

Informe Anual de  
Evaluación  
**2020**

---

Resumen Ejecutivo





Informe Anual de  
Evaluación  
**2020**

---

Resumen Ejecutivo



**inevap**

INSTITUTO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS DEL ESTADO DE DURANGO



La visión del Inevap es impulsar el desarrollo de políticas públicas basadas en la evidencia. Las evaluaciones de Inevap invitan a todo aquel que usa recursos públicos a reflexionar sobre los resultados obtenidos para mejorar los servicios que ofrecen.

---

El Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (Inevap) evalúa las intervenciones de los gobiernos y demás entidades públicas que se financian con recursos públicos. El Inevap es una instancia autónoma de los gobiernos que emite evaluaciones independientes con rigor técnico y objetivo. Las evaluaciones del Inevap reportan sobre asuntos de interés público, e incorporan análisis sobre los factores subyacentes de éxito de un programa o política pública, ayudan a la cultura de transparencia y guían sobre referentes y buenas prácticas en el diseño y la implementación de las intervenciones públicas. El trabajo de Inevap ayuda a todo aquel que usa recursos públicos a reflexionar sobre los resultados obtenidos para mejorar los servicios públicos.

Para más información sobre el Inevap contacte:

Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango  
Boulevard de las Rosas 151  
Fracc. Jardines de Durango  
CP 34200 Durango  
Durango, México  
(618) 456 4114  
[contacto@inevap.org.mx](mailto:contacto@inevap.org.mx)

## **Consejo General**

Juan Gamboa García

**Consejero Presidente**

Isaura Leticia Martos González

**Consejera**

Emiliano Hernández Camargo

**Consejero**

Inevap 2021

Este material está sujeto a la protección de derechos de autor. Este material puede ser copiado o reproducido para propósitos exclusivamente no comerciales, ya sea para investigación, estudio académico o circulación interna limitada dentro de alguna organización con objetivos de investigación. Este material no puede reproducirse para fines comerciales sin el consentimiento expreso y directo de Inevap.

La copia de este material debe acompañarse con el crédito suficiente; la reproducción debe ser exacta y no utilizarse en contextos engañosos. Para reproducir materiales para cualquier otro uso, escriba a [contacto@inevap.org.mx](mailto:contacto@inevap.org.mx). En su solicitud, escriba su nombre y sus principales datos de contacto, su organización, cómo y por qué quiere utilizar nuestro material para otro uso.

Los vínculos y enlaces a internet son válidos al momento de la publicación de este informe.

El equipo de análisis de Inevap está conformado por Isaura Leticia Martos González, Sergio Humberto Chávez Arreola, Omar Ravelo Rivera, Fátima Citlali Cisneros Güereca y Rafael Rodríguez Vázquez.

Este informe se localiza en [www.inevap.org.mx](http://www.inevap.org.mx)

## **Informe Anual de Evaluación 2020 – Resumen Ejecutivo**

Informe Anual de Evaluación comisionado por el Consejo General del Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango y preparado en atención de los artículos 4, fracción VII, y 25 de la Ley que Crea el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango para su presentación ante el Titular del Poder Ejecutivo del Estado de Durango y el Honorable Congreso del Estado de Durango.

Consejo General – Inevap

Febrero 2021

## Contenido

<b>Datos más relevantes</b>	5
<b>Introducción</b>	6
<b>Principales conclusiones</b>	8
<b>Poder Ejecutivo</b>	
Administración Central	12
Organismos Públicos Descentralizados	26
<b>Municipios</b>	
Canatlán, Cuencamé, Durango, Gómez Palacio, Guadalupe Victoria, Guanaceví, Lerdo, Mezquital, Nuevo Ideal, Pánuco de Coronado, Peñón Blanco, Pueblo Nuevo, Santiago Papasquiario, SÚchil, Tamazula, Tepehuanes y Vicente Guerrero	31
<b>Seguimiento a las evaluaciones</b>	60
<b>Hacia adelante</b>	68
<b>Anexo Uno</b>	
Metodologías de evaluación	70
<b>Sobre el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango</b>	73



## Datos más relevantes

---

**41**

evaluaciones  
realizadas en  
2020

---

**\$2,780**

millones de pesos  
asignados a los  
programas evaluados  
en el 2020

---

**\$1,510**

millones de pesos  
asignados a los  
programas  
evaluados en los  
municipios en 2020

---

**Cuarto** ejercicio institucional de evaluación

- 14** evaluaciones en 10 dependencias de la Administración Pública Estatal
- 19** evaluaciones de programas de gasto federalizado
- 27** evaluaciones en el ámbito municipal
- 17** municipios evaluados en 2019 donde habitan el 87 por ciento de la población del estado
- 10** Evaluaciones a servicios públicos municipales

Más de 100 informes de evaluación están disponibles usando este código:



## **Introducción**

**1** La promesa de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) corre el riesgo de eludirnos; quedan diez años solamente. También, a este periodo se le denominó la década para la evaluación. Esta década representa la última oportunidad para materializar la visión de un mundo mejor y una sociedad más justa y próspera. Pero este inicio de la década planteó retos que frenan las más diligentes acciones del desarrollo sostenible.

**2** La pandemia por COVID-19 ha servido como recordatorio que vivimos estrechamente en un mundo interdependiente. También, ha evidenciado las condiciones preexistentes que dificultarían el logro de las metas del desarrollo sostenible. El acceso desigual a la salud y a la educación, las débiles condiciones estructurales de los sectores económicos y, en general, los precarios elementos socioeconómicos de las personas, corren el riesgo de empeorar – y con razón – mientras la pandemia se prolongue y se avance en la senda de recuperación.

**3** Habida cuenta de los supuestos con los que la operación del Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango (Inevap) se planeó, es indudable que, frente a la aparición de la emergencia sanitaria, la táctica de la operación se transformó. Fiel a su ethos, el Instituto asumió el desafío de convertir la evaluación en una herramienta para tomar decisiones durante la incertidumbre y la complejidad. Decir qué funciona y cómo se puede mejorar en política pública, tal vez no había sido más relevante que en esta crisis sanitaria. El Instituto ha avanzado para consolidar su mandato constitucional y ha concretado su plan de trabajo, con una visión organizacional de ser siempre relevante y pertinente.

**4** En marzo de 2020, el Inevap publicó en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Durango No. 8 Extraordinario el Programa Anual de Evaluación de las Políticas y Programas Públicos 2020, el cual enlistó a 42 programas por evaluar durante este año. En el mes de mayo, el Programa modificó la coordinación de una de las evaluaciones y quedaron 41. El Inevap desarrolló metodologías y términos de referencia particulares para cada programa y política mediante fases de diseño de preguntas de investigación que respondieran a las principales necesidades de información de los actores de los programas y a un proceso democrático de transparencia y de rendición de cuentas.

**5** Este informe recopila las principales conclusiones y observaciones de política pública analizadas en los informes integrales de cada una de las evaluaciones realizadas. De esta manera, el Inevap rinde cuentas no solo del número de evaluaciones realizadas sino de la calidad de las evaluaciones y, sobre todo, de su aporte a la mejora de los programas seleccionados para evaluar. De esta manera, las más altas autoridades del estado, y los demás lectores de este informe tendrán la oportunidad de reflexionar sobre los principales avances que han tenido los

programas en Durango y, sobre todo, conocer los desafíos a los que se enfrentan para lograr los resultados comprometidos ante la sociedad. Los informes completos en sus versiones integrales se encuentran disponibles en [www.inevap.org.mx/evaluaciones](http://www.inevap.org.mx/evaluaciones). El reporte de conclusiones y observaciones por evaluación realizada se estructura en función de la estructura administrativa contemplada en la Constitución del Estado Libre y Soberano de Durango:

- Poder Ejecutivo: incluye 14 evaluaciones a 10 dependencias de la Administración Pública Estatal.
- Municipios: incluye 27 evaluaciones realizadas en 17 municipios de Durango.

**6** El Inevap tiene como objetivo que los resultados de las evaluaciones se utilicen para mejorar los servicios hacia la comunidad. El seguimiento tiene el propósito de impulsar el uso de los resultados de las evaluaciones para mejorar los servicios ofrecidos a través de los programas públicos. Finalmente, este informe anual ofrece un reporte general sobre el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las evaluaciones realizadas a lo largo de los últimos cuatro años. De esta manera, el Inevap rinde cuentas del monitoreo que realiza para asegurar el mayor efecto posible y conveniente de las evaluaciones que realiza.

**7** Cada una de las conclusiones y observaciones se sustentan en la evidencia provista por los registros del programa, en información pública y en referentes nacionales e internacionales sobre el diseño, la implementación y el efecto de las políticas y programas públicos. Nuestras evaluaciones se sustentan en marcos sólidos de referencia sobre el análisis de políticas públicas. Todos los criterios, términos de referencia y enfoques usados están enlistados en el Anexo Uno. Estos términos de referencia pueden consultarse para mayor detalle en: [www.inevap.org.mx/evaluaciones](http://www.inevap.org.mx/evaluaciones). Por su parte, el Anexo Dos expone el marco de evidencia utilizado para el desarrollo de los informes de evaluación.

## Principales conclusiones

**8** En 2020, las evaluaciones reconocieron avances significativos en los programas. Una buena política pública identifica explícitamente el problema que pretende atacar, y el tamaño de este desafío. En este año, las evaluaciones enfocadas en el diseño de los programas identificaron mejores capacidades diagnósticas en la identificación de las poblaciones que atiende. No obstante, los programas municipales aún presentan desafíos en su diseño. Los informes de evaluación resaltaron la debilidad que prevalece en el desarrollo de documentos normativos armonizados con la teoría de cambio del programa, por lo que las recomendaciones versan sobre esto.

**9** La mayoría de las intervenciones evaluadas carecieron de indicadores relevantes que permitan conocer si se está llegando o no al beneficio para la población, la calidad del servicio y cómo. Debido a que el gobierno se compromete con lograr soluciones, la gestión de los programas debe reflexionar sobre si se están alcanzando los resultados comprometidos y cómo. Mirando hacia adelante, el uso de indicadores tiene el potencial de convertirse en una herramienta muy poderosa de gestión para prevenir los riesgos inherentes a todo programa y corregir las desviaciones que pudieran surgir en la implementación, y para conocer en qué grado se están alcanzando los resultados comprometidos hacia la sociedad.

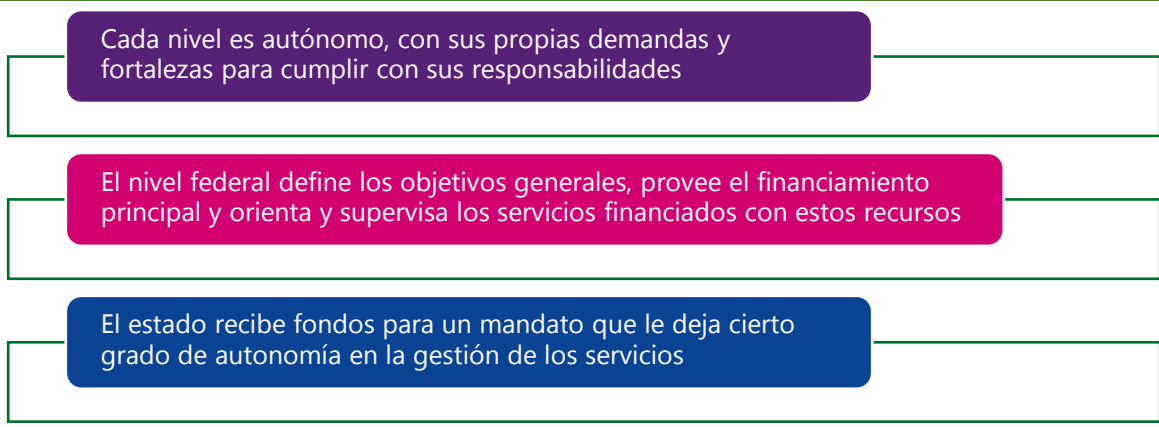
**10** El gasto federalizado se compone por los recursos que el Gobierno Federal transfiere a las entidades federativas y municipios por medio de participaciones, aportaciones federales, subsidios y convenios, en función del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal. Las evaluaciones realizadas a intervenciones financiadas por gasto federalizado atienden lo previsto en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y reconocen que la reglamentación federal deja espacio para que el estado de Durango precise las metas a lograr. La responsabilidad por la priorización del problema y la focalización y solución específica es compartida en proporción al grado de injerencia de cada nivel de gobierno. Por ejemplo, las evaluaciones de los Fondos de Aportaciones del Ramo General 33 analizan el espacio de la entidad federativa para conseguir los objetivos por los que fueron creados: salud, educación, seguridad pública, infraestructura y asistencia social.

