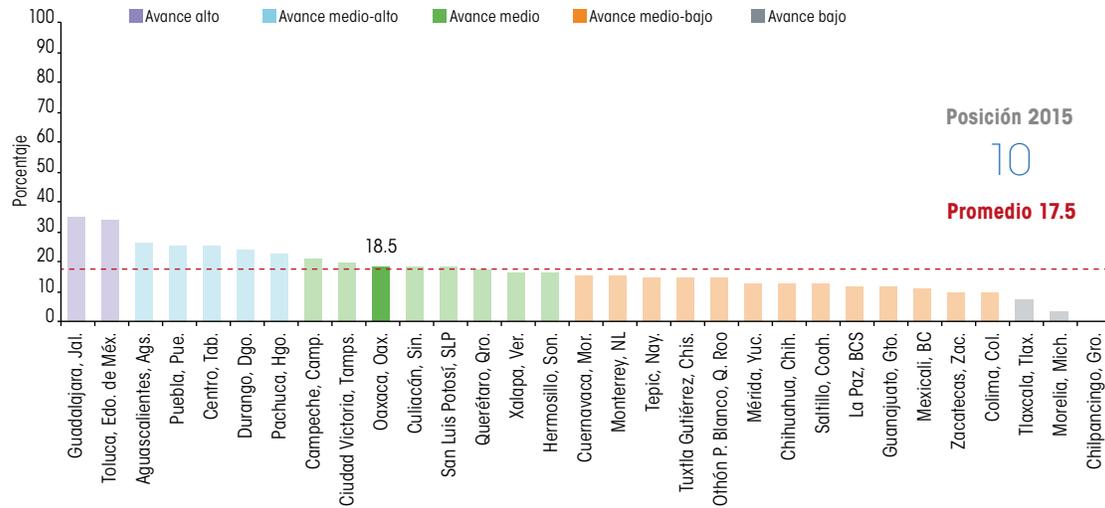
## OAXACA, OAXACA

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

- En el componente normativo, el Reglamento del Comité del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia regula la asistencia social en el municipio. En él se establece la difusión de los programas sociales, sin especificar la población a la cual se prioriza ni tampoco los criterios para la creación de programas nuevos de desarrollo.
- En la práctica, el municipio de Oaxaca cuenta con padrones de beneficiarios de sus programas sociales, los cuales incluyen información sobre el área responsable, el perfil y el programa del cual reciben apoyo, pero no señalan una clave de identificación ni el tipo de apoyo que otorgan los programas.
- El municipio difunde información sobre sus programas sociales consistente en los objetivos, la población que atienden, la institución responsable, los apoyos que otorga y los criterios de elegibilidad de los beneficiarios; sin embargo, no hay datos sobre el presupuesto que se asigna a los programas.

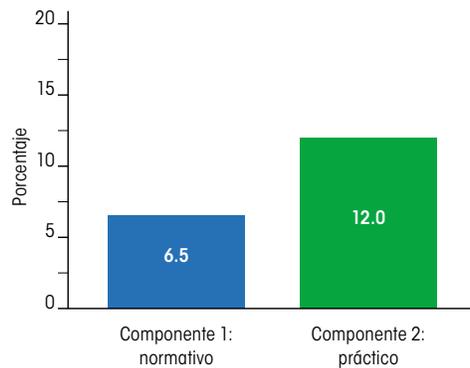
- Oaxaca cuenta con indicadores de gestión actualizados, públicos y concentrados en un reporte de indicadores de desempeño. Además, hay información disponible sobre aspectos de su elaboración, como el método de cálculo, la unidad de medida y la línea base; sin embargo, falta la descripción de lo que busca medir cada indicador, la frecuencia de medición o las metas respectivas.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Oaxaca en el índice del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)

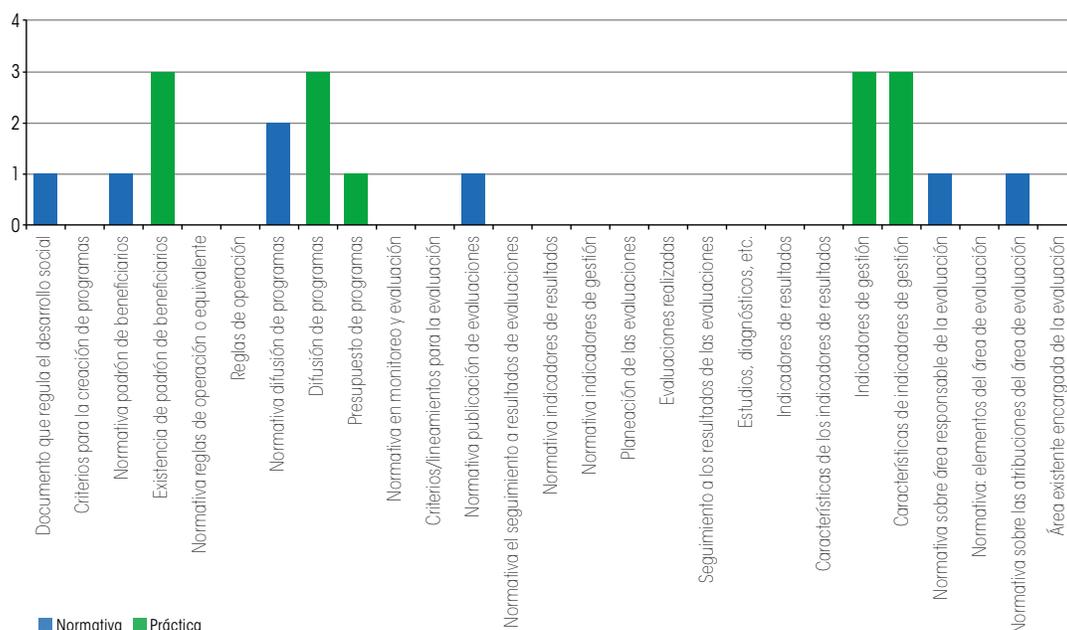


Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Oaxaca en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Oaxaca por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015

Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

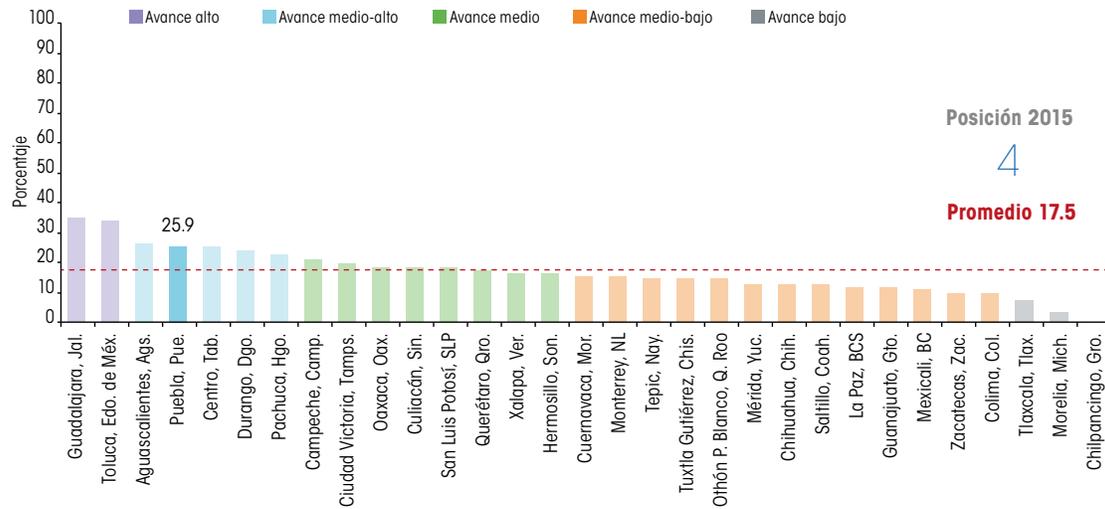
## PUEBLA, PUEBLA

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

- En el componente normativo, el Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Puebla norma las acciones de desarrollo social en este municipio. En él se especifica la población que se debe priorizar y la existencia de programas sociales municipales; también se establece la evaluación de la política social municipal y la obligación de elaborar padrones de sus beneficiarios. No se definen criterios para la creación de programas nuevos, para la asignación de presupuesto ni para la difusión de información sobre ellos.
- En la práctica, el municipio de Puebla cuenta con reglas de operación para sus programas que hacen referencia a los objetivos, la población a la que se orientan, la institución responsable y la forma de entrega de los apoyos que comprenden los programas; sin embargo, no se incluye el tipo de apoyo que se otorga ni los criterios de elegibilidad de los beneficiarios.
- El municipio de Puebla difunde información sobre los programas sociales municipales relativa a sus objetivos, poblaciones a las que se orientan, la institución responsable, los apoyos otorgados, los criterios de elegibilidad de los beneficiarios, las listas de los beneficiarios de los programas y los datos sobre el presupuesto asignado a los programas.

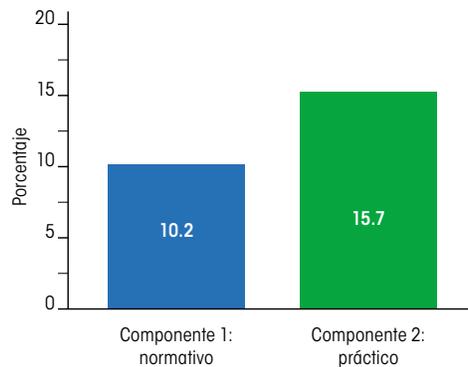
- El municipio cuenta con diseño de indicadores de gestión de sus programas de desarrollo social, que son públicos, están actualizados y se encuentran concentrados en fichas técnicas. En éstas se incluye información sobre lo que busca medir el indicador, el método de cálculo de los indicadores, la unidad de medida, la frecuencia de medición y las metas que pretenden alcanzarse. Un aspecto que no se ha considerado aún son las líneas de base utilizadas para cada indicador.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Puebla en el índice del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)

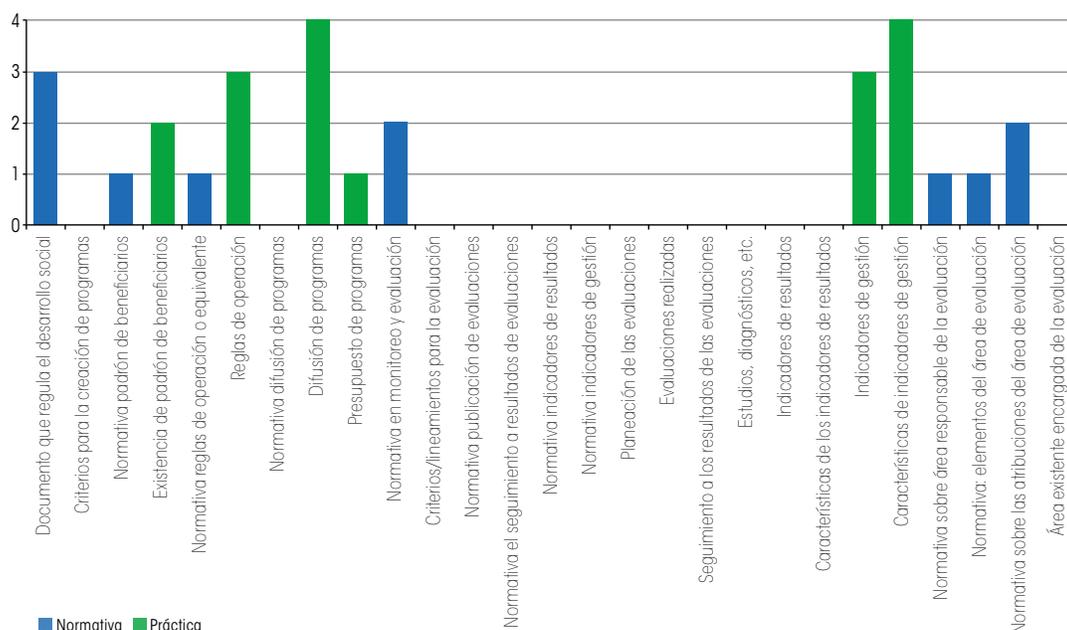


Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Puebla en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Puebla por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015

Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## QUERÉTARO, QUERÉTARO

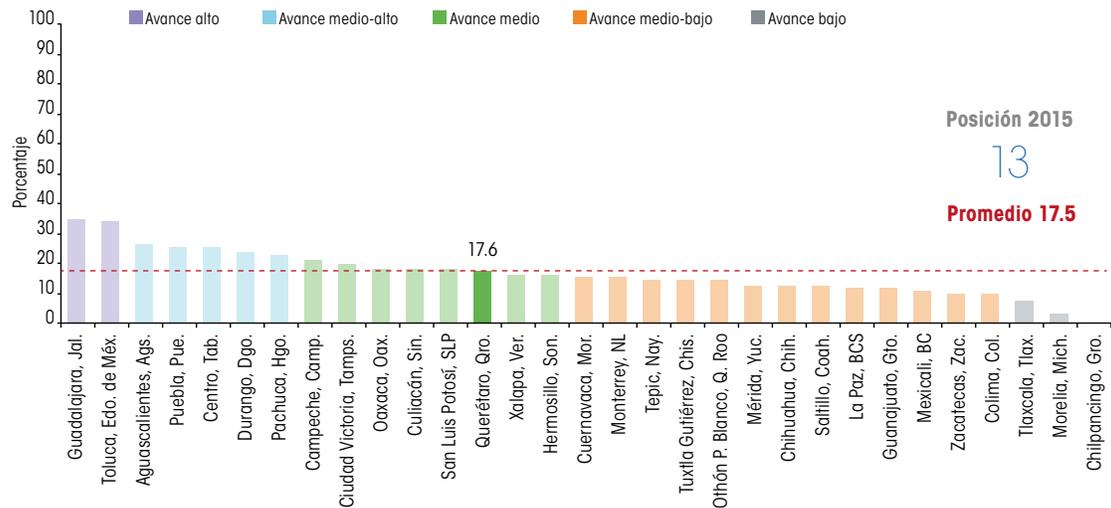
### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

- En el componente normativo, el Reglamento del Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia del Municipio de Querétaro regula la asistencia social en el municipio. En él se establece que el DIF Municipal es el encargado de proporcionar asistencia social a grupos vulnerables y entre sus atribuciones se encuentra poner en marcha planes y programas en materia de asistencia social; sin embargo, no se definen criterios para la creación de programas y para la asignación de presupuesto ni tampoco se establece su evaluación y difusión.
- En la práctica, el municipio difunde indicadores de resultados en temas de carencias sociales y servicios en las viviendas. No obstante, no se especifica que sean utilizados para monitorear los resultados alcanzados.
- En cuanto a indicadores de gestión, el municipio tiene información que incluye el nombre, la descripción de lo que se busca medir, el método de cálculo, la unidad

de medida, la frecuencia de la medición, la línea base y las metas.

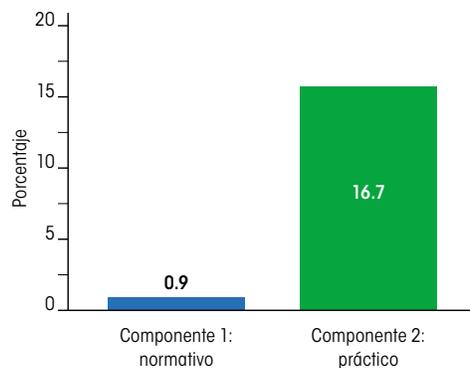
- El municipio difunde información sobre los programas de desarrollo social en su portal de transparencia, pero no acerca de los apoyos otorgados, la lista de beneficiarios o el presupuesto asignado a dichos programas.
- El municipio ofrece información del presupuesto asignado a desarrollo social, sin desglosarse por programa social.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Querétaro en el índice de avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



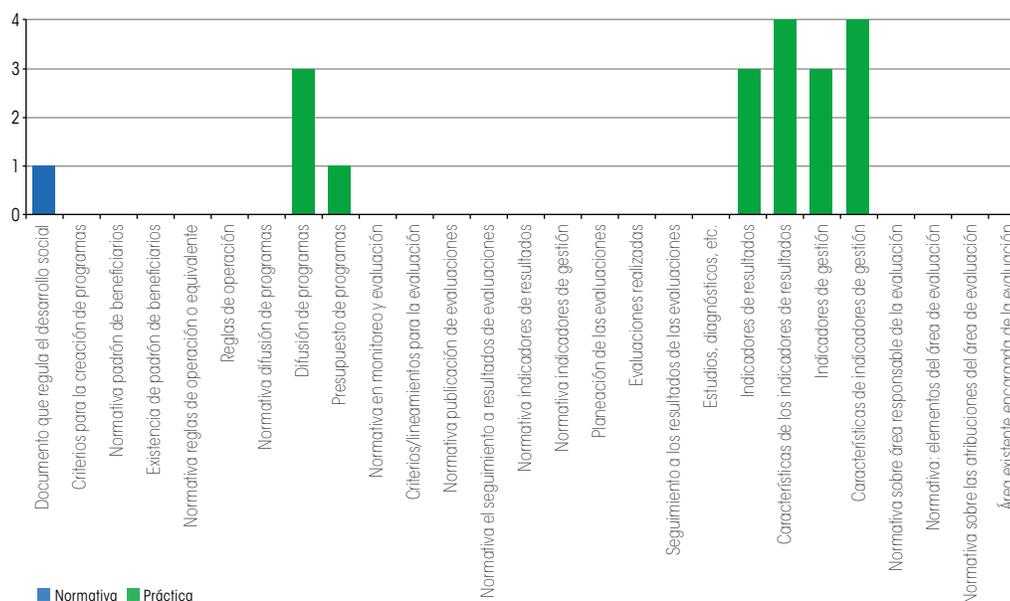
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Querétaro en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Querétaro por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## OTHÓN P. BLANCO, QUINTANA ROO<sup>17</sup>

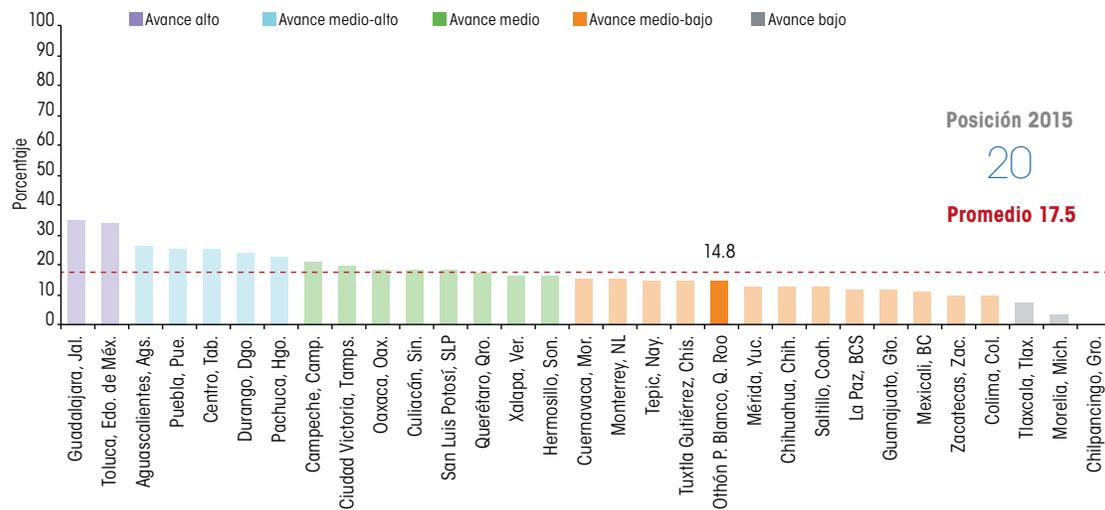
### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

- En el componente normativo, el Reglamento Interior del Ayuntamiento de Othón P. Blanco estipula que la Comisión de Desarrollo Social debe proponer y dictaminar las políticas públicas municipales que tiendan a la superación de la pobreza, pero no incluye criterios para la creación de programas nuevos de desarrollo social ni para la asignación del presupuesto; tampoco especifica la población a la que deben dar prioridad.
- La normativa establece la evaluación y el monitoreo de la política y los programas sociales mediante la Coordinación Operativa de Evaluación, cuya atribución es organizar las reuniones de evaluación y planeación de los programas de asistencia social del municipio, entre otras; no obstante, no dispone que se debe llevar a cabo una planeación de las evaluaciones y diagnósticos e investigaciones en materia de desarrollo social.

<sup>17</sup> La ciudad de Chetumal es la cabecera municipal de Othón P. Blanco, donde se encuentra la capital de Quintana Roo.

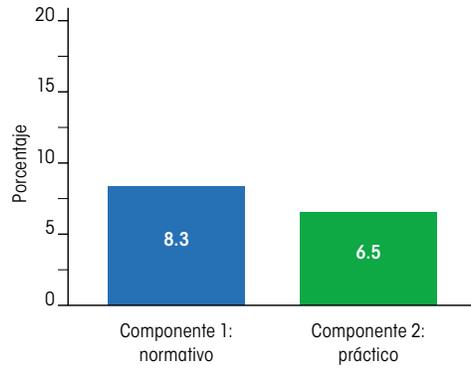
- En el Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Municipio de Othón P. Blanco se establece la difusión en internet de programas de desarrollo social, pero no se señala que debe incluirse la población objetivo, la institución responsable, el tipo de apoyo, los criterios de elegibilidad y la lista de beneficiarios de los programas.
- En la práctica, el municipio de Othón P. Blanco difunde información sobre los programas sociales relativa al objetivo, la institución responsable y los apoyos otorgados, pero no presenta datos de la población objetivo, los criterios de elegibilidad, las listas de beneficiarios, el presupuesto asignado o los indicadores de los programas.
- En el Plan Municipal de Desarrollo 2014-2016 se incluyen indicadores de gestión correspondientes al periodo 2014-2015, los cuales no están sistematizados ni concentrados en un sistema o una base de datos.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Othón P. Blanco en el índice de avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



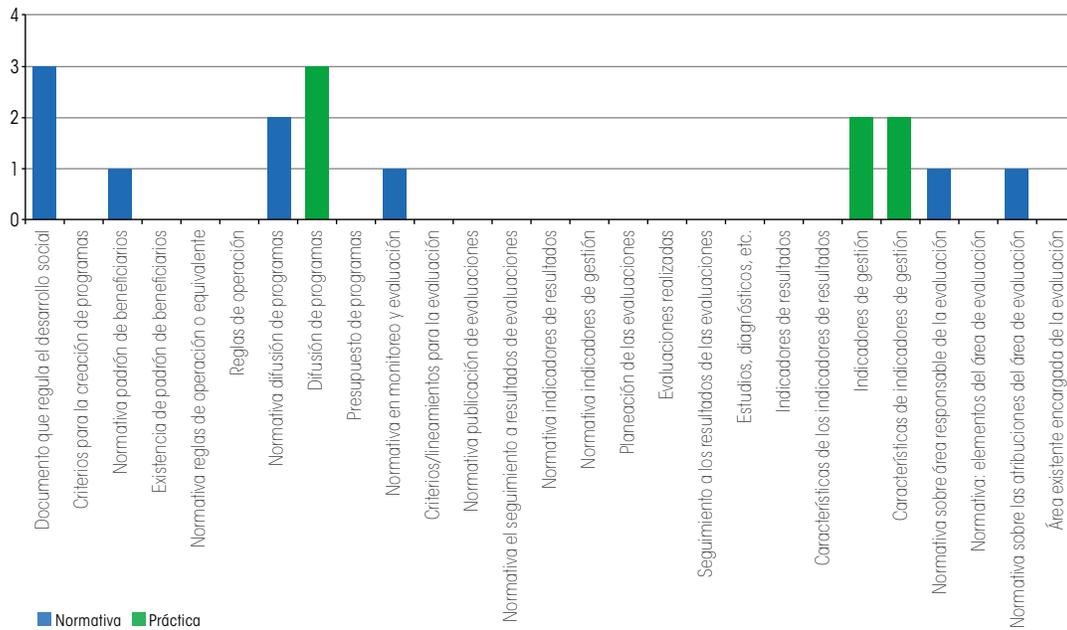
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Othón P. Blanco en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Othón P. Blanco por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