**11** Estas evaluaciones ofrecieron análisis focalizado en los factores de desviación del resultado esperado para los niveles de gobierno. Para identificar estos factores se utiliza la trayectoria de implementación o la planeación del fondo evaluado. Por ejemplo, objetivos que apuntan a carencias inexistentes o no prioritarias son generalmente responsabilidad del nivel federal; mientras que demoras en los contratos de ejecución, son usualmente responsabilidad de la entidad federativa. En particular, las evaluaciones realizadas al Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal (FAIS-FISM) analizan la manera en el que los gobiernos municipales deciden y priorizan las obras de infraestructura para

mitigar la pobreza en sus regiones; y ofrece recomendaciones, en el marco de competencia del municipio, qué obras y dónde se ubicarían para mejorar los resultados en el acceso a los servicios básicos de la vivienda y en la calidad y espacios de la vivienda en el municipio.

**Figura 1**

Las 22 evaluaciones del gasto federalizado atienden lo previsto en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y reconocen que la reglamentación federal deja espacio para que el estado de Durango precise las metas a lograr



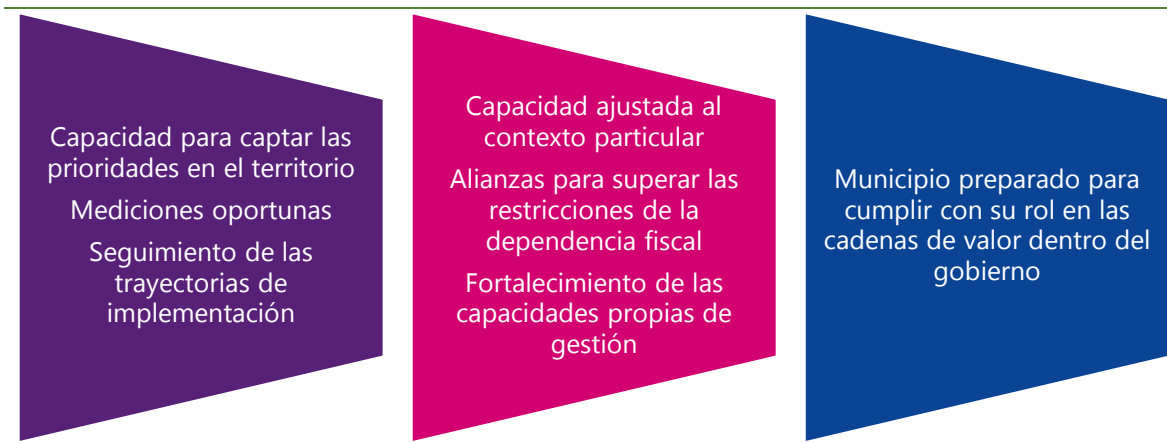
**12** Los municipios ofrecen un grado de proximidad al ciudadano que no alcanzan la federación ni la entidad federativa y que constituye su principal ventaja comparativa para ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos. En particular, los municipios son responsables de ofrecer servicios de agua potable, alcantarillado, gestión de residuos sólidos, vialidades y seguridad pública. En este año, se realizaron 9 evaluaciones a los servicios públicos relacionados con la eficiencia física y comercial del organismo operador de agua potable y alcantarillado y la gestión de residuos sólidos en municipios seleccionados de Durango. Estos informes reflexionaron sobre la capacidad de gestión para atender de manera eficaz y con relativa calidad el mandato del municipio en estos servicios.

**13** Las 11 evaluaciones del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social en los municipios (FAIS-FISM) resaltan que el diseño de la federación puede limitar la ventaja comparativa propia del nivel local de gobierno: la proximidad y la detección detallada de necesidades en el territorio. Los recursos del FAIS-FISM no tienen el mismo grado de incidencia en las carencias sociales que componen la medición multidimensional de la pobreza, puesto que las obras de infraestructura definidas en el Catálogo de obras del FAIS no están vinculadas directamente con los elementos contemplados en la estimación de las carencias. Por ejemplo, se pueden ejecutar tres tipos de proyectos de salud de incidencia directa: dispensario médico, centros de salud o unidades médicas, y hospitales; sin embargo, el criterio para definir a una persona como carente por acceso a los servicios de salud es únicamente si se encuentra afiliada o inscrita para recibir servicios de salud por parte de una institución privada o pública, ya sea Seguro Popular, IMSS, ISSSTE, Pemex, Defensa, Marina, etc.

Lo anterior sugiere que un municipio podría invertir la totalidad de los recursos del FISM en hospitales y no representaría ningún impacto o avance en el abatimiento de la carencia de acceso a los servicios de salud. Si el objetivo del FAIS-FISM es beneficiar directamente a la población en pobreza extrema, a localidades con alto y muy alto rezago social o a la atención de las Zonas de Atención Prioritaria, el propio Catálogo de obras del FAIS impone una camisa de fuerza para cumplir eficazmente con los objetivos del Fondo.

### Figura 2

Los municipios ofrecen un grado de proximidad al ciudadano que no alcanzan la federación ni la entidad federativa y que constituye su principal ventaja comparativa para ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos

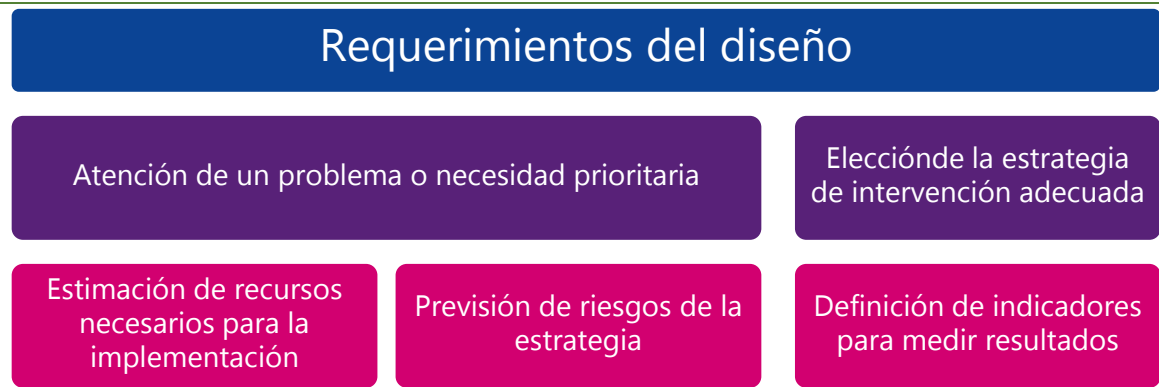


**14** Un programa o política soluciona un problema o ataca un desafío. Las evaluaciones específicas a este tipo de intervenciones contemplaron el análisis de la brecha de requerimientos, de diseño y de gestión para llegar al resultado y los logros eficaz y eficientemente logrados. Las observaciones incluyeron cada uno de los principales factores que explican la brecha; es decir, explican el subdesempeño del programa. Las recomendaciones se concentraron en la corrección de factores de desviación del resultado.

**15** El Inevap reconoce que todo esfuerzo de gasto público debe estar orientado a conseguir resultados concretos en la población. Por ello, toda aquella institución que ejerza recursos públicos debe estar sometida a un escrutinio, que permita identificar las capacidades para alcanzar los resultados comprometidos por los que fueron creadas. En 2020, el Registro Público de la Propiedad y el Archivo Histórico de Durango fueron abordados con una evaluación de desempeño organizacional, con el objetivo de identificar las capacidades de gestión y de requerimientos, tanto humanos como materiales, que pudieran limitar el mandato de dar certeza jurídica a la propiedad inmobiliaria y al resguardo de la memoria histórica del estado de Durango.

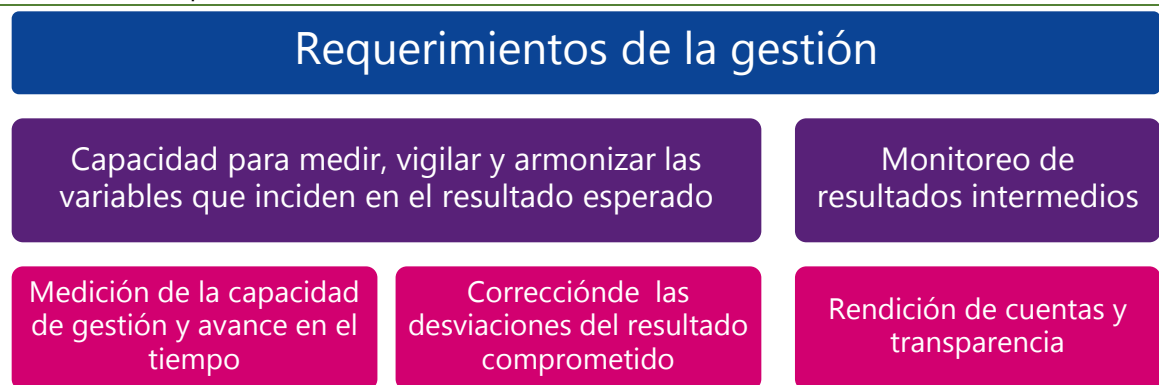
**Figura 3**

Un programa o política soluciona un problema o ataca un desafío prioritario



**Figura 4**

Un programa o política bien implementado vigila los riesgos y corrige a tiempo para alcanzar los resultados comprometidos



**16** Más aún, en todo el mundo, los gobiernos han tenido que responder de manera acelerada a los efectos sanitarios, económicos y sociales de la pandemia por COVID-19. Las responsabilidades de los gobiernos han crecido en volumen y complejidad. En correspondencia, la coordinación de programas y políticas es un desafío mayor y sus implicaciones se han vuelto mayores. Las soluciones para entregar servicios y obras de calidad requieren de respuestas interconectadas y en conjunto. Una mejor coordinación horizontal y entre agencias ayudaría a asegurar que dependencias dispares funcionen en la misma dirección y para los mismos objetivos. Una pobre coordinación puede originar decisiones basadas en información inexacta, sesgada o incompleta, principalmente en lo relativo al cálculo de los costos del programa, su marco legal o su consistencia con las prioridades del gobierno.

## Poder Ejecutivo

### Administración Central

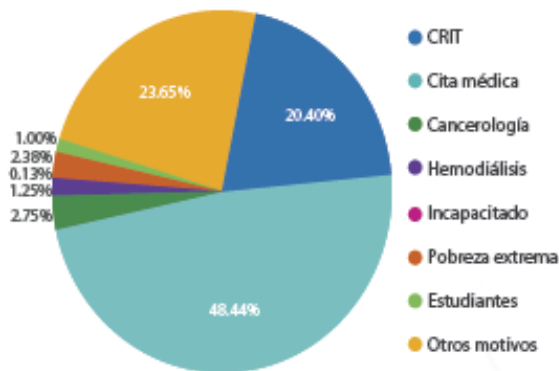
#### Secretaría de Bienestar Social

#### Programa de Transportación Terrestre

*P.O. 83. 15 de octubre de 2020*

**17** El Programa de Transportación Terrestre (PTT) tiene el objetivo de subsidiar el costo del boleto del transporte a todas aquellas personas en estado de pobreza, marginación, vulnerabilidad y, asimismo, a aquellas personas que tengan que desplazarse por cuestiones escolares, laborales y humanitarias. El PTT subsidia el traslado hacia algún estado de la república y municipios del estado de Durango para los que haya corridas de las líneas de transporte que tengan convenio con la Secretaría de Bienestar Social del Estado de Durango (SEBISED), a excepción de playas y fronteras.

*Subcategorías de razones de traslado de los beneficiarios*



*Fuente: Evaluación Específica del Programa de Transportación Terrestre*

#### Conclusiones

- No se identificó ningún documento donde se describan cuáles son los criterios específicos por los cuales se determina el valor mínimo y máximo del subsidio; tampoco se especifica bajo qué criterios un beneficiario podrá acompañarse de más personas y hasta cuál será su máximo.
- El programa no documenta su proceso de planeación.
- No se identificó evidencia documentada acerca de la disposición de los procesos de la gestión del PTT.



### Observaciones

Se recomienda al programa lo siguiente:

- Establecer estrategias para que la ciudadanía acceda al PTT.
- Diseñar y documentar mecanismos específicos del modelo de subsidio.
- Fortalecer la planeación de la operación y los mecanismos para conocer los resultados.
- Documentar los procesos para la gestión y los mecanismos para el seguimiento y supervisión de los medios de transporte utilizados.
- Establecer mecanismos para sistematizar la información recopilada en bases de datos.
- Desarrollar un plan de anticipación y prevención de malas prácticas por parte de los usuarios.
- Robustecer el mecanismo para medir la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio.

### Programa A la Escuela en Bicicleta

*P.O. 73. 10 de septiembre de 2020*

**18** El Programa A la Escuela en Bicicleta (PAEB) tiene el objetivo de promover la permanencia escolar de los estudiantes que realizan largos traslados para asistir a la escuela, mediante la dotación de una bicicleta.

#### Teoría de cambio del Programa A la Escuela en Bicicleta



*Fuente: Evaluación en materia de Diseño del Programa A la Escuela en Bicicleta*

### Conclusiones

- La problemática social y el diagnóstico del programa identificados en los documentos normativos manejan diferentes contextos y cifras.
- La intervención adopta estrategias capaces de atender el problema público, sin embargo, se encuentran áreas de oportunidad para mejorarlas.
- La asignación de bienes y/o servicios se ofrece eficazmente, pero no registra su destino.

- Los instrumentos para medir y evaluar los resultados no son suficientes para medir el impacto del programa.
- La intervención no estima y asegura los recursos necesarios para su ejecución.

### Observaciones

Se recomienda al programa lo siguiente:

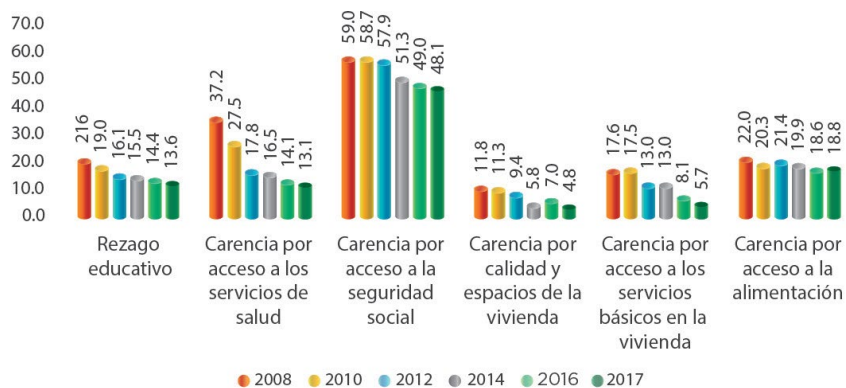
- Homologar la definición de la problemática social.
- Redefinir con mayor claridad la cuantificación de la población potencial y objetivo, especialmente sobre los criterios relacionados con vulnerabilidades.
- Ajustar, conforme los documentos normativos y de planeación, el objetivo general del programa.
- Configurar mecanismos para el registro de beneficiarios.
- Fortalecer los indicadores, a fin de dar seguimiento y monitoreo integral al desempeño del programa.
- Diseñar instrumentos para conocer los resultados.

### Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Estatal (FAIS – FISE)

P.O. 95 26 de noviembre de 2020

**19** Los recursos del FAIS-FISE están destinados a beneficiar directamente a la población en pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social conforme a lo establecido en la Ley General de desarrollo Social y en las zonas de atención prioritaria. De acuerdo con el artículo 33 de la Ley de Coordinación Fiscal, se establece que los gobiernos estatales deberán invertir en obras y acciones que beneficien preferentemente a la población de los municipios y localidades con mayores niveles de pobreza extrema y rezago social en la entidad.

### Evolución de los indicadores de pobreza del estado de Durango



Fuente: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Estatal

### Conclusiones

- El estado cuenta con criterios para la distribución de los recursos del fondo, sin embargo, no los implementa efectivamente.
- La SEBISED carece de elementos para el seguimiento y verificación de plazos de obra, además de herramientas que incorporen la participación ciudadana en la toma de decisiones.
- La incertidumbre generada por los cambios en los lineamientos del FAIS y las administraciones municipales comprometen el logro de los objetivos establecidos.

### Observaciones

Se recomienda a los gestores del fondo lo siguiente:

- Incorporar a la gestión del fondo herramientas de mejora previstas en evaluaciones anteriores.
- Establecer mecanismos que permitan monitorear la evolución de las acciones realizadas.
- Implementar estrategias de participación ciudadana en el desarrollo de acciones.

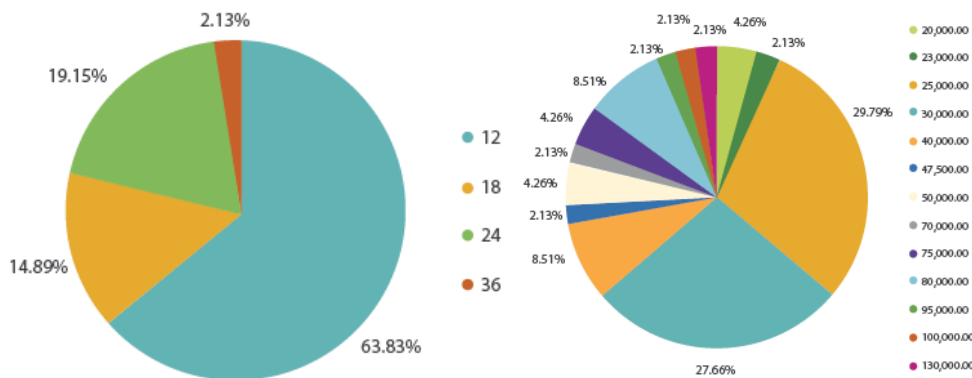
## Secretaría de Desarrollo Económico

### Fideicomiso Fondo Durango

P.O. 95. 26 de noviembre de 2020

**20** El Fideicomiso Fondo Durango busca promover, apoyar y fomentar las actividades productivas que realicen los empresarios del estado de Durango, mediante la operación de un sistema de capacitación y otorgamiento de apoyos financieros preferenciales.

#### Plazos y montos financiados a beneficiarios, 2019



Fuente: Evaluación en materia de Diseño del Fideicomiso Fondo Durango

### Conclusiones

- La intervención atiende un problema público y documenta los argumentos que justifican su atención.
- El fideicomiso no cuenta con un instrumento que permita a los gestores conocer los avances en los logros de los objetivos específicos de la intervención.
- Los bienes y/o servicios del fideicomiso se ofrecen eficazmente y existe registro de su destino.
- El fideicomiso estima y asegura los recursos necesarios para su ejecución.
- La intervención identifica sus posibles complementariedades y coincidencias con otras iniciativas.

### *Observaciones*

Se recomienda a los gestores lo siguiente:

- Emplear la metodología del marco lógico.
- Redefinir la cuantificación de la población potencial y objetivo, sobre todo especificar sus características.
- Ajustar el objetivo general y específico del fideicomiso conforme los documentos normativos y de planeación.
- Fortalecer el seguimiento de beneficiarios.
- Robustecer los instrumentos y mecanismos de medición de la gestión y los resultados.

## **Secretaría de Educación**

### **Telebachillerato Comunitario**

*P.O. 100. 13 de diciembre de 2020*

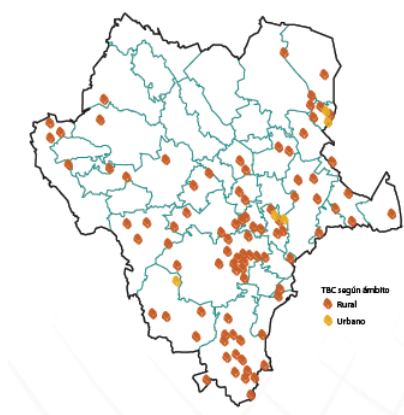
**21** El Telebachillerato Comunitario (TBC) es un servicio educativo del bachillerato general que nace en 2013 como una estrategia de la Secretaría de Educación Pública para ampliar la cobertura de Educación Media Superior y elevar el nivel educativo de la población. Con ello, se busca cumplir con el derecho y obligatoriedad de la educación básica, consagrados en el tercer artículo constitucional.

### *Conclusiones*

- La heterogeneidad de las características de la matrícula, docentes e infraestructura, y del contexto de los planteles de TBC en el estado, impone desafíos diferenciados para la gestión académica y administrativa de este servicio educativo.
- En el aspecto académico, el TBC enfrenta retos para alinear el modelo educativo con su implementación real. Aunque el TBC en el estado define estructuras organizacionales para garantizar el servicio educativo, los elementos de formación docente y financiamiento tienen áreas de mejora.
- Los principales desafíos del TBC son la falta de instalaciones propias que permitan la operación en turno matutino, el desfase entre los materiales

educativos y el nuevo diseño curricular del TBC, y la insuficiencia de las horas contratadas respecto de las horas de clase obligatorias.

*Ubicación de los TBC según ámbito rural y urbano de las localidades, 2020*



*Fuente: Evaluación Específica del Telebachillerato Comunitario*

### *Observaciones*

Se recomienda a los responsables del servicio lo siguiente:

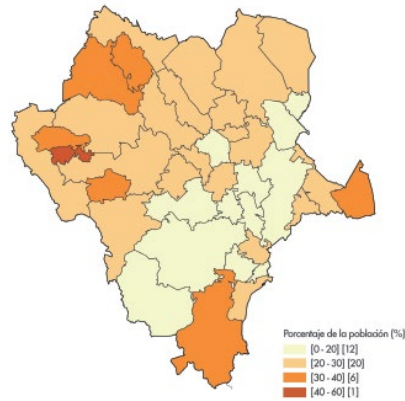
- Diseñar estrategias de intervención para mejorar los resultados educativos de los TBC rezagados.
- Documentar los criterios y procedimientos ampliados para el reclutamiento y selección de los docentes.
- Fortalecer las estrategias locales de capacitación y formación docente.
- Establecer convenios de convivencia con todos los planteles donde se comparten instalaciones.
- Mejorar la estrategia local de supervisión del servicio educativo.
- Recomendar instrumentos comunes para la evaluación de los aprendizajes en los TBC.
- Fortalecer la vinculación externa de los alumnos del TBC.

### Programa Reconocimiento al Desempeño Docente

*P.O. 97. 3 de diciembre de 2020*

**22** El Programa Reconocimiento al Desempeño Docente (REDES) tiene el objetivo de proporcionar estímulos económicos a docentes que realizan la prestación de servicios educativos extraescolares a alumnos de escuelas multigrado que tienen problemas de rezago en el aprendizaje.

*Porcentaje de la población de Durango con rezago educativo por municipio, 2015*



*Fuente: Evaluación en materia de Diseño del Programa Reconocimiento al Desempeño Docente*

*Conclusiones*

- La intervención atiende un problema público prioritario y documenta los argumentos que justifican su atención.
- El REDES adopta estrategias e instrumentos capaces de atender el problema público mediante una lógica causal o teoría del cambio.
- El programa asigna los bienes y/o servicios que ofrece eficazmente y registra su destino.
- La intervención estima y asegura los recursos necesarios para su ejecución.
- El REDES identifica sus posibles complementariedades y coincidencias con otras intervenciones.

*Observaciones*

Se recomienda a los gestores del programa lo siguiente:

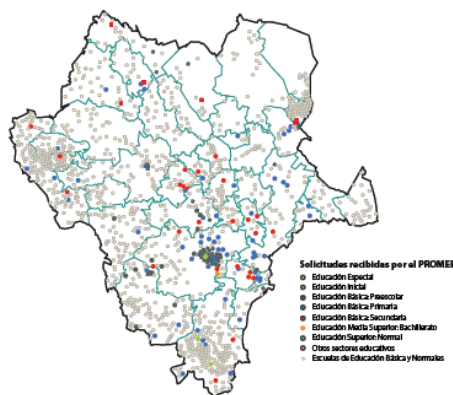
- Elaborar los documentos normativos.
- Fortalecer los indicadores para que contribuyan al seguimiento y monitoreo integral de la gestión.
- Diseñar instrumentos para conocer los resultados.

**Programa de Mantenimiento y Rehabilitación de Espacios Educativos**

*P.O. 97.3 de diciembre de 2020*

**23** La finalidad del Programa de Mantenimiento y Rehabilitación de Espacios Educativos (PROMEE) es organizar y coordinar las acciones de mantenimiento y rehabilitación de la infraestructura física educativa de las escuelas de educación básica y normales del estado de Durango.