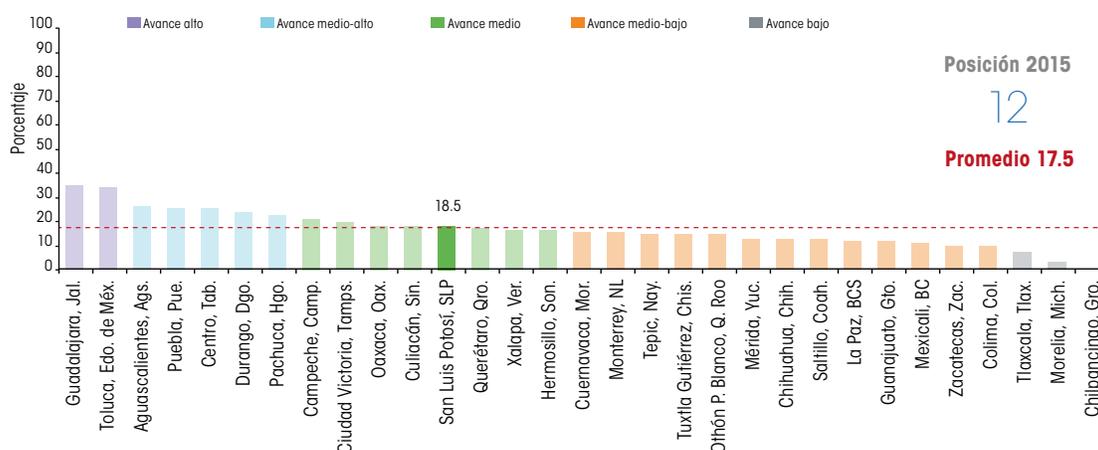
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## SAN LUIS POTOSÍ, SAN LUIS POTOSÍ

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

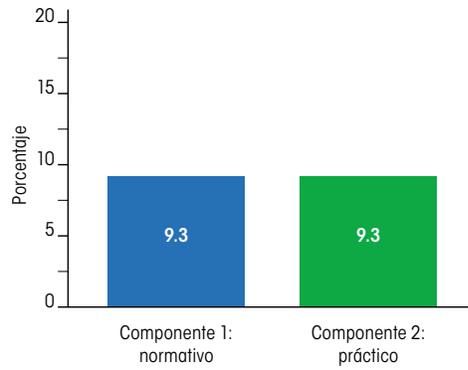
- En el componente normativo, el Reglamento Interno del Municipio Libre de San Luis Potosí establece que el Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia se encarga de llevar a cabo acciones y programas de asistencia social. Al respecto, no se señalan criterios para la creación y asignación de presupuesto a programas sociales ni para la creación de programas municipales de desarrollo.
- El Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Municipio de San Luis Potosí dispone que los programas sociales deben difundirse e incluir la población objetivo del programa, la institución responsable de operarlos, los tipos de apoyo otorgados, los criterios de elegibilidad y la lista de beneficiarios. No obstante, no especifica el objetivo del programa ni el presupuesto asignado.
- En términos normativos, el Instituto Municipal de Planeación es el área responsable de efectuar la evaluación de la política y los programas sociales.
- En la práctica, el municipio publica la lista de programas sociales en la página de internet del portal de transparencia municipal, que presenta la institución responsable, los apoyos otorgados y la lista de beneficiarios del programa. No se ofrece información pública respecto al objetivo, la población objetivo, el presupuesto asignado o los indicadores de programas.
- El municipio difunde indicadores de gestión, pero no menciona que son usados para monitorear los resultados alcanzados ni están concentrados en una base de datos.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de San Luis Potosí en el índice de avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



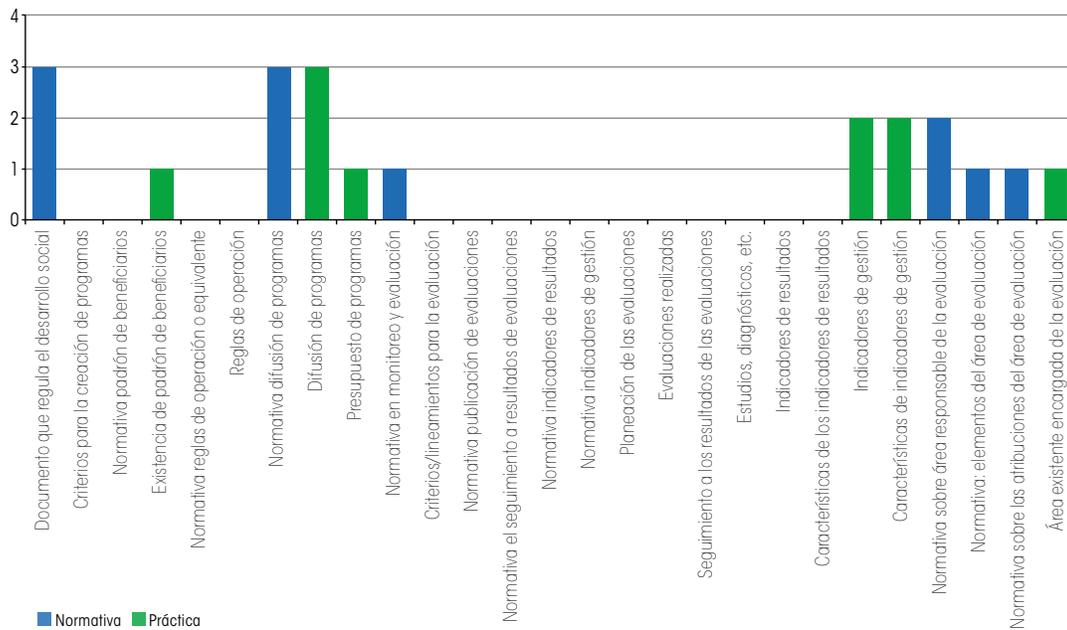
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de San Luis Potosí en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de San Luis Potosí por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



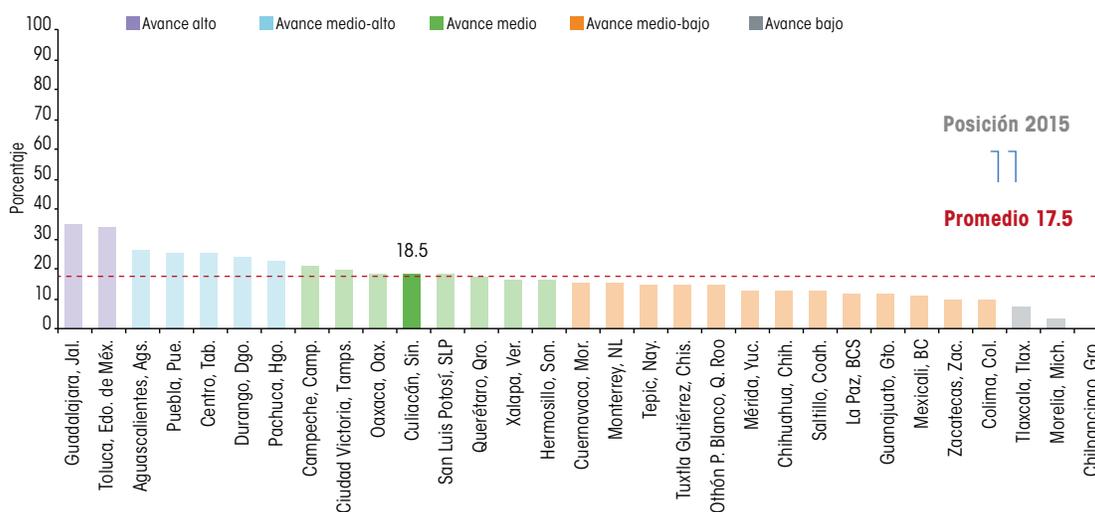
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## CULIACÁN, SINALOA

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

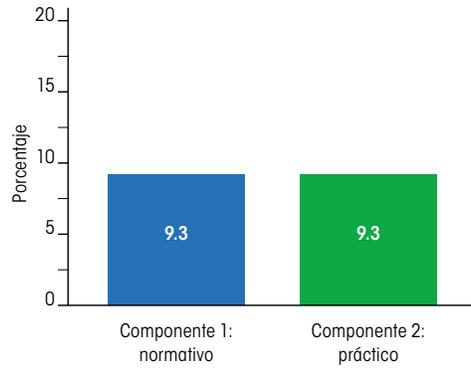
- En el componente normativo, el Reglamento de la Administración Pública del Municipio de Culiacán regula el desarrollo social en el municipio. En él se establece que el Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia debe llevar a cabo el conjunto de acciones y programas de asistencia, pero no se especifican criterios como la población que debe priorizarse en la política social.
- En este mismo reglamento se identifica a la Unidad de Evaluación y Seguimiento como el área responsable de realizar y coordinar evaluaciones. No obstante, no se aclara que sea un organismo ajeno a la operación de la política de desarrollo social.
- En la práctica, los programas de asistencia social se difunden en el portal de transparencia, en el cual se proporciona el objetivo de los programas, la población objetivo, la institución responsable de operarlos, los apoyos otorgados, los criterios de elegibilidad y las listas de beneficiarios. Sin embargo, no hay información sobre la difusión del presupuesto asignado a programas y los indicadores.
- El municipio cuenta con padrones de beneficiarios, aunque éstos no incluyen el domicilio geográfico, la clave de identificación o datos sobre el tipo de apoyo que se entrega.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Culiacán en el índice de avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



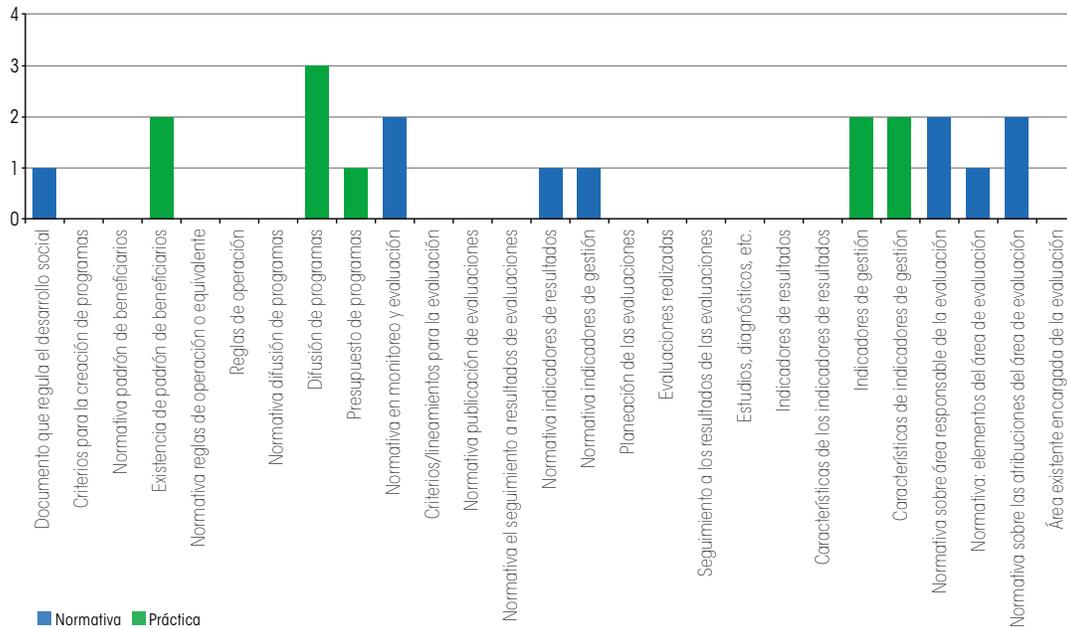
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Culiacán en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Culiacán por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