### *Cobertura de recepción de solicitudes de atención por el PROMEE, 2019*



*Fuente: Evaluación Específica del Programa de Mantenimiento y Rehabilitación de Espacios Educativos*

### *Conclusiones*

- Se identifica la oportunidad de elaborar un diagnóstico de la infraestructura física educativa del estado.
- El proceso de operación por modalidad de atención y de coordinación con diversos sectores educativos no está documentado.
- El programa carece de criterios específicos para la priorización de necesidades de infraestructura educativa.
- Las bases de datos del programa no están sistematizadas, actualizadas ni consolidadas.
- Los mecanismos de coordinación entre el programa y los centros educativos no están documentados.
- El PROMEE cuenta con un sistema digital vía intranet para el control de inventarios.

### *Observaciones*

Se recomienda a los gestores del programa lo siguiente:

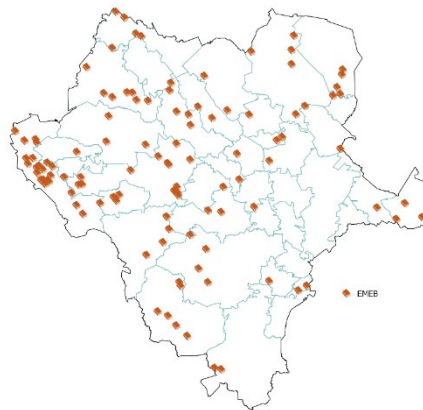
- Diseñar estrategias para elaborar el diagnóstico del estado físico y actual de la infraestructura educativa de escuelas de educación básica y normal.
- Documentar los procesos de operación.
- Establecer estrategias de priorización y atención de las necesidades de infraestructura física educativa.
- Definir mecanismos para sistematizar la información recopilada en bases de datos.
- Fortalecer los instrumentos de supervisión del ejercicio de los recursos de mantenimiento y rehabilitación de la infraestructura física de los centros educativos.

## Programa Escuelas Multigrado y Multinivel en Educación Básica

*P.O. 1. 3 de enero de 2021*

**24** El Programa Escuelas Multigrado y Multinivel en Educación Básica (PEMEB) surge en el 2003 como una alternativa local de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Durango para ampliar la cobertura de educación básica hacia localidades remotas y, con ello, contribuir al cumplimiento del tercer artículo constitucional. El PEMEB emplea un modelo educativo único donde escuelas primarias multigrado unidocentes se transforman en escuelas multinivel (EMEB) donde se atienden todos o varios grados de los niveles preescolar, primaria y secundaria simultáneamente.

*Ubicación de las EMEB, 2019*



*Fuente: Evaluación Específica del Programa Escuelas Multigrado y Multinivel en Educación Básica*

### *Conclusiones*

- Las características de la matrícula, infraestructura y contexto de las EMEB generan desafíos aumentados para alcanzar los objetivos y aprendizajes esperados de la educación básica en este modelo.
- La intervención de los docentes en las EMEB es una tarea sumamente compleja que demanda habilidades, organización, formación y asesoría extraordinaria.
- La organización escolar prescrita normativamente es muy distinta a las condiciones y recursos de las escuelas multigrado y multinivel que tienen necesidades específicas.

### *Observaciones*

Se recomienda a los gestores del programa lo siguiente:

- Diseñar guías de la intervención docente en el servicio multinivel.
- Documentar las buenas prácticas y experiencias de la intervención docente en las EMEB.



- Construir instrumentos comunes para la planeación de las clases y evaluación de los aprendizajes.
- Fortalecer la formación docente con una oferta formativa específica para el servicio de las EMEB.
- Fortalecer la estrategia de supervisión de la intervención docente en las EMEB.
- Conformar más espacios de intercambio entre pares.

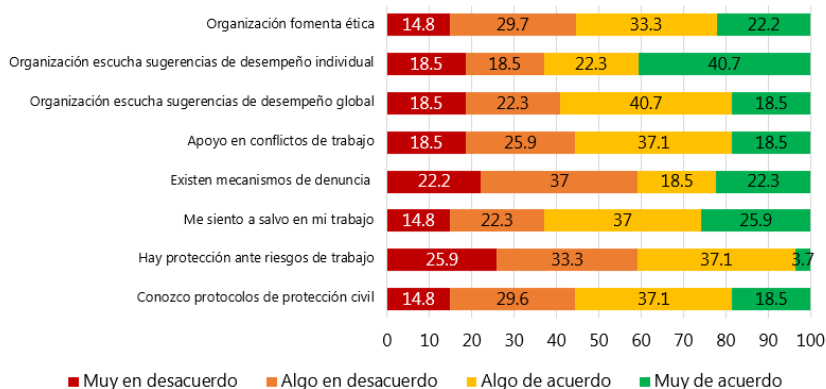
## Secretaría General de Gobierno

### Procesos de Inscripción de los Actos Registrales en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio

*P.O. 1. 3 de enero de 2021*

**25** El Registro Público en México es una institución del Estado Mexicano que tiene como objetivo dar certeza y seguridad jurídica a todos los actos relacionados con una propiedad inmueble. En Durango, la Dirección del Registro Público de la Propiedad y el Comercio (DRPPC), adscrita a la Secretaría General de Gobierno del Estado de Durango (SGG), ocupa un lugar central en los actos de compraventa de una propiedad inmueble. La DRPPC provee las herramientas para todas las transacciones relativas a la propiedad y garantiza la certeza de la titularidad de esta. Para proveer un registro confiable y exacto de la propiedad, la DRPPC mantiene un registro escrito de los títulos y derechos asociados a la propiedad. El desempeño de una organización se mide por la eficacia, eficiencia y calidad con la que alcanza sus objetivos y cumple con las funciones por las que existe.

#### *Percepción de los funcionarios de la DRPPC en relaciones al interior de la organización, 2019*



*Fuente: Evaluación de Desempeño organizacional de los Procesos de Inscripción de los Actos Registrales en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio*

### *Conclusiones*

- La DRPPC estima y asegura débilmente sus requerimientos de recursos humanos.
- La institución gestiona sus recursos financieros eficientemente.
- La organización cuenta con instalaciones limitadas, pero algunos aspectos de la tecnología pueden respaldar y facilitar el trabajo.
- La DRPPC alinea e integra sus procesos sustanciales.
- La institución sostiene alianzas con otras instituciones, pero se comunica débilmente con la población.

### *Observaciones*

Se recomienda a los gestores del Registro Público de la Propiedad lo siguiente:

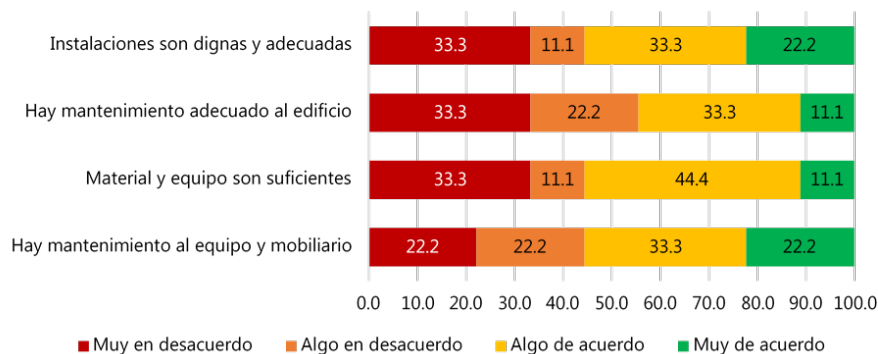
- Avanzar la implementación del Servicio Profesional de Carrera Registral.
- Desarrollar mecanismos de ética y de protección civil dentro del Registro Público.
- Mantener la estrategia de digitalización del acervo registral.
- Asegurar el mantenimiento adecuado de las instalaciones físicas de las oficinas del Registro Público.
- Desarrollar un proyecto de reforma legislativa para actualizar la Ley Reglamentaria del Registro Público de la Propiedad.
- Mantener la estrategia de coordinación con la Dirección de Catastro.
- Actualizar la página de internet del Registro Público de la Propiedad y el Comercio.
- Mejorar los indicadores de desempeño asociados al Registro Público.

### *Programa de Conservación y Consulta del Archivo Histórico del Estado de Durango*

*P.O. 1. 3 de enero de 2021*

**26** La Dirección General del Archivo Histórico de Durango (DGAH) es un organismo desconcentrado de la Subsecretaría General de Gobierno que tiene como función rescatar, gestionar, catalogar, preservar y poner a disposición para la consulta pública los acervos documentales, visuales y digitales que conforman la historia del estado.

*Percepción de los funcionarios de la DGAH en instalaciones y equipamiento de la organización, 2019*



*Fuente: Evaluación de Desempeño organizacional del Programa de Conservación y Consulta del Archivo Histórico del Estado de Durango*

*Conclusiones*

- La dirección estima y asegura sus requerimientos de recursos humanos y gestiona sus recursos financieros eficientemente.
- La organización cuenta con instalaciones inadecuadas para su labor, pero algunos aspectos de tecnología pueden respaldar y facilitar el trabajo.
- La dependencia alinea e integra sus procesos sustanciales.
- La organización sostiene alianzas con otras instituciones y se comunica con la población.

*Observaciones*

Se recomienda a los responsables de la organización lo siguiente:

- Fortalecer las capacidades de los funcionarios del Archivo Histórico.
- Desarrollar mecanismos de ética y de protección civil dentro del Archivo Histórico.
- Asegurar el mantenimiento adecuado de las instalaciones físicas de las oficinas del Archivo Histórico.
- Gestionar una página de internet oficial y mantener las redes sociales actualizadas con la misma cantidad de publicaciones.

**Secretaría de Salud**

**Programa Médico en tu Casa**

*P.O. 83. 15 de octubre de 2020*

**27** El Programa Médico en tu Casa (PMETC) tiene el propósito de garantizar la salud de la población que padezca enfermedades crónico-degenerativas y que residan en la ciudad de Durango y que por sus condiciones físicas, mentales,

económicas o sociales se encuentren imposibilitados para asistir por su propio pie a los centros de atención sanitaria de los servicios de salud a recibir orientación y atención médica.

### *Conclusiones*

- La intervención atiende un problema público prioritario para la administración estatal, puesto que dentro de los documentos de planeación estatal se encuentra una alineación indirecta del Programa Médico en tu Casa para el logro de objetivos superiores. Sin embargo, el PMETC carece de argumentos documentados que justifiquen la atención del problema público que permitan asegurar su efectividad.
- El programa determina sus beneficiarios y cuenta con criterios de inclusión y exclusión; sin embargo, este padrón no se encuentra público. Aun así, se considera como un método de asignación porque con base en estos criterios se determina si es o no un beneficiario.
- El PMETC prevé mecanismos para medir el logro de sus resultados; sin embargo, no especifica las metas de los indicadores que permiten monitorear el logro de la intervención.

### *Zonas de atención del PMETC*



*Fuente: Evaluación en materia de Diseño del Programa Médico en tu Casa*

### *Observaciones*

Se recomienda a los gestores del programa lo siguiente:

- Formalizar la documentación normativa del Programa.
- Definir con claridad la cuantificación de la población potencial y objetivo del Programa, especialmente sobre los criterios relacionados con vulnerabilidades.
- Diseñar instrumentos documentados para conocer los resultados del PMETC.

## Secretaría de Seguridad Pública

### Programa Esmeralda

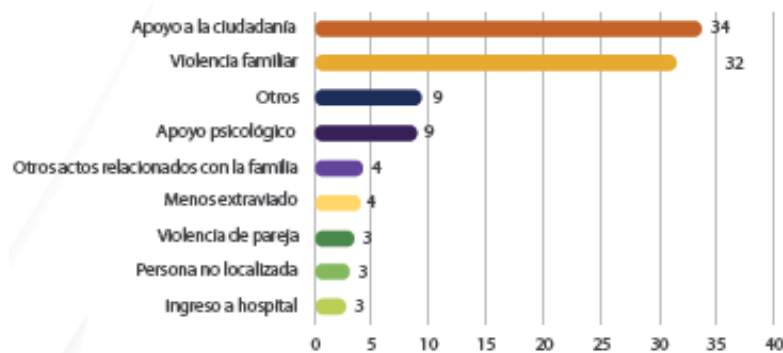
*P.O. 91. 12 de noviembre de 2020*

**28** El objetivo del Programa Esmeralda (PE) es proporcionar a personas en situación de violencia herramientas integrales de acompañamiento terapéutico, orientación y apoyo especializado vía telefónica.