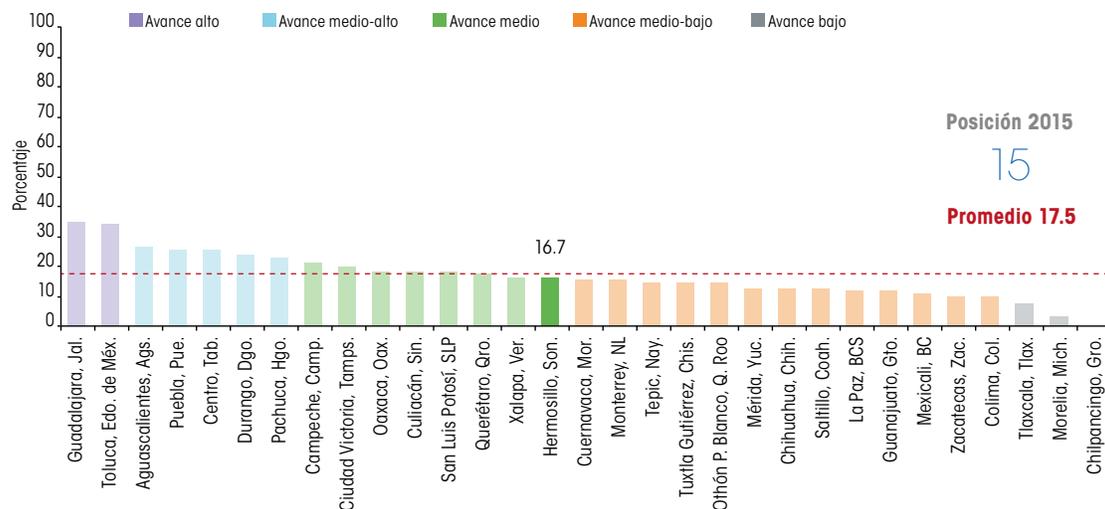
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## HERMOSILLO, SONORA

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

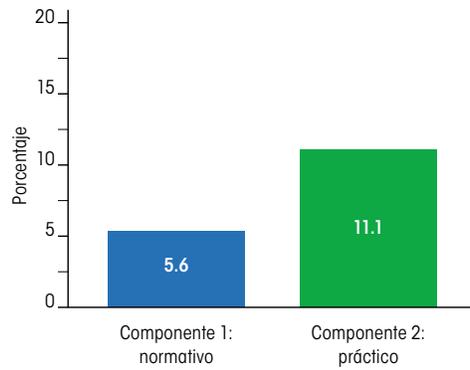
- En el componente normativo, el Reglamento Interior del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia en el Municipio de Hermosillo señala el deber de auspiciar la atención permanente a la población marginada del municipio, además de evaluar la política y los programas municipales de desarrollo.
- El reglamento establece que el Comité de Planeación Municipal tiene las atribuciones de llevar a cabo la evaluación y el monitoreo de la política y los programas sociales, pero no detalla aspectos como el objetivo de la evaluación, que es mejorar la política social, o que sus resultados se utilizarán para tomar decisiones presupuestarias.
- En la práctica, el municipio ha publicado indicadores de gestión, pero éstos no se concentran en una base de datos, además de que carecen de datos sobre la frecuencia de medición, la línea base y las metas de sus indicadores.
- En el presupuesto de egresos municipal de 2015 se incluye información del presupuesto asignado al desarrollo social; sin embargo, no se desagrega por programa.
- En su portal de transparencia, Hermosillo difunde información sobre sus programas sociales, como la población objetivo, la institución responsable de operar el programa, los apoyos otorgados, los criterios de elegibilidad y las listas de beneficiarios.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Hermosillo en el índice de avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



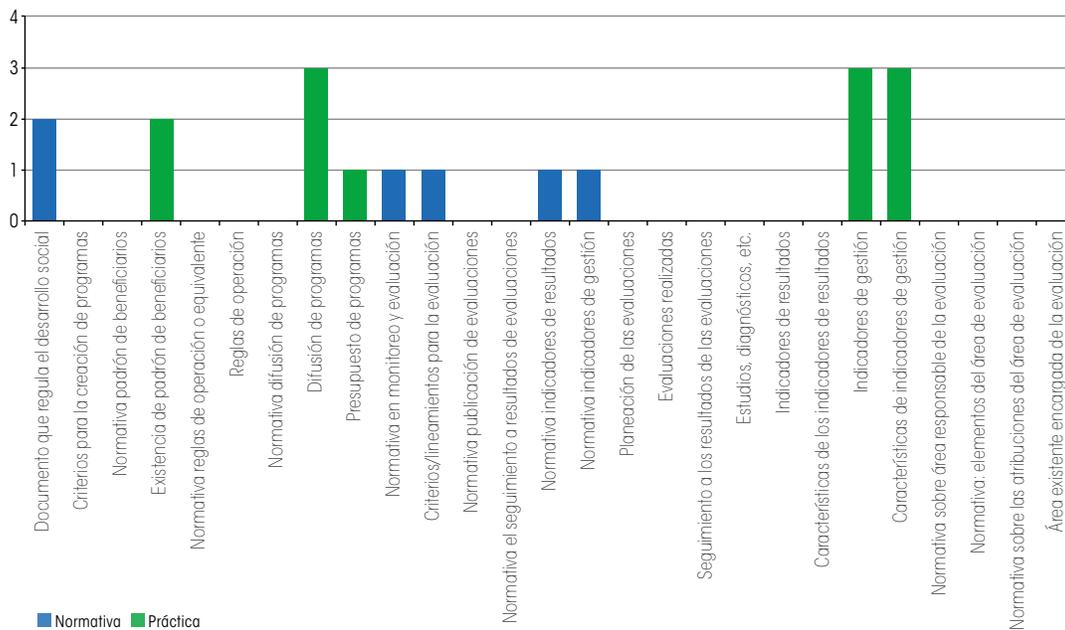
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Hermosillo en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Hermosillo por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



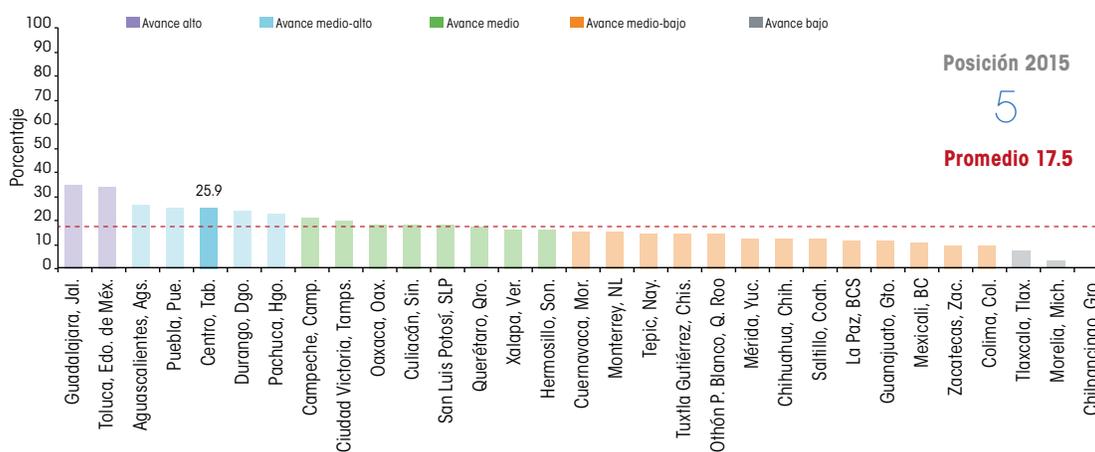
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## CENTRO, TABASCO<sup>18</sup>

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

- En el componente normativo, el Reglamento de la Administración Pública del Municipio de Centro concede a la Dirección de Desarrollo la atribución de coordinar las acciones de desarrollo social y hace referencia a programas municipales de desarrollo. Al respecto, no especifica la población que debe priorizarse ni los criterios para la creación de programas nuevos.
- El reglamento menciona la existencia de programas municipales de desarrollo, pero no de criterios para la asignación de presupuesto y para la creación de programas nuevos de desarrollo social.
- En el mismo reglamento se señala que la evaluación y el monitoreo tienen como objeto mejorar la política y los programas sociales, y que la Subdirección de Desarrollo Social es el área responsable de coordinar la evaluación en el municipio.
- En la práctica, el municipio difundió información sobre el presupuesto para algunos de sus programas en 2015.
- En el ejercicio 2015 se identificaron reglas de operación para algunos programas de desarrollo social del municipio. En ellas se incluye el objetivo, la población objetivo, la institución responsable y los criterios de elegibilidad, pero no se indica el tipo de apoyo que otorgan, la forma de entrega y los indicadores para el monitoreo y la evaluación de los programas.

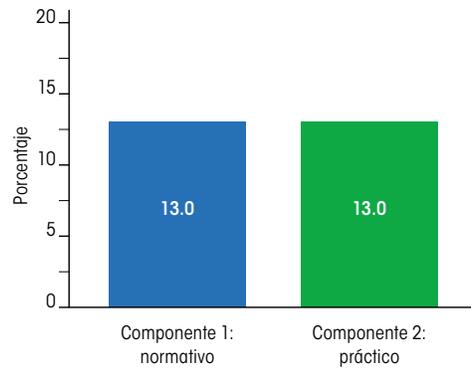
**Gráfica 1.** Posición del municipio de Centro en el índice de avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

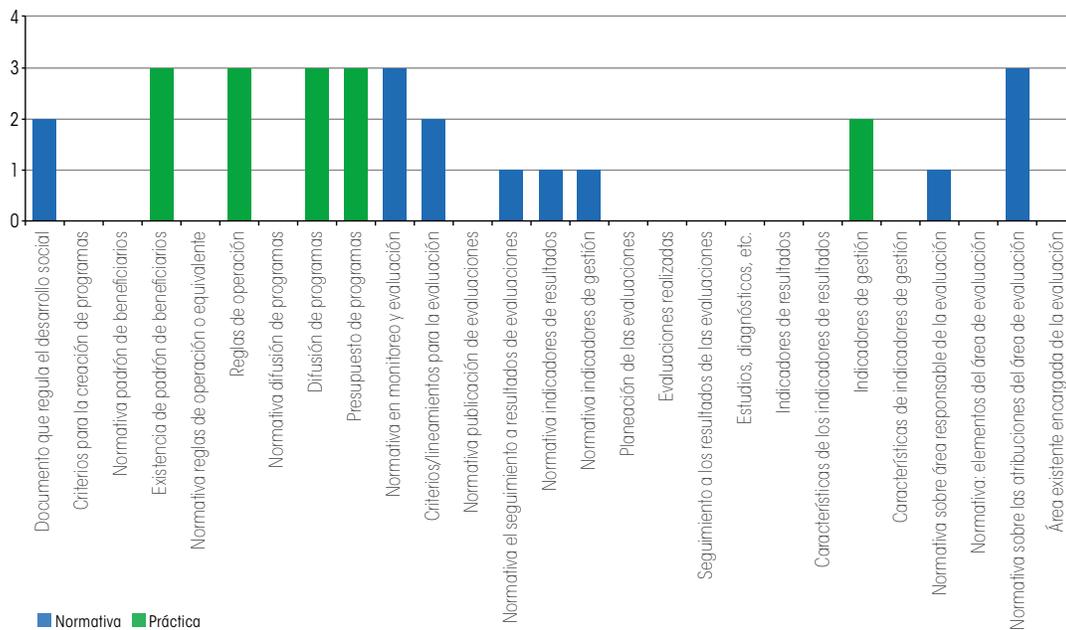
<sup>18</sup> La ciudad de Villahermosa es la cabecera municipal de Centro, donde se encuentra la capital de Tabasco.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Centro en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Centro por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



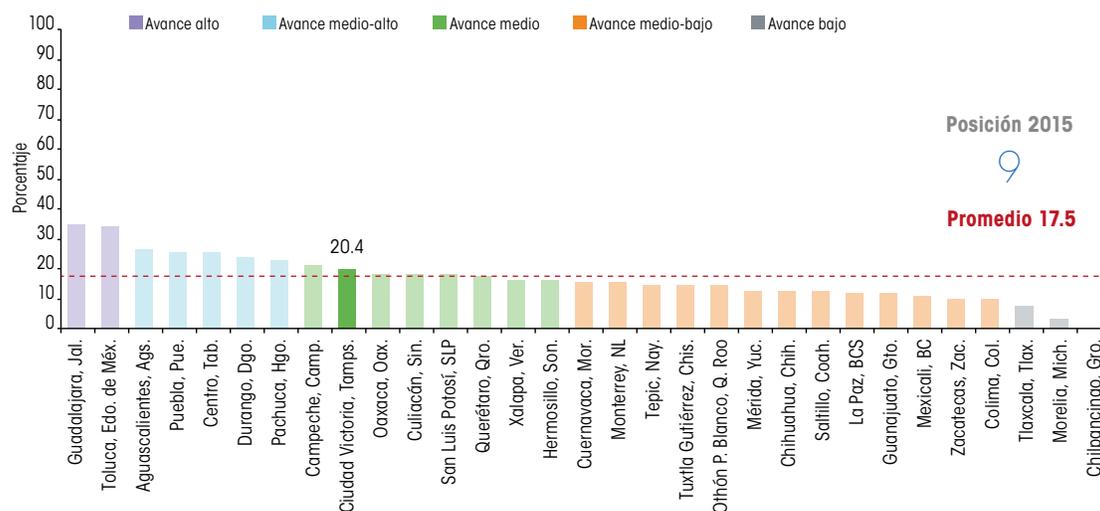
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## CIUDAD VICTORIA, TAMAULIPAS

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

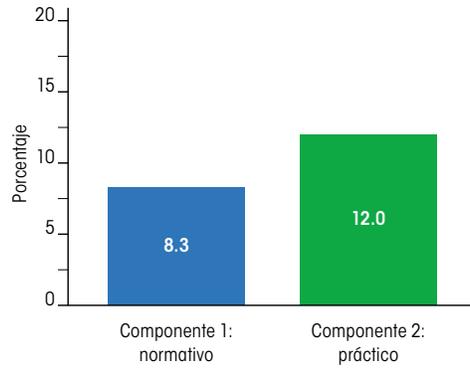
- En el componente normativo, el Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal de Victoria regula el desarrollo social. En él se especifica que la política de desarrollo ha de dar prioridad a las personas en situación de pobreza, marginación o vulnerabilidad. También se mencionan los programas sociales municipales, la evaluación de la política social y la difusión de la información sobre programas municipales.
- El reglamento establece criterios para la creación de programas de desarrollo social, como elaborar diagnósticos y objetivos, describir responsabilidad, procedimientos y tiempos de ejecución, y aclarar las fuentes de financiamiento, bases de participación social organizada, además de mecanismos de evaluación y control.
- En la práctica, el municipio cuenta con indicadores de gestión para el periodo 2015; en ellos se proporciona el nombre, la descripción de lo que busca medir cada uno y su método de cálculo, entre otras características.
- Si bien el municipio difunde información sobre los programas de desarrollo social en el portal de transparencia municipal, no ha incluido la lista de beneficiarios, el presupuesto asignado a cada uno ni los indicadores de gestión y de resultados.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Ciudad Victoria en el índice de avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



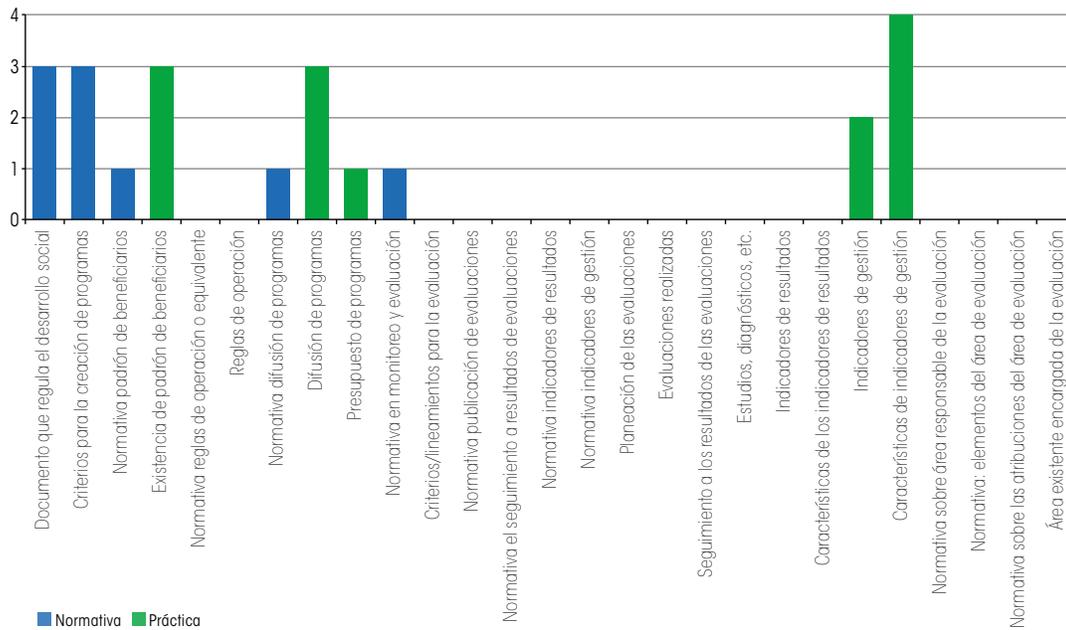
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Ciudad Victoria en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Ciudad Victoria por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



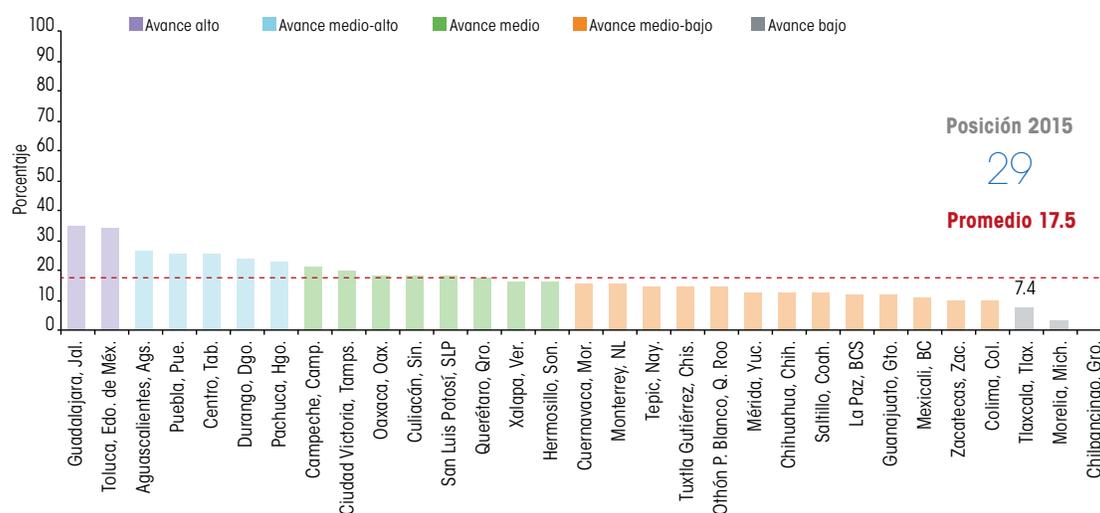
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## TLAXCALA, TLAXCALA

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

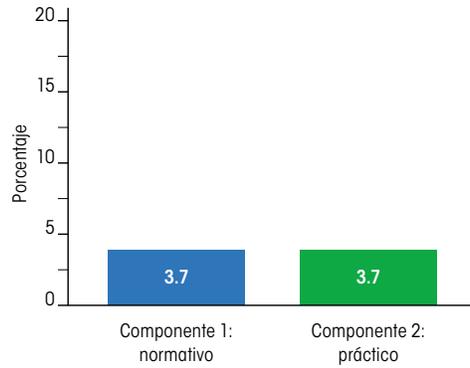
- En el componente normativo, el Reglamento Interno del Municipio de Tlaxcala establece que se deben elaborar y ejecutar políticas de desarrollo social de acuerdo con la Ley General de Desarrollo Social del Estado de Tlaxcala. Entre los aspectos que no se mencionan son la población que debe priorizar la política social, criterios para la creación de programas nuevos o para asignar el presupuesto municipal de desarrollo social, entre otros.
- En el mismo reglamento se determina que la evaluación y el monitoreo de la política es responsabilidad del Órgano de Fiscalización Superior, mientras que la evaluación de los programas corresponde a la Dirección de Evaluación y Planeación del municipio.
- En la práctica, Tlaxcala difunde en su página de internet información sobre los programas sociales que se llevan a cabo e incluye objetivo del programa, población objetivo, institución responsable y apoyos que se otorgan; sin embargo, no proporciona los criterios de elegibilidad, las listas de beneficiarios, el presupuesto asignado o los indicadores de gestión y de resultados.
- La información sobre desarrollo social en el presupuesto de egresos del municipio para 2015 se presenta desagregada, pero no por programas.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Tlaxcala en el índice de avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



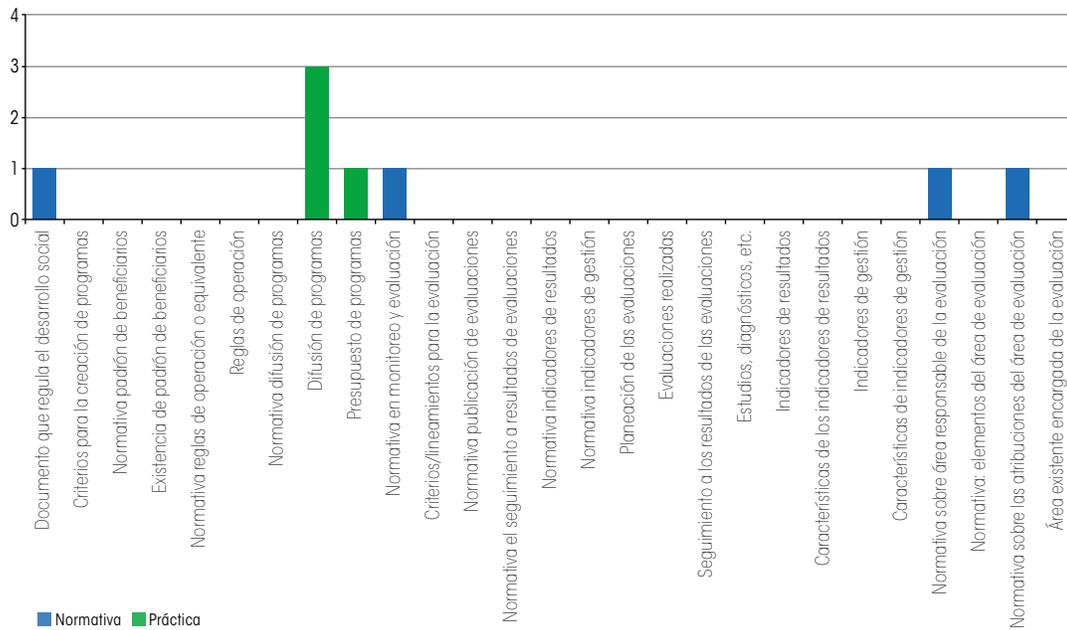
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Tlaxcala en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Tlaxcala por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