#### *Conclusiones*

- La variedad de asuntos que atiende actualmente el PE se contrapone con el diseño y justificación de la intervención, añade complejidad a la operación, impone presión sobre sus recursos y restringe la oportunidad para atender todas las llamadas con el mismo nivel de servicio.
- Las debilidades del PE se vinculan con el alcance de su documentación sobre coordinación interinstitucional y protocolos de atención, estrategias de capacitación y cuidado de su personal, caracterización y estimación de la demanda del servicio y mecanismos e instrumentos de medición del desempeño.

*Porcentaje de llamadas recibidas por el PE según motivo registrado, 2018-agosto 2020*



*Fuente: Evaluación Específica del Programa Esmeralda*

#### *Observaciones*

Se recomienda a los gestores del programa lo siguiente:

- Diseñar e implementar mecanismos e instrumentos de coordinación interinstitucional.
- Configurar protocolos de atención detallados para la operación.
- Construir guiones de comunicación para las operadoras del programa.
- Definir una agenda de capacitación continua del personal del programa en conocimientos, habilidades y calidad en el servicio.

- Desarrollar mecanismos de manejo del estrés para el personal del PE.
- Medir el desempeño del PE conforme indicadores de disponibilidad, eficiencia y calidad del servicio.
- Configurar mecanismos para calcular el costo de la intervención.

## Organismos Públicos Descentralizados

### Comisión de Agua del Estado de Durango

#### Programa de Agua Potable, Drenaje y Saneamiento – Apartado de Agua Limpia

*P.O. 1. 3 de enero de 2021*

**29** El Programa de Agua Potable, Drenaje y Tratamiento – Apartado de Agua Limpia (PROAGUA-AAL) tiene el objetivo de fomentar y apoyar acciones para la sostenibilidad e incremento de la cobertura y la eficiencia de la desinfección del agua para el uso y consumo humano, en los sistemas de abastecimiento en las entidades federativas del país, mediante la instalación, reposición o rehabilitación de equipos o de dispositivos comunitarios o domésticos.

#### *Límites permisibles de características bacteriológicas*

Límites permisibles de características bacteriológicas	
Característica	Límite permisible
Organismos coliformes totales	2 NMP/100 ml 2 UFC/100 ml
Organismos coliformes fecales No detectable	<b>NMP/100 ml</b> <b>Cero UFC/100 ml</b>

Fuente: elaboración propia con información de la NOM-127-SSA1-1994.

Nota: Los resultados de los exámenes bacteriológicos se deben reportar en unidades de NMP/100 ml (número más probable por 100 ml), si se utiliza la técnica del número más probable o UFC/100 ml (unidades formadoras de colonias por 100 ml), si se utiliza la técnica de filtración por membrana.

*Fuente: Evaluación Específica del Programa de Agua Potable, Drenaje y Saneamiento – Apartado de Agua Limpia*

#### *Conclusiones*

- Falta de difusión de las acciones realizadas por el programa.
- Falta de capacitaciones en temas de seguridad e higiene.
- Oportunidad para implementar y documentar el procedimiento de verificación de la aplicación de los recursos del PROAGUA-AAL, así como el diseño de los criterios de verificación.

- Pertinencia en el diseño de criterios documentados para establecer las metas establecidas para cada uno de los indicadores, describir los procedimientos para alimentarlos y de cómo utilizar la información generada.

#### *Observaciones*

Se recomienda a los gestores del programa lo siguiente:

- Publicar los avances periódicos del programa, así como los resultados obtenidos en el cierre de cada ejercicio.
- Agregar el tema de seguridad e higiene en las capacitaciones y adiestramiento.
- Diseñar estrategias para la verificación de la aplicación de los recursos del PROAGUA-AAL.
- Fortalecer los mecanismos de seguimiento y monitoreo integral al desempeño del programa.

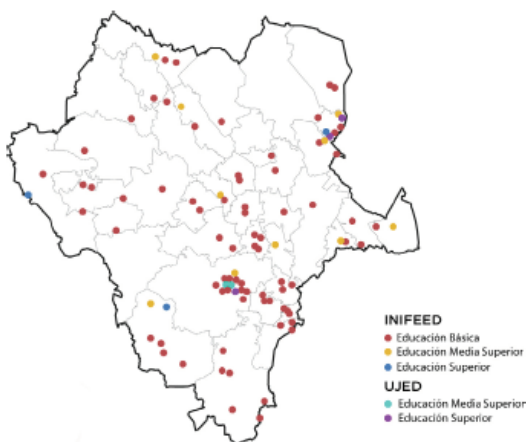
### **Instituto para la Infraestructura Física Educativa del Estado de Durango**

Fondo de Aportaciones Múltiples – Componente Infraestructura Educativa (FAM-IE).  
Ejecutado en conjunto con la Universidad Juárez del Estado de Durango

*P.O. 1. 3 de enero de 2021*

**30** El Fondo de Aportaciones Múltiples – Infraestructura Educativa (FAM-IE) contribuye en la atención de las necesidades relacionadas con la creación, equipamiento y rehabilitación de la infraestructura física de la educación básica, media superior y superior. Los recursos se destinan exclusivamente a la construcción, equipamiento, mantenimiento, y rehabilitación de ésta, según sus necesidades.

*Distribución de obras de infraestructura física educativa por nivel educativo, 2019*



*Fuente: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones Múltiples – Infraestructura Educativa*

### *Conclusiones*

- Las entidades ejecutoras de las obras de infraestructura física educativa registran el destino de las aportaciones del FAM-IE.
- Los remanentes de los recursos del FAM-IE amplían las capacidades de su cobertura.
- Se identificaron diferencias entre el presupuesto ejercido por el FAM-IE del ejercicio fiscal 2019 que reporta el INIFEED, con respecto a lo que reporta el estado y la federación.
- El FAM-IE no tiene implementada una matriz de riesgos que le permita identificar los principales obstáculos asociados con los plazos de término de cada una de las obras de infraestructura física educativa por entidad ejecutora.
- Ante la segunda evaluación del FAM-IE (ciclo concluido 2018 y 2019), las áreas responsables aún no han acreditado el cumplimiento o avance de los Aspectos Susceptibles de Mejora en la segunda evaluación.

### *Observaciones*

Se recomienda a los gestores del fondo lo siguiente:

- Establecer mecanismos para sistematizar la información presupuestal y financiera del FAM-IE.
- Desarrollar e implementar un sistema de control de riesgos asociados al desfase de plazo de ejecución de obras de infraestructura física educativa.
- Fortalecer el registro del destino de las aportaciones del FAM-IE.
- Garantizar la máxima transparencia del ejercicio de los recursos del FAM-IE.
- Perfeccionar y complementar los instrumentos locales de monitoreo y evaluación del FAM-IE.

## **Secretariado Ejecutivo del Consejo Estatal de Seguridad Pública**

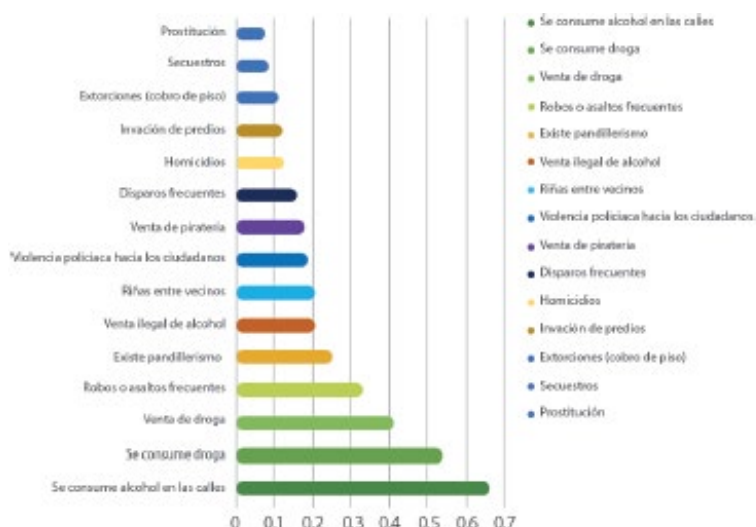
### **Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública (FASP)**

*P.O. 97. 3 de diciembre de 2020*

**31** El Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública (FASP) es un fondo presupuestal previsto en la Ley de Coordinación Fiscal a través del cual se transfieren recursos a las entidades federativas para dar cumplimiento a estrategias nacionales en materia de seguridad pública.



*Percepción de los ciudadanos en temas situacionales a los alrededores de su vivienda en el estado de Durango, 2019*



Fuente: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública

*Conclusiones*

- El Secretariado Ejecutivo del Consejo Estatal de Seguridad Pública (SECESP) identifica de manera oportuna los Programas de Prioridad Nacional.
- Se cuenta con un flujo sistematizado de procesos.
- El SECESP aplica métodos y acciones de coordinación a nivel federal, estatal y municipal.
- El secretariado hace uso de documentos técnicos y realiza proyectos vinculados a las acciones que son de prioridad nacional.

*Observaciones*

Se recomienda a los gestores del fondo lo siguiente:

- Se recomienda a los gestores del fondo lo siguiente:
- Desarrollar un mecanismo de priorización de necesidades considerando los programas, subprogramas y/o proyectos de prioridad nacional.
- Crear un plan de anticipación y prevención de riesgos y retos.
- Desarrollar e implementar un medidor de satisfacción del usuario final y comportamiento del mercado actual.
- Clasificar el destino de las aportaciones del FASP por distribución geográfica a nivel municipal.

## Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia

### Fondo de Aportaciones Múltiples – Componente Asistencia Social (FAM-AS)

*P.O. 30 Ext. 5 de noviembre de 2019*

**32** El componente de Asistencia Social (FAM-AS) cuenta con el 46% de los recursos del Fondo de Aportaciones Múltiples del Ramo 33, que deben destinarse al otorgamiento de desayunos escolares, apoyos alimentarios y de asistencia social a través de instituciones públicas, en el marco de lo establecido en la Ley de Asistencia Social.

*Presupuesto histórico del FAM-AS en Durango, 2013-2019*



*Fuente: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones Múltiples – Asistencia Social*

### Conclusiones

- El fondo desglosa el destino del presupuesto a nivel municipal.
- El sistema desarrolla y aplica documentos de planeación para el FAM-AS.
- Los gestores del fondo recolectan y validan datos de indicadores aplicables para el proceso de supervisión, monitoreo y cumplimiento a las metas.
- El sistema carece de un plan para anticiparse a los riesgos, retos, oportunidades y amenazas que puedan surgir en la entrega de desayunos escolares.
- Existe concurrencia de recursos a nivel federal y estatal en dos de los programas del FAM-AS: desayunos escolares fríos y calientes; asistencia alimentaria a sujetos vulnerables y a menores de 5 años.
- El sistema tiene estandarizados sus principales indicadores.
- La gestión sobre la dotación de los alimentos está encaminada a las necesidades de la asistencia alimentaria en el estado de Durango.
- La gestión del fondo permite la identificación del destino de aportaciones.

### Observaciones

Se recomienda a los gestores del fondo lo siguiente:

- Desarrollar un plan de anticipación y prevención de conformación de comités de entrega de desayunos escolares.

## Municipios

### Canatlán

#### Sistema del Agua de Canatlán

*P.O. 91. 12 de noviembre de 2020*

**33** El organismo operador de agua del municipio de Canatlán se creó en 1997 bajo el nombre de Sistema descentralizado de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Municipio de Canatlán. En 2009, el ayuntamiento modificó la denominación del organismo operador de agua a Sistema del Agua de Canatlán (SIAC).

*Ingresos y egresos del organismo operador de agua del municipio de Canatlán, 2016-2019*



*Fuente: Evaluación Específica del Sistema del Agua de Canatlán*

#### Conclusiones

- El SIAC desconoce sus niveles de eficiencia física y comercial.
- La gestión del organismo operador debe, ineludiblemente, comenzar a medir el desempeño mediante indicadores que se acompañen de mecanismos para generar la información necesaria para calcularlos y monitorearlos constantemente.
- El SIAC necesita más información sobre las posibles pérdidas asociadas a sus procesos técnicos, operativos y administrativos para tomar decisiones de mejora.

#### Observaciones

- Elaborar un proyecto de mejora de la eficiencia física.
- Incrementar la cobertura de la micro medición con metas anuales.
- Mantener estrategia de actualización del padrón de usuarios del servicio.