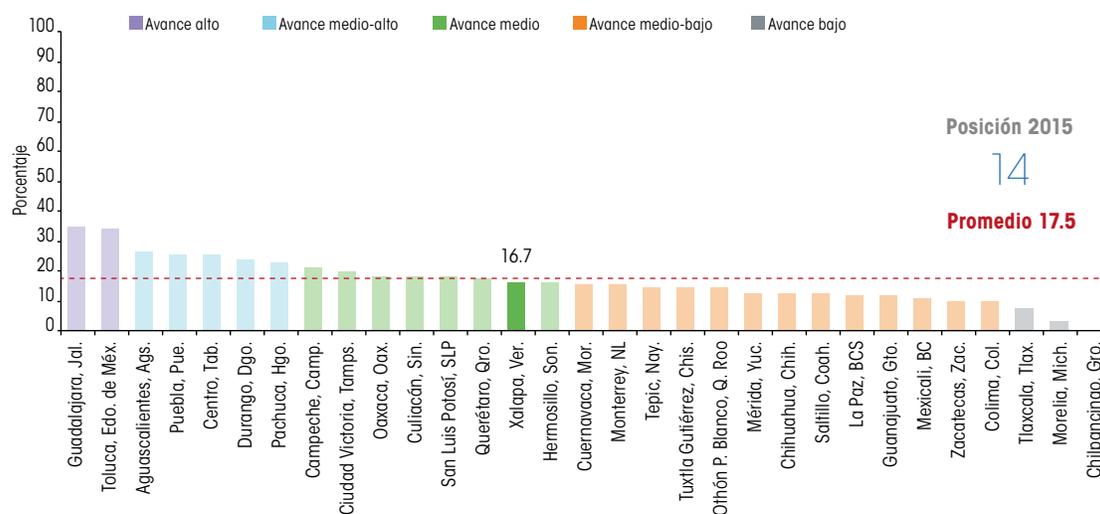
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## XALAPA, VERACRUZ

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

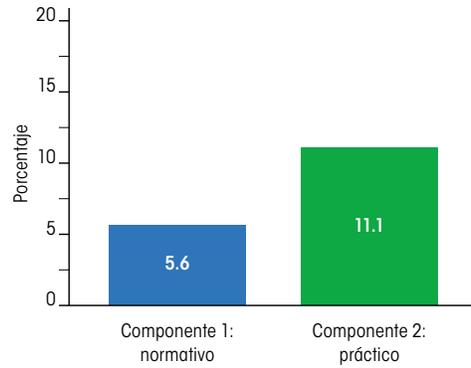
- En el componente normativo, el Reglamento Interior del Consejo de Desarrollo Municipal de Xalapa regula el desarrollo social. En él se especifica la población a la que deberá priorizar la política de desarrollo y se hace referencia a programas municipales en la materia; sin embargo, no se mencionan criterios para la creación de programas nuevos o para asignar presupuesto a las acciones municipales de desarrollo social.
- La Dirección de Buen Gobierno es responsable de coordinar el Sistema de Planeación para el Desarrollo Municipal, el Sistema de Evaluación del Desempeño, la promoción e instrumentación del presupuesto basado en resultados y el mejoramiento de la gestión pública municipal. Entre sus atribuciones se encuentra llevar a cabo evaluaciones de desempeño de los programas públicos. No obstante, no se especifica que sea un organismo ajeno a la operación de la política social.
- En la práctica, el municipio cuenta con indicadores de gestión para el periodo 2015 en su portal de transparencia; sin embargo, no se explica que se usan para monitorear los resultados alcanzados en el municipio ni tampoco se encuentran sistematizados en una base de datos.
- El municipio difunde información sobre los programas administrados por el DIF municipal, e incluye el objetivo, la institución responsable, el tipo de apoyo y los criterios de elegibilidad. No se mencionan la población objetivo, el presupuesto asignado o los indicadores.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Xalapa en el índice de avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



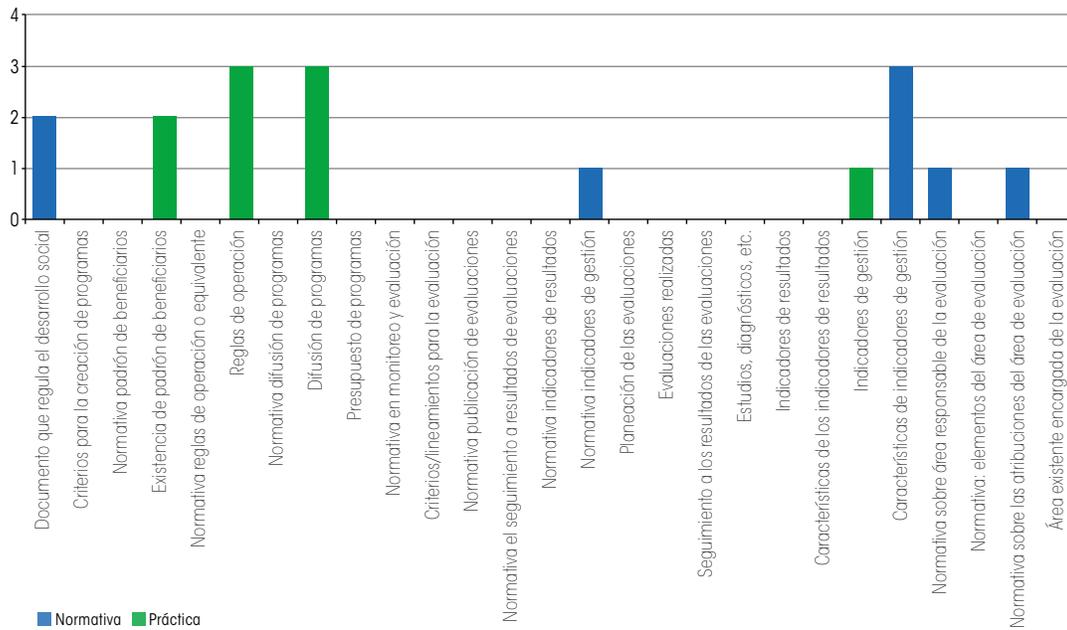
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Xalapa en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Xalapa por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



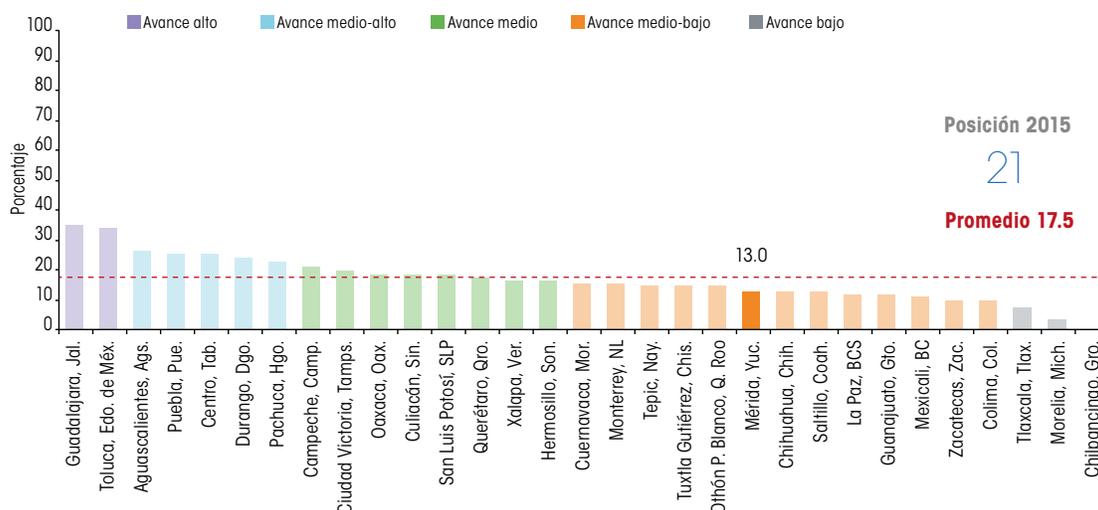
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## MÉRIDA, YUCATÁN

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

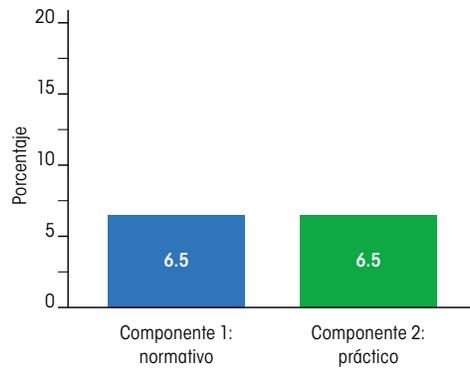
- En el componente normativo, el Reglamento Municipal de Asistencia Social es el marco legal para regular el desarrollo social en el municipio. En él se describe la población a la cual deberá priorizar la política de desarrollo social y se hace referencia a programas municipales de asistencia social; sin embargo, no se menciona que haya criterios para la creación de programas nuevos o para asignar el presupuesto municipal a las acciones de desarrollo social.
- El Reglamento Interno del Consejo de Planeación para el Desarrollo del Municipio establece que se efectuarán procesos de seguimiento y evaluación a través de un sistema de evaluación de desempeño y matriz de indicadores, sin especificar criterios o lineamientos, como tipos de evaluación y frecuencia con que se hacen.
- En la práctica, el municipio de Mérida publica información de los programas de asistencia social, sin incluir datos como la institución responsable, listas de sus beneficiarios o presupuesto que se les asigna.
- Cada dependencia municipal hizo públicos sus indicadores de gestión para el periodo 2015 y proporcionó el nombre del indicador y la unidad de medida; sin embargo, no se incorporó información relacionada con la descripción de lo que se busca medir, el método de cálculo, la línea base y las metas.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Mérida en el índice de avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



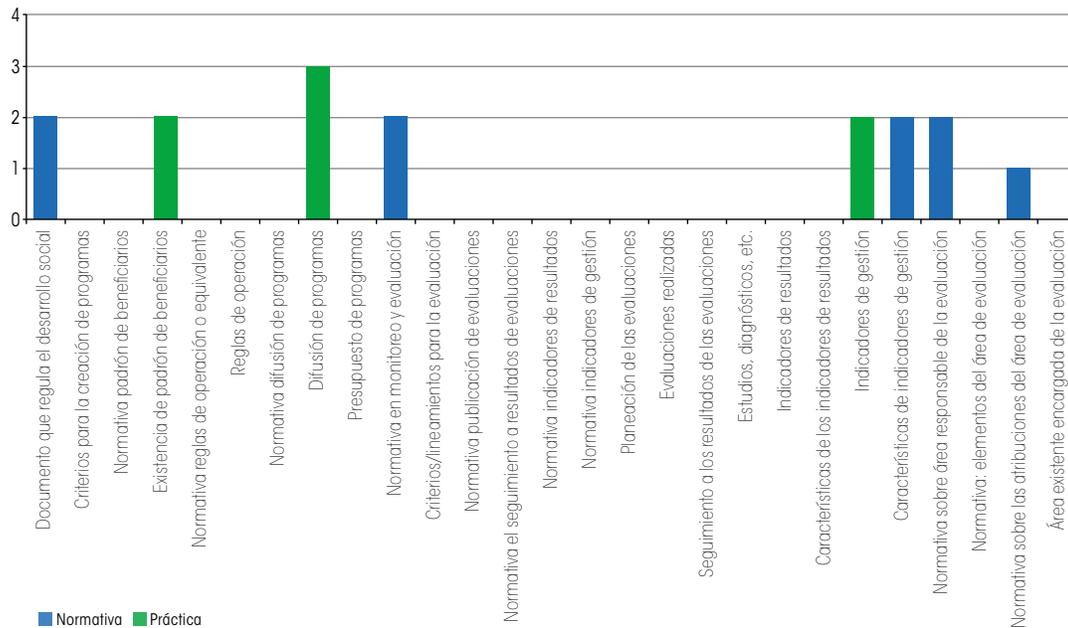
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos porcentuales.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Mérida en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento.