- Establecer la tarifa del servicio conforme a un estudio tarifario.
- Reconfigurar los mecanismos de asignación del subsidio y cuota fija.
- Disminuir la tasa de morosidad y recuperar la cartera vencida con metas anuales.
- Fortalecer la estrategia de cultura del agua.

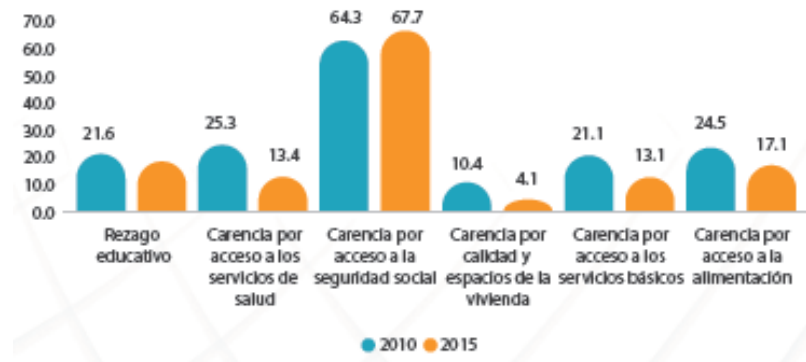
## Cuencamé

### Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal (FAIS-FISM)

*P.O. 97.3 de diciembre de 2020*

**34** El Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) se divide en dos: FAIS para las entidades (FISE), ejercido por los gobiernos estatales; y el FAIS Municipal y de las demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISM), ejercido por los gobiernos municipales. Los recursos del FAIS deben financiar obras y acciones que beneficien directamente a la población en pobreza y pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social, conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social y en las zonas de atención prioritaria.

*Evolución de las carencias sociales en el municipio de Cuencamé, 2015*



*Fuente: Evaluación Específica del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social en el municipio de Cuencamé*

### Conclusiones

- El municipio de Cuencamé adopta estrategias para focalizar, priorizar y decidir el uso de los recursos del fondo en materia de infraestructura social pero no las documenta.
- El municipio identifica los procesos clave de la gestión del fondo, así como sus potenciales factores de desviación, sin embargo, no los tiene documentados.

- Los responsables del fondo identifican los principales resultados de sus indicadores mas no se encontró evidencia que sean reportados.

### Observaciones

Se recomienda a los gestores del fondo lo siguiente:

- Documentar los principales procesos relacionados a la ejecución del fondo.
- Fortalecer las capacidades de los gestores del fondo.
- Poner a disposición de la ciudadanía, a través de medios digitales, la información relativa al fondo.

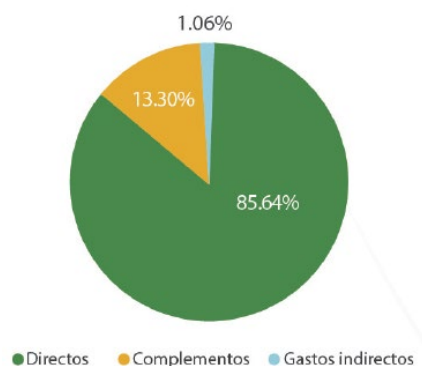
## Durango

### Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal (FAIS-FISM)

*P.O. 73. 10 de septiembre de 2020*

**35** El Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) se divide en dos: FAIS para las entidades (FISE), ejercido por los gobiernos estatales; y el FAIS Municipal y de las demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISM), ejercido por los gobiernos municipales. Los recursos del FAIS deben financiar obras y acciones que beneficien directamente a la población en pobreza y pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social, conforme a lo previsto en la Ley General de desarrollo Social y en las zonas de atención prioritaria.

*Distribución de los recursos del FAIS-FISM del municipio de Durango. 2019*



*Fuente: Evaluación Específica del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social en el municipio de Durango*

### Conclusiones

- El municipio de Durango adopta estrategias para focalizar, priorizar y decidir el uso de los recursos del fondo en materia de infraestructura social.

- El municipio identifica los procesos clave de la gestión del fondo, así como sus potenciales factores de desviación, pero no los documenta ni son de conocimiento de las áreas que intervienen.
- Los responsables del fondo transparentan de forma eficiente las acciones, recursos e indicadores del FAIS-FISM.

### *Observaciones*

Se recomienda a los gestores del fondo lo siguiente:

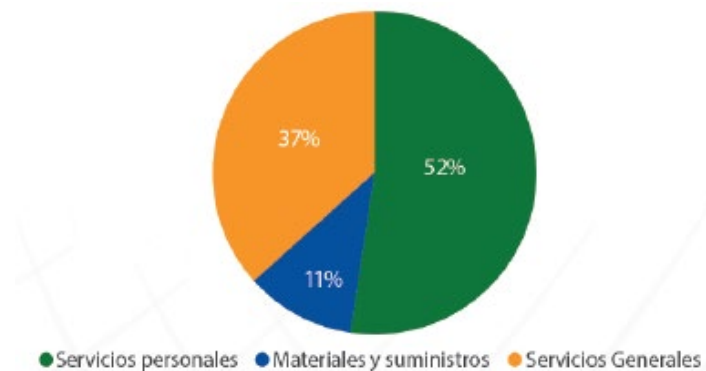
- Documentar los procesos para la ejecución del fondo y aquellos realizados para priorizar, gestionar e implementar los proyectos de infraestructura.
- Documentar los procedimientos y procesos para la gestión del fondo.
- Fortalecer las capacidades de los funcionarios.

### Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN)

*P.O. 65. 16 de agosto de 2020*

**36** Con el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) del Ramo 33 los municipios dan cumplimiento a sus obligaciones financieras, pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.

### *Distribución del FORTAMUN por rubros, 2019*



*Fuente: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios en el municipio de Durango*

### *Conclusiones*

- No fue posible determinar que el municipio documente los criterios bajo los que se planea y prioriza el uso de los recursos del fondo.

- El municipio emplea los recursos del fondo en su mayoría en el pago de servicios personales en seguridad pública, así como en el pago del servicio de limpieza y manejo de desechos.
- El municipio identifica los procesos clave de la gestión del fondo, así como sus potenciales factores de desviación.
- Los gestores del fondo identifican los principales resultados de los indicadores y los publica en su página de transparencia.

#### Observaciones

Se recomienda a los gestores del fondo lo siguiente:

- Elaborar un plan de riesgos que contemple aquellas situaciones que puedan comprometer el logro de las metas establecidas.
- Valorar los procesos internos de la gestión del fondo con fines de simplificación.
- Publicar informes trimestrales completos del fondo y sus indicadores tanto a nivel financiero como proyecto.

#### Programa de Fortalecimiento para la Seguridad

*P.O. 91. 12 de noviembre de 2020*

**37** El objetivo del Programa de Fortalecimiento para la Seguridad (FORTASEG) es apoyar el desempeño en materia de seguridad pública a los municipios mediante la profesionalización, la certificación y el equipamiento de los elementos policiales de las instituciones de seguridad pública, así como al fortalecimiento tecnológico, de equipo e infraestructura, y a la prevención social de la violencia y la delincuencia.

*Distribución de los recursos del municipio de Durango por Programa de Prioridad Nacional, 2019*



*Fuente: Evaluación de Desempeño del Programa de Fortalecimiento para la Seguridad en el municipio de Durango*

### *Conclusiones*

- La gestión del FORTASEG permite identificar el destino de las aportaciones hacia los objetivos de los Programas de Prioridad Nacional.
- El municipio identifica débilmente los procesos clave de la gestión del FORTASEG, así como sus potenciales factores de desviación.
- Las capacitaciones financiadas con el FORTASEG contribuyen al logro de sus objetivos.

### *Observaciones*

Se recomienda a los gestores del programa lo siguiente:

- Documentar los principales procesos de gestión del FORTASEG.
- Avanzar hacia la implementación del Servicio Profesional de Carrera Policial.
- Mejorar los indicadores contemplados en el Programa Anual de Trabajo del municipio alrededor de la función policial y de los resultados de la incidencia delictiva.
- Evaluar el Subprograma de Prevención Social de la Violencia y la delincuencia con Participación Ciudadana.
- Participar en proyectos de la bolsa de recursos concursable del FORTASEG.
- Continuar la estrategia de capacitación y evaluación hacia la certificación de los policías.
- Acreditar que al menos el 95% del estado de fuerza cuenten con el Certificado Único Policial.

### **Sistema de Alumbramiento Eficiente que Brinde Seguridad a la Ciudadanía**

*P.O. 100. 13 de diciembre de 2020*

**38** El objetivo del Sistema de Alumbramiento Eficiente que Brinde Seguridad a la Ciudadanía es proporcionar a peatones, ciclistas y vehículos un entorno cómodo y seguro en la noche. La iluminación es también un factor que contribuye a incrementar la percepción de seguridad de las personas y puede tener una influencia significativa en la imagen estética de los espacios urbanos.

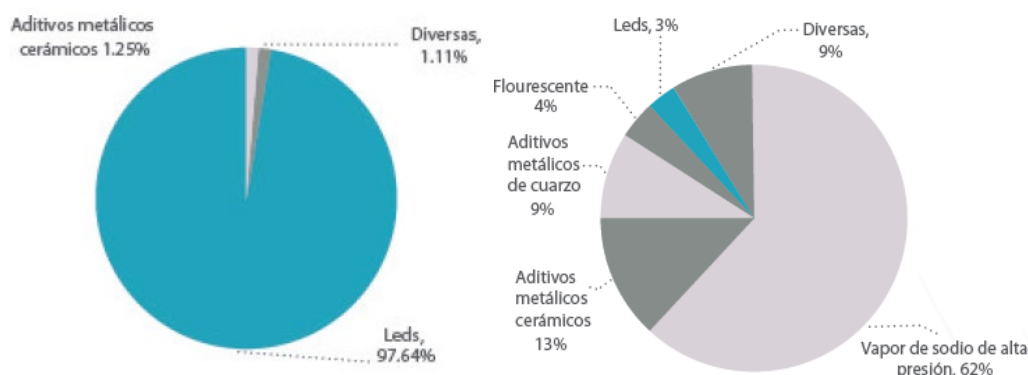
### *Conclusiones*

- El municipio de Durango cuenta con una cobertura en el servicio de alumbrado público del 96%, este indicador forma parte de los establecidos para los servicios públicos en la Agenda para el desarrollo Municipal del Instituto Nacional para el Federalismo y el desarrollo Municipal (INAFED).
- Las acciones implementadas de modernización del sistema se han traducido en importantes ahorros tanto monetarios como en consumo.
- Se reconoce que la Subdirección de Alumbrado Público cuenta con una estrategia específica para la administración de riesgos. De cada riesgo identificado se evalúa su impacto, probabilidad de ocurrencia, responsables, acciones para prevenirlos, entre otros.



- Según la Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía, en los municipios de México la tecnología más común es la de vapor de sodio (62%), seguida de los aditivos metálicos (13%), mientras que la tecnología LED, únicamente está instalada en el 3% del alumbrado público.
- En el municipio de Durango, 36,457 (97.64%) luminarias son de tecnología LED, 467 (1.25%) de aditivos metálicos cerámicos, 237 (0.63%) de aditivos metálicos, 123 (0.33%) de vapor de sodio de alta presión y 56 (0.15%) de fluorescente compacta.

*Tecnologías de alumbrado público instaladas en el municipio de Durango y municipios de México*



*Fuente: Evaluación Específica del Sistema de Alumbramiento Eficiente que Brinde Seguridad a la Ciudadanía en el municipio de Durango*

### Observaciones

Se recomienda a los gestores del servicio de alumbrado lo siguiente:

- Mantener el censo de luminarias actualizado.
- Incrementar la cobertura del Sistema de Telegestión.
- Identificar anticipadamente las luminarias que serán entregadas al municipio.
- Implementar un programa de mantenimiento preventivo.
- Mejorar instrumento para identificar la percepción ciudadana.
- Mejorar los registros administrativos del concentrado de reportes atendidos.
- Optimizar los mecanismos de atención de reportes.
- Fortalecer los mecanismos de administración de riesgos.
- Robustecer los mecanismos de seguimiento y resultados.