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Mérida por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## ZACATECAS, ZACATECAS

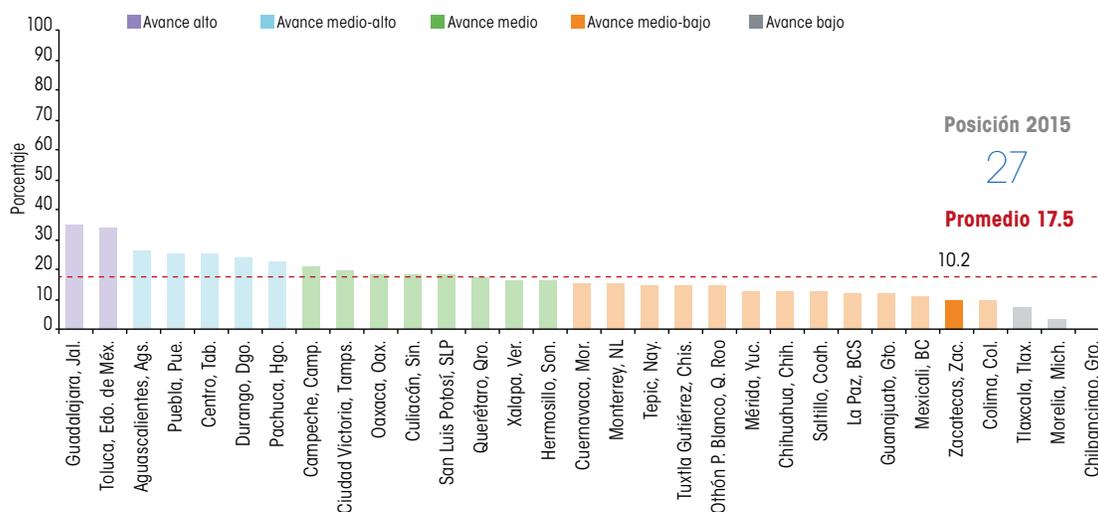
### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

- El Reglamento Orgánico de la Secretaría de Desarrollo Social del Municipio de Zaca-

tecas establece que esta secretaría se encarga de las acciones de política social, sus programas y la elaboración de padrones de beneficiarios, pero no especifica la población objetivo que busca priorizar o los criterios de asignación de presupuesto. Tampoco plantea la obligación de evaluar la política social o difundir información sobre ella.

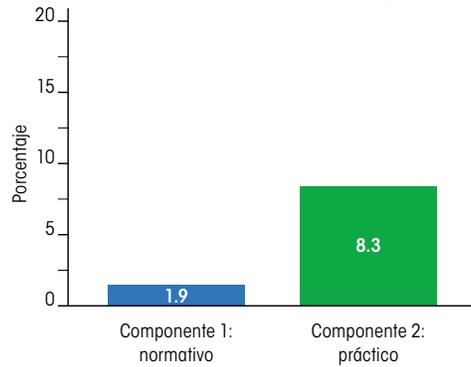
- En la práctica, los padrones de beneficiarios del municipio para la mayoría de sus programas incluyen información sobre el área responsable de integrarlos, datos básicos de los beneficiarios, el nombre del programa del cual reciben apoyo y de qué tipo es éste. Sin embargo, no especifican el domicilio geográfico de los beneficiarios ni proveen una clave de identificación que no cambie en el tiempo para cada uno.
- El municipio difunde información sobre los programas sociales municipales que aclara la institución responsable de operar cada uno y en qué consisten los apoyos que provee. No obstante, esta labor de difusión no incorpora los objetivos de los programas, las poblaciones a las que se dirige, los criterios para seleccionar a los beneficiarios, el presupuesto que se asigna a cada acción o si ésta cuenta con indicadores de gestión o de resultados.
- La información sobre el presupuesto asignado a las acciones de desarrollo social puede encontrarse en los programas operativos anuales y se destaca por estar actualizada hasta el periodo 2014-2015, a pesar de que no está disponible para todos los programas.

**Gráfica 1.** Posición del municipio de Zacatecas en el índice de avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales, México, 2015 (porcentaje)



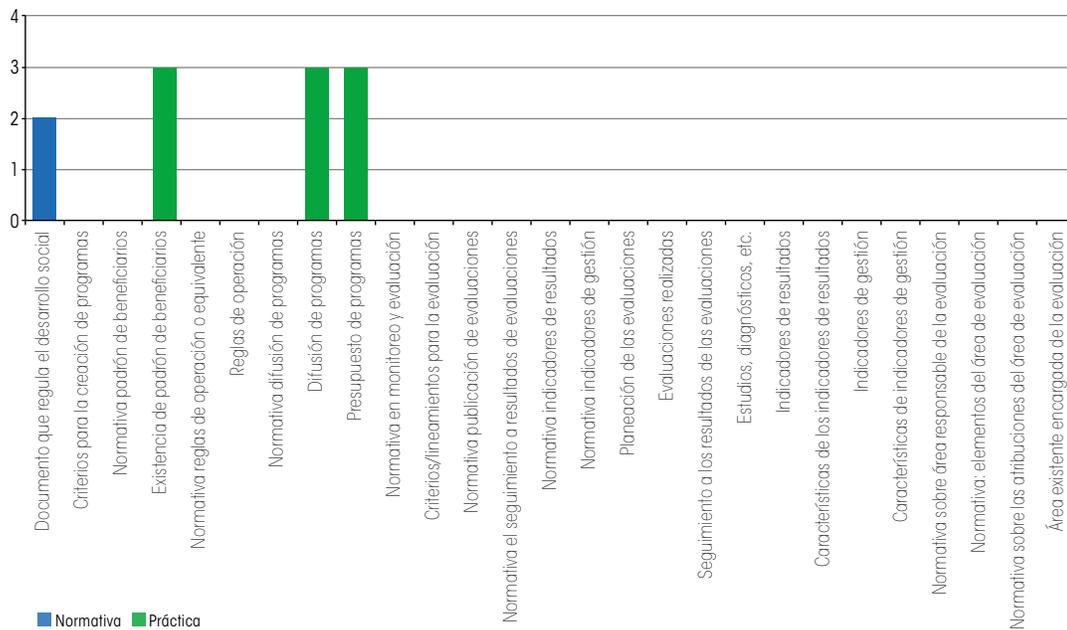
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: La calificación máxima que puede alcanzar un municipio es de 100 puntos.

**Gráfica 2.** Avances del municipio de Zacatecas en la emisión de normativa y en la implementación de elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015 (porcentaje)



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada componente puede tener una calificación máxima de 50 por ciento

**Gráfica 3.** Avances del municipio de Zacatecas por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

# FICHAS POR DELEGACIÓN DEL DISTRITO FEDERAL<sup>19</sup>

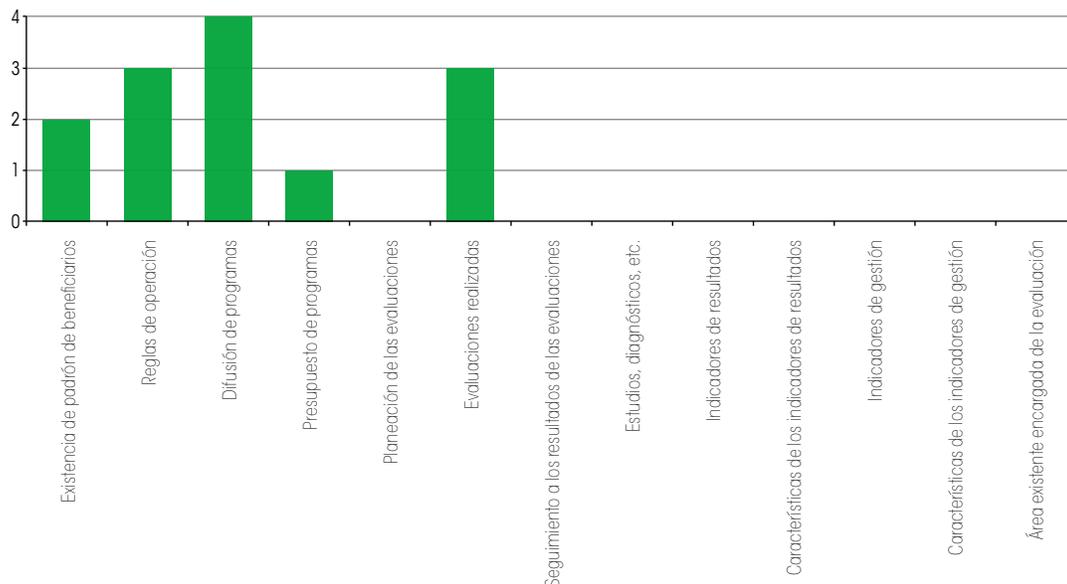
<sup>19</sup> No se incluyeron en el cálculo del índice general, pues no tienen competencia para emitir documentos normativos propios, lo que hace que su valoración no sea comparable con los demás municipios.

## DELEGACIÓN BENITO JUÁREZ, DISTRITO FEDERAL

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

- Esta delegación difunde información sobre sus programas sociales e incluye las metas, las poblaciones objetivo, la institución responsable, los apoyos que otorgan, los criterios de elegibilidad y las listas de los beneficiarios, el presupuesto que se asigna a cada programa y sus indicadores de desempeño.
- Los padrones de beneficiarios indican el perfil de las personas, el programa al que pertenecen y el tipo de apoyo que reciben; sin embargo, no reportan información acerca del área responsable de integrarlos, el domicilio geográfico y una clave de identificación.
- La delegación tiene reglas de operación de sus programas sociales que definen las metas, las poblaciones objetivo, las instituciones responsables, el tipo de apoyo y la forma en que se otorga, los criterios de elegibilidad de los beneficiarios e información de los indicadores de monitoreo y evaluación.
- Existen evaluaciones de los programas sociales de la delegación Benito Juárez; son públicas y contienen información sobre sus objetivos, metodología, hallazgos y recomendaciones. No se incluye el costo y son realizadas por el ejecutor del programa y no por un evaluador externo.

**Gráfica.** Avances de la delegación Benito Juárez por elementos prácticos de monitoreo y evaluación, México, 2015



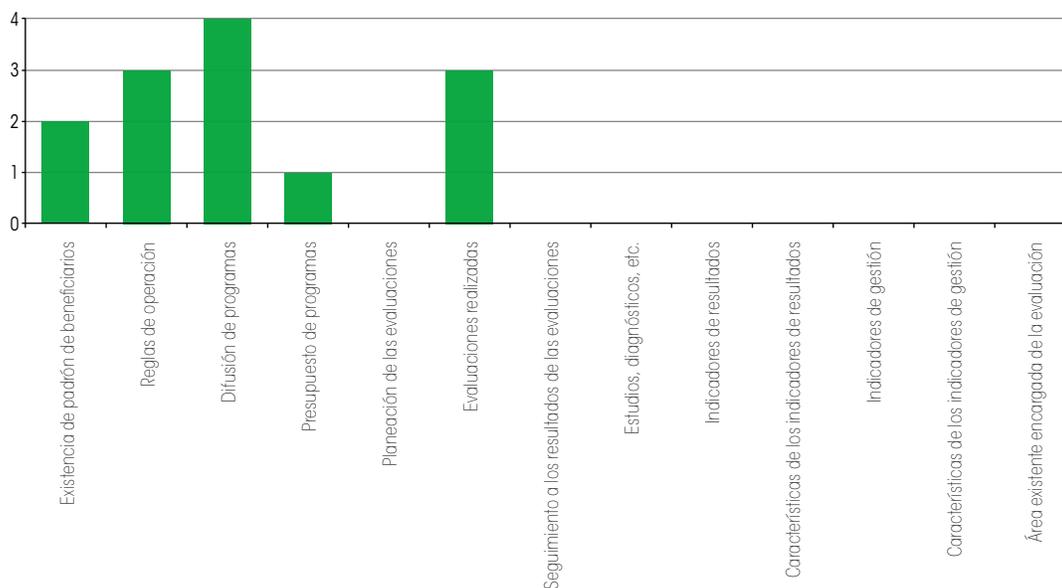
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## DELEGACIÓN COYOACÁN, DISTRITO FEDERAL

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

- Esta delegación difunde información acerca de sus programas de desarrollo social. En ella menciona el objetivo y la población objetivo del programa, la institución responsable de operarlo, los apoyos que otorga, los criterios de elegibilidad de los beneficiarios, así como información sobre sus indicadores. Sin embargo, no publica el presupuesto asignado al programa.
- Otro avance es que la delegación cuenta con reglas de operación de algunos de sus programas, las cuales cumplen todos los criterios considerados en el diagnóstico, como objetivo y población objetivo del programa, institución responsable de operarlo, entre otros.
- Es de mencionar que la delegación ha efectuado evaluaciones a algunos de sus programas de desarrollo social que respetan casi todos los criterios considerados en el diagnóstico. Los elementos que no se identificaron son el costo de las evaluaciones y los datos de los responsables de la ejecución del programa y del evaluador. Por otro lado, se observó que éstas fueron realizadas por el ejecutor del programa y no por un evaluador externo.

**Gráfica.** Avances de la delegación Coyoacán por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



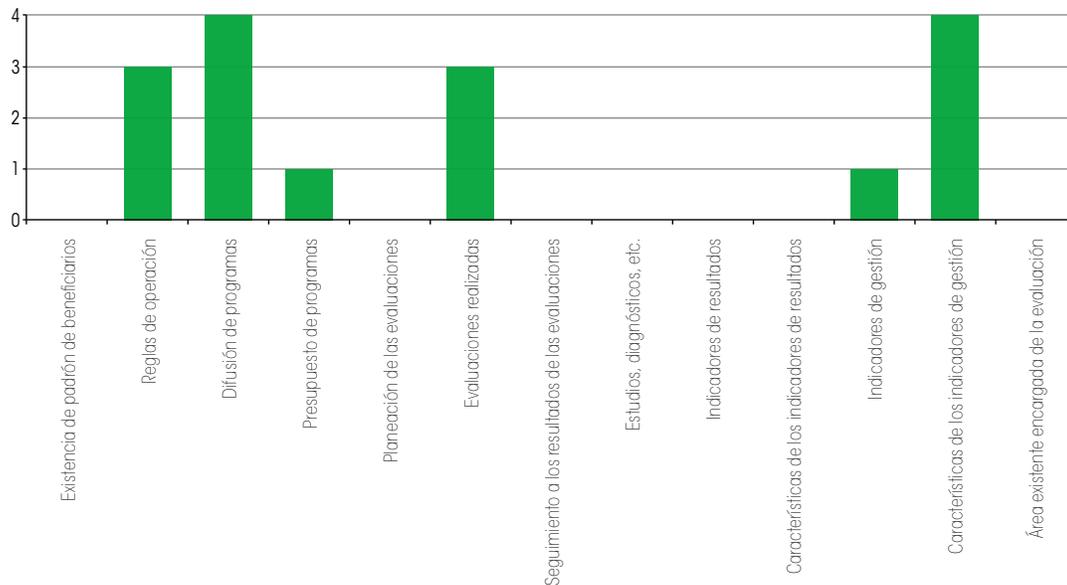
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC, DISTRITO FEDERAL

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

- Esta delegación difunde información acerca de sus programas sociales, pues publica el objetivo y la institución responsable de operarlos, los apoyos que otorgan, los criterios de elegibilidad de los beneficiarios, el presupuesto asignado al programa, así como información sobre sus indicadores de gestión. Sin embargo, no cuenta con listas de beneficiarios de sus programas ni tampoco difunde información acerca de sus indicadores de resultados.
- Tiene reglas de operación para siete de sus programas sociales, las cuales acatan todos los criterios considerados en el diagnóstico, como objetivo y población objetivo del programa, institución responsable de operarlo, entre otros.
- Cabe destacar que la delegación ha efectuado evaluaciones internas a sus programas de desarrollo social, las cuales establecen el objetivo de la evaluación. No obstante, fueron realizadas por el ejecutor del programa y no por un evaluador externo; tampoco se señala su costo ni los datos de los responsables de la operación del programa.

**Gráfica.** Avances de la delegación Cuauhtémoc por elementos de monitoreo y evaluación, México, 2015



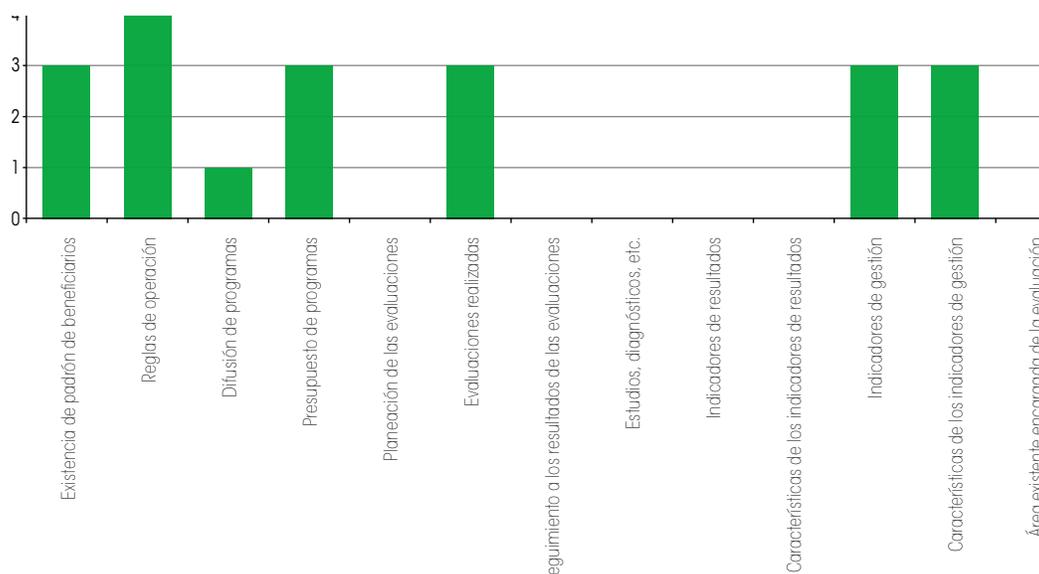
Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

## DELEGACIÓN MIGUEL HIDALGO, DISTRITO FEDERAL

### Avances en la regulación y el diseño de elementos de monitoreo y evaluación

- La delegación difunde información sobre sus programas sociales e incluye las metas, las poblaciones objetivo, la institución responsable, los criterios de elegibilidad y padrones de beneficiarios, el presupuesto que se les asigna y los indicadores de desempeño. No obstante, no especifica en qué consisten los apoyos.
- En los padrones de beneficiarios se establece el área responsable y el perfil de las personas que reciben apoyos. Los datos que no se consignan son el domicilio geográfico y una clave de identificación.
- Los programas sociales de la delegación cuentan con reglas de operación que definen sus metas, poblaciones objetivo y criterios de elegibilidad, institución responsable, tipo de apoyo y forma en que se entrega; sin embargo, no se hace referencia a indicadores de desempeño.
- La delegación tiene indicadores de gestión públicos, concentrados en su página de transparencia y actualizados hasta el periodo 2014-2015. Describe sus metas, qué buscan medir y cuál es el método de cálculo, pero no la unidad de medida, la frecuencia de medición ni la línea base.

**Gráfica.** Avances de la delegación Miguel Hidalgo por elementos prácticos de monitoreo y evaluación, México, 2015



Fuente: CONEVAL. *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en los municipios capitales 2016*. Nota: Cada variable puede tener una calificación de 0 a 4.

# Bibliografía

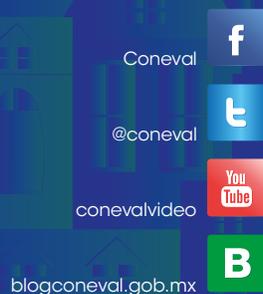
- CONEVAL (2011). *Elementos mínimos a considerar en la elaboración de diagnósticos de programas nuevos*. Recuperado de [http://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion-/Impacto/Diagnostico\\_Programas\\_Nuevos.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Evaluacion-/Impacto/Diagnostico_Programas_Nuevos.pdf).
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (5 de febrero de 1917). *Diario Oficial de la Federación*, última reforma publicada el 29 de enero de 2016. México.
- Estatuto de Gobierno del Distrito Federal (26 de julio de 1994). *Diario Oficial de la Federación*, última reforma publicada el 27 de junio de 2014. México.
- Instituto Nacional de Administración Pública (2009). *Guías técnicas municipales 2009*. México: INAP.
- Ley de Coordinación Fiscal (27 de diciembre de 1978). *Diario Oficial de la Federación*, última reforma publicada el 18 de julio de 2016. México.
- Ley de Desarrollo Social para el Estado de Jalisco (16 de diciembre de 2004). *Periódico Oficial del Estado de Jalisco*. México.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (30 de marzo de 2006). *Diario Oficial de la Federación*, última reforma publicada el 30 de diciembre de 2015. México.
- Ley General de Contabilidad Gubernamental (31 de diciembre de 2008). *Diario Oficial de la Federación*, última reforma publicada el 18 de julio de 2016. México.
- Ley General de Desarrollo Social (20 de enero de 2004). *Diario Oficial de la Federación*, última reforma publicada el 1 de junio de 2016. México.
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (4 de mayo de 2015). *Diario Oficial de la Federación*. México.
- Lineamientos generales para la evaluación de los programas federales de la administración pública federal (30 de marzo de 2007). *Diario Oficial de la Federación*. México.
- Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico (16 de mayo de 2013). *Diario Oficial de la Federación*. México.
- Keit, Mackey (2010, agosto). Conceptual framework for monitoring and evaluation. *World Bank*. Prem Notes, number 1.
- Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas (4 de abril de 2013). *Diario Oficial de la Federación*. México.
- Norma para establecer la estructura de información del formato de programas con recursos federales por orden de gobierno (3 de abril de 2013). *Diario Oficial de la Federación*. México.
- Peralta Cabrera, Daniel (2012). La autonomía municipal: su defensa ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación. *Revista Jurídica Jalisciense*, núm. 47, pp. 179-200.
- Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2015 (3 de diciembre de 2014). *Diario Oficial de la Federación*. México.

Este libro se terminó de imprimir en Talleres Gráficos de México  
Canal del Norte No. 80, Col. Felipe Pescador, CP. 06280,  
Ciudad de México.  
La edición consta de 500 ejemplares.

# DIAGNÓSTICO DEL AVANCE EN MONITOREO Y EVALUACIÓN EN LOS MUNICIPIOS CAPITALES 2016

Desde 2010, el CONEVAL ha recopilado el avance de las entidades federativas en la regulación e implementación de elementos de monitoreo y evaluación de la política de desarrollo social, mediante la publicación, en 2011, 2013 y 2015, del *Diagnóstico del avance en monitoreo y evaluación en las entidades federativas*. Por primera vez se llevó a cabo el mismo ejercicio para las capitales municipales de los estados.

El objetivo de este documento es compartir los avances que han registrado los municipios en este tema.



Bldv. Adolfo López Mateos 160  
Col. San Angel Inn, Del. Álvaro Obregón  
CP 01060, Ciudad de México  
[www.coneval.org.mx](http://www.coneval.org.mx)

**CONeVAL**

Consejo Nacional de Evaluación  
de la Política de Desarrollo Social