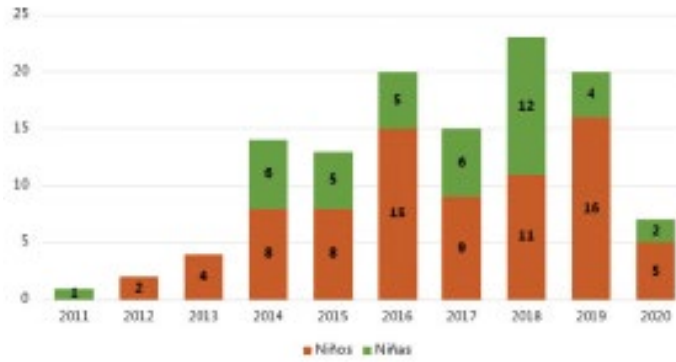
### Programa Juntos por la Niñez

*P.O. 1. 3 de enero de 2021*

**39** El Programa Juntos por la Niñez tiene el objetivo de contribuir a que el niño reconozca y valore su dignidad como persona, fortalezca los valores aprendidos en el núcleo familiar, además de desarrollar sus capacidades y habilidades, enfocando

sus conductas hacia actividades productivas para la construcción de una sociedad mejor.

#### *Cobertura del Programa Juntos por la Niñez*



*Fuente: Evaluación en materia de Diseño del Programa Juntos por la Niñez*

#### *Conclusiones*

- El programa contribuye a garantizar los derechos de los niños, niñas y adolescentes.
- Se dispone de documentos normativos y de operación.
- El programa se encuentra en proceso de certificación.
- El programa no define la problemática social, ni se identifican las posibles causas y efectos.
- No identifica su lógica causal.
- Carece de un análisis de selección de alternativas y su alcance no es concluyente sobre el impacto positivo, o bien, los resultados que se esperan obtener a través del apoyo brindado por la intervención.
- No identifica claramente su objetivo principal y específico y no da a conocer con precisión sus resultados alcanzados.
- La información del Módulo de Trabajo Infantil 2020 del Inegi permitirá detectar los desafíos en menores según condiciones de ocupación; y el 40% de la recaudación de los recursos del programa dependen de donativos de terceros.

#### *Observaciones*

Se recomienda a los gestores del programa lo siguiente:

- Emplear metodología del marco lógico en el programa.
- Configurar la población potencial y objetivo de la intervención, especialmente especificando sus características.
- Ajustar, conforme los documentos normativos y de planeación, el objetivo general y específico del programa.

## Gómez Palacio

### Servicio de limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos del municipio de Gómez Palacio

*P.O. 83. 15 de octubre de 2020*

**40** La fracción III del artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece las funciones y servicios públicos a cargo de los municipios, entre los cuales se encuentra el servicio de limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos sólidos.

*Generación de toneladas de residuos en el municipio de Gómez Palacio, 2017-2020*



*Fuente: Evaluación Específica del Servicio de limpia, traslado, tratamiento y disposición final de residuos en el municipio de Gómez Palacio*

### Conclusiones

- La gestión de los residuos tiene objetivos ambientales y económicos, cuyo logro depende del grado de integración y sostenibilidad de los procesos que la forman.
- La evaluación de la gestión de los residuos en el municipio de Gómez Palacio identifica el tamaño de su desafío para garantizar la seguridad, continuidad y calidad del servicio, al tiempo que conserva el medio ambiente y mantiene la estabilidad financiera.

### Observaciones

Se recomienda a los gestores del servicio lo siguiente:

- Mejorar el registro de la cantidad y origen de los residuos que se generan y recolectan en el municipio.
- Desarrollar un plan de prevención de desechos.
- Adecuar los términos de las concesiones del servicio de limpia y recolección, y de tratamiento y disposición final.
- Comunicar el diseño de la recolección a la población.

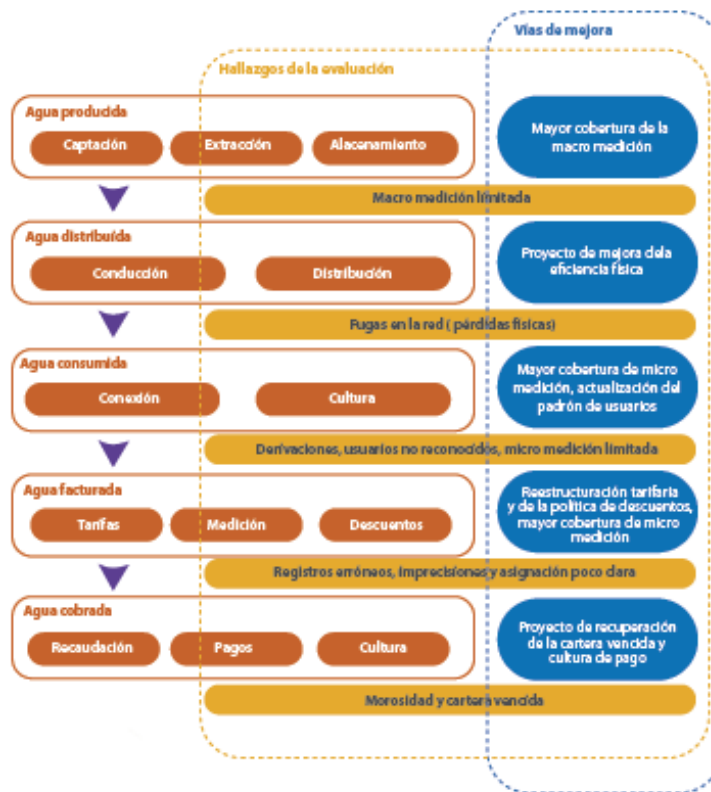
- Fortalecer la estrategia de supervisión de los servicios concesionados.
- Mejorar el registro de los reportes de la población sobre la recolección y otros temas relacionados con el servicio.
- Registrar la tasa de recuperación de los residuos.
- Regular la relación del gobierno con el sector informal que separa los residuos dentro del relleno sanitario.
- Desarrollar un plan para la certificación y clausura del sitio de disposición final.

### Sistema Descentralizado de Agua Potable y Alcantarillado de Gómez Palacio

*P.O. 73. 10 de septiembre de 2020*

**41** Desde 1992, el Sistema Descentralizado de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Gómez Palacio (Sideapa) maneja, conserva y administra el sistema de agua potable, alcantarillado y servicios relacionados del municipio según los artículos 34 y 41 de la Ley de Agua para el Estado de Durango.

*Resumen de los hallazgos y vías de mejora de la evaluación*



*Fuente: Evaluación Específica del Sistema Descentralizado de Agua Potable y Alcantarillado de Gómez Palacio*

### *Conclusiones*

- La eficiencia física del organismo operador de agua del municipio es baja, lo cual significa grandes oportunidades para disminuir las pérdidas de agua.
- La eficiencia comercial del organismo operador refleja la buena gestión de la recaudación, pero se identifican aspectos organizacionales que la ponen en riesgo.
- La gestión del organismo operador debe plantearse la prioridad ineludible de aumentar la eficiencia, sobre todo física, al tiempo que asume los costos financieros y políticos necesarios y cubre los requerimientos de los subsistemas comerciales para lograrlo.

### *Observaciones*

Se recomienda a los gestores del organismo lo siguiente:

- Elaborar un proyecto de mejora de la eficiencia física.
- Incrementar la cobertura de la micro medición con metas anuales.
- Actualizar el padrón de usuarios del servicio.
- Establecer la tarifa del servicio conforme a un estudio tarifario.
- Reconfigurar los mecanismos de asignación del subsidio y cuota fija.
- Fortalecer la difusión de la opción de pago en línea y en establecimientos.
- Disminuir la tasa de morosidad y recuperar la cartera vencida con metas anuales.
- Fortalecer la estrategia de cultura del agua.

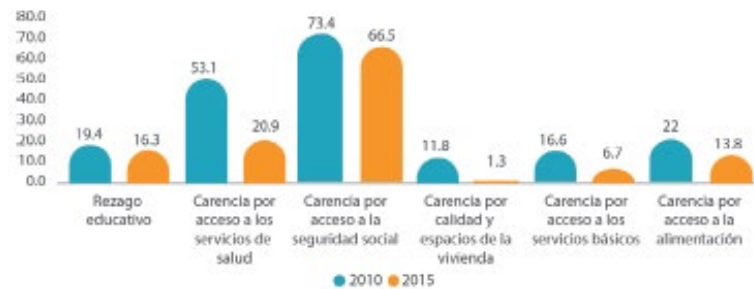
## Guadalupe Victoria

### Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal (FAIS-FISM)

*P.O. 100. 13 de diciembre de 2020*

**42** El Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) se divide en dos: FAIS para las entidades (FISE), ejercido por los gobiernos estatales; y el FAIS Municipal y de las demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISM), ejercido por los gobiernos municipales. Los recursos del FAIS deben financiar obras y acciones que beneficien directamente a la población en pobreza y pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social, conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social y en las zonas de atención prioritaria.

*Evolución de las carencias sociales en el municipio de Guadalupe Victoria, 2015*



*Fuente: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal en el municipio de Guadalupe Victoria*

*Conclusiones*

- El municipio adopta estrategias para focalizar, priorizar y decidir el uso de los recursos del fondo en materia de infraestructura social pero no las documenta.
- El municipio de Guadalupe Victoria identifica los procesos clave de la gestión del fondo, así como sus potenciales factores de desviación, sin embargo, no los tiene documentados.
- Los responsables del fondo identifican y reportan los principales resultados de los indicadores relacionados con el fondo.

*Observaciones*

Se recomienda a los gestores del fondo lo siguiente:

- Documentar los principales procesos relacionados a la ejecución.
- Fortalecer las capacidades de los gestores del fondo.
- Poner a disposición de la ciudadanía, a través de medios digitales, la información relativa al fondo.

**Guanaceví**

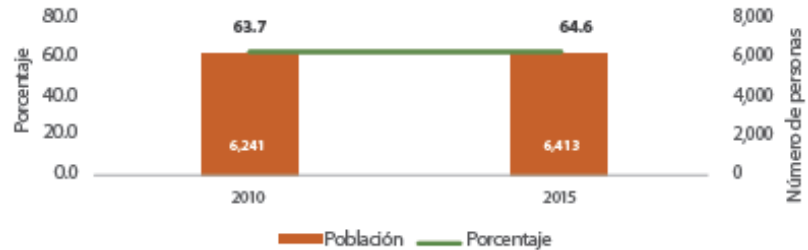
Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal (FAIS-FISM)

*P.O. 65. 13 de agosto de 2020*

**43** El Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) se divide en dos: FAIS para las entidades (FISE), ejercido por los gobiernos estatales; y el FAIS Municipal y de las demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISM), ejercido por los gobiernos municipales. Los recursos del FAIS deben financiar obras y acciones que beneficien directamente a la población en pobreza y pobreza extrema,

localidades con alto o muy alto nivel de rezago social, conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social y en las zonas de atención prioritaria.

#### *Evolución de la pobreza en el municipio de Guanaceví*



*Fuente: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal en el municipio de Guanaceví*

#### *Conclusiones*

- El municipio cuenta con elementos que le permiten focalizar, priorizar y decidir el uso de los recursos.
- El municipio de Guanaceví identifica los procesos clave de la gestión del fondo, así como sus potenciales factores de desviación, pero no los documenta ni son de conocimiento de las áreas que intervienen.
- La información relacionada con la ejecución del fondo no se publica en la página de internet del municipio.

#### *Observaciones*

Se recomienda a los gestores del fondo lo siguiente:

- Documentar los procesos para la ejecución del fondo y aquellos realizados para para priorizar, gestionar e implementar los proyectos de infraestructura a ejecutar con los recursos del fondo.
- Fortalecer las capacidades institucionales de los funcionarios responsables de la gestión del FISM.
- Formalizar las estrategias o intervenciones financiadas con los recursos del fondo.

## Lerdo

### Sistema de Agua Potable y Alcantarillado de Lerdo

*P.O. Pendiente*

Resultados pendientes de publicación conforme con la tercera modificación en alcance al PAE 2020.

## Mezquital

### Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal (FAIS-FISM)

*P.O. 95. 26 de noviembre de 2020*

**44** El Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) se divide en dos: FAIS para las entidades (FISE), ejercido por los gobiernos estatales; y el FAIS Municipal y de las demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISM), ejercido por los gobiernos municipales. Los recursos del FAIS deben financiar obras y acciones que beneficien directamente a la población en pobreza y pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social, conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social y en las zonas de atención prioritaria.

*Evolución de las carencias sociales en el municipio de Mezquital, 2015*



*Fuente: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal en el municipio de Mezquital*

### Conclusiones

Se recomienda a los gestores del fondo lo siguiente:

- El municipio cuenta con un diagnóstico de necesidades en materia de infraestructura social. Las obras ejecutadas en el ejercicio fiscal 2019 fueron congruentes con dicho diagnóstico.
- El municipio adopta estrategias para focalizar, priorizar y decidir el uso de los recursos del fondo en materia de infraestructura social, sin embargo, se encuentran áreas de oportunidad para mejorarlas.
- El municipio no documenta los procesos clave para la gestión local del fondo, ni sus potenciales factores de desviación.
- El municipio hace pública la información del fondo, sin embargo, no se realiza de forma clara, sencilla y de forma periódica.

### Observaciones

- Implementar y documentar mecanismos claros, objetivos y medibles para focalizar, priorizar y decidir las obras de infraestructura a ejecutar con los recursos del FISM.



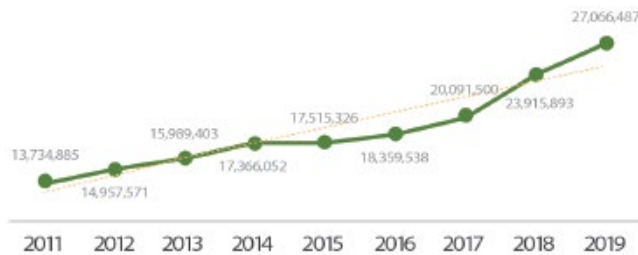
- Fortalecer las capacidades institucionales de los funcionarios responsables de la gestión del fondo.
- Dar a conocer la información relacionada con el FISM a los habitantes del municipio y al público en general, de forma clara y periódica.

### Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios

*P.O. 65. 13 de agosto de 2020*

**45** Con el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN) del Ramo 33 los municipios dan cumplimiento a sus obligaciones financieras, pago de derechos y aprovechamientos por concepto de agua, descargas de aguas residuales, modernización de los sistemas de recaudación locales, mantenimiento de infraestructura, y atención de las necesidades directamente vinculadas con la seguridad pública de sus habitantes.

*Histórico del presupuesto asignado al FORTAMUN en el municipio de Mezquital*



*Fuente: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios en el municipio de Mezquital*

### Conclusiones

- Aproximadamente el 99.03% de los ingresos municipales provienen de las participaciones y aportaciones federales, y solo el 0.97% de la recaudación local. Esta situación condiciona los ingresos y egresos del municipio a factores externos.
- No se encontró evidencia de que existan criterios documentados para focalizar, priorizar y decidir el uso de los recursos.
- El municipio no documenta los procesos clave de la gestión local del fondo ni los potenciales factores de desviación.
- El municipio no hace pública la información referente a los resultados más relevantes de los indicadores del fondo.

### Observaciones

Se recomienda a los gestores del fondo lo siguiente:

- Diseñar normatividad complementaria que regule la gestión del fondo en el municipio.
- Fortalecer la transparencia y rendición de cuentas.

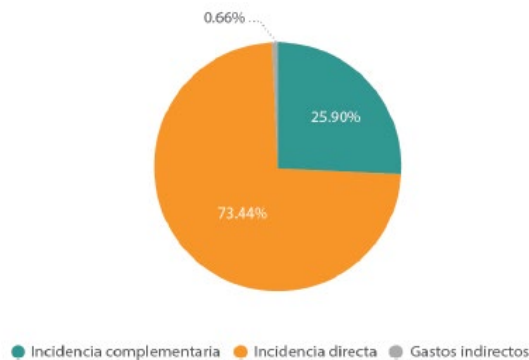
## Nuevo Ideal

### Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal (FAIS-FISM)

*P.O. 65. 13 de agosto de 2020*

**46** El Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) se divide en dos: FAIS para las entidades (FISE), ejercido por los gobiernos estatales; y el FAIS Municipal y de las demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISM), ejercido por los gobiernos municipales. Los recursos del FAIS deben financiar obras y acciones que beneficien directamente a la población en pobreza y pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social, conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social y en las zonas de atención prioritaria.

*Distribución de los recursos del FAIS-FISM de acuerdo con su incidencia*



*Fuente: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal en el municipio de Nuevo Ideal*

### Conclusiones

- El municipio cuenta con elementos que le permiten focalizar, priorizar y decidir el uso de los recursos.
- Las obras financiadas son congruentes con las necesidades de la población.
- El municipio identifica los procesos clave de la gestión del fondo, así como sus potenciales factores de desviación, pero no los documenta ni son de conocimiento de las áreas que intervienen.
- La información relacionada con la ejecución del fondo no se publica en la página de internet del municipio.

### Observaciones

Se recomienda a los gestores del fondo lo siguiente:

- Documentar los procesos para la ejecución del fondo y aquellos realizados para priorizar, gestionar e implementar los proyectos de infraestructura a ejecutar con los recursos del FISM.
- Publicar la información relacionada con el fondo en la página de internet del municipio.
- Aprovechar las fuentes de financiamiento en concurrencia para potenciar los recursos del fondo.
- Robustecer la asignación de los recursos hacia la población que presenta los mayores niveles de rezago social.

## Pánuco de Coronado

### Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal (FAIS-FISM)

*P.O. 95. 26 de noviembre de 2020*

**47** El Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) se divide en dos: FAIS para las entidades (FISE), ejercido por los gobiernos estatales; y el FAIS Municipal y de las demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISM), ejercido por los gobiernos municipales. Los recursos del FAIS deben financiar obras y acciones que beneficien directamente a la población en pobreza y pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social, conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social y en las zonas de atención prioritaria.

*Evolución de las carencias sociales en el municipio de Pánuco de Coronado*



*Fuente: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal en el municipio de Pánuco de Coronado*

### Conclusiones

- El municipio cuenta con un diagnóstico de necesidades en materia de infraestructura social. Las obras ejecutadas en el ejercicio fiscal 2019 fueron congruentes con dicho diagnóstico.

- El municipio adopta estrategias para focalizar, priorizar y decidir el uso de los recursos del fondo en materia de infraestructura social, sin embargo, se encuentran áreas de oportunidad para mejorarlas.
- El municipio identifica los procesos clave de la gestión del fondo, así como sus potenciales factores de desviación, pero estos no están documentados ni son de conocimiento de todas las áreas que intervienen.
- El municipio identifica los principales resultados de sus indicadores y los reporta, sin embargo, no se realiza de forma pública, periódica y clara en la página de internet del municipio.

#### *Observaciones*

- Implementar y documentar mecanismos claros, objetivos y medibles para focalizar, priorizar y decidir las obras de infraestructura a ejecutar con los recursos del FISM.
- Fortalecer las capacidades institucionales de los funcionarios responsables de la gestión del fondo.
- Dar a conocer la información relacionada con el FISM a los habitantes del municipio y al público en general, de forma clara y periódica.

## Peñón Blanco

### Sistema de Agua de Peñón Blanco

*P.O. 91. 12 de noviembre de 2020*

**48** Desde 2012, el Sistema de Agua de Peñón Blanco (SAP) maneja, conserva y administra el sistema de agua potable, alcantarillado y servicios relacionados del municipio según los artículos 34 y 41 de la Ley de Agua para el Estado de Durango.

#### *Ingresos del SAP, 2019*



*Fuente: Evaluación Específica del Sistema de Agua de Peñón Blanco*

### *Conclusiones*

- El SAP desconoce sus niveles de eficiencia física y comercial.
- La gestión del organismo operador debe, ineludiblemente, comenzar a medir el desempeño mediante indicadores que se acompañen de mecanismos para generar la información necesaria para calcularlos y monitorearlos constantemente.
- El SAP necesita más información sobre las posibles pérdidas asociadas a sus procesos técnicos, operativos y administrativos para tomar decisiones de mejora.

### *Observaciones*

Se recomienda a los gestores del organismo lo siguiente:

- Desarrollar e implementar instrumentos de medición del desempeño.
- Configurar un plan de acción para el mantenimiento, mejora y ampliación de la infraestructura.
- Definir los mecanismos y criterios para la asignación de los descuentos.
- Actualizar su documentación organizacional.
- Fortalecer su estrategia de cultura del agua.

## Pueblo Nuevo

### Servicio de limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos del municipio de Pueblo Nuevo

*P.O. 1. 3 de enero de 2021*

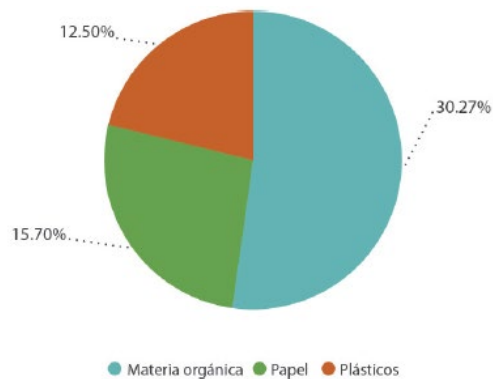
**49** La fracción III del artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece las funciones y servicios públicos a cargo de los municipios, entre los cuales se encuentra el servicio de limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos sólidos.

### *Conclusiones*

- El municipio de Pueblo Nuevo ha enfrentado retos difíciles a lo largo de los años en lo que respecta la generación de residuos sólidos, lo que los ha llevado a crear estrategias pertinentes que tengan como resultado, disminuir y controlar su generación. Una de las situaciones a las que se enfrenta actualmente el municipio es la falta de cultura en lo que respecta a la alta generación de los residuos sólidos.
- El manejo integral de los residuos sólidos en el municipio de Pueblo Nuevo tiene como visión mejorar el tema ambiental que, en paralelo, coadyuva en la disminución de los costos causados por su manejo inadecuado.

- Es pertinente que el municipio, a través de la Dirección de Servicios Públicos, considere el desarrollo de diversos procesos operacionales.
- Para que la gestión de los residuos sólidos en el municipio de Pueblo Nuevo sea integral y sustentable es pertinente desarrollar el proceso de clasificación a través de la implementación de una planta de transferencia municipal.
- El margen de error en la estimación de la demanda de dispersión de residuos sólidos es considerable, debido a que no se cuenta con una báscula para el pesaje del residuo que ingresa al relleno sanitario.
- El municipio de Pueblo Nuevo realiza campañas de concientización en coordinación con el sector privado y educativo, sin embargo, es pertinente documentar la planeación de dichas estrategias y, a su vez, implementar medidores de impacto.
- El tiempo de vida estimado del relleno sanitario es de 11 años aproximadamente, por lo que es importante la gestión del espacio por más tiempo a lo acordado actualmente con los ejidatarios del municipio de Pueblo Nuevo.

*Distribución de residuos sólidos en el municipio de Pueblo Nuevo durante 6 semanas*



*Fuente: Evaluación Específica del Servicio de limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos del municipio de Pueblo Nuevo*

#### *Observaciones*

Se recomienda a los gestores del servicio lo siguiente:

- Desarrollar, documentar y estandarizar el proceso de recolección de residuos sólidos.
- Implementar un sistema de clasificación a través de una planta de transferencia municipal.
- Desarrollar, documentar y estandarizar el proceso de tratamiento final de los residuos sólidos.
- Implementar un plan de mantenimiento anual predictivo – preventivo de la maquinaria y equipo.

- Desarrollar, implementar y estandarizar un modelo de planeación logística para el proceso de limpia.
- Desarrollar, implementar y estandarizar el proceso de supervisión del sistema integral de manejo de residuos sólidos.
- Crear una estrategia para contar con el 100% de atención en el servicio integral de recolección de residuos sólidos.
- Gestionar un periodo más amplio del tiempo de contrato sobre el uso del terreno del relleno sanitario.

### Sistema Descentralizado de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Pueblo Nuevo

*P.O. 91. 12 de noviembre de 2020*

**50** El organismo operador de agua del municipio de Pueblo Nuevo se creó en 1997 bajo el nombre de Sistema descentralizado de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Pueblo Nuevo (Sideapas). El organismo operador de agua da servicio a las localidades: El Salto, La Ciudad, La Campana, Corralitos, Coyotes, La Peña, Mil Diez y San Esteban.

#### *Pérdidas en los procesos comerciales*



*Fuente: Evaluación Específica del Sistema Descentralizado de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Pueblo Nuevo*

#### *Conclusiones*

- El principal desafío del Sideapas es conocer sus niveles de eficiencia física y comercial pues carece de datos sobre el volumen del agua producido, distribuido y consumido en el municipio, y el importe facturado y recaudado por el cobro del servicio.
- La gestión del organismo operador debe, ineludiblemente, comenzar a medir el desempeño mediante indicadores que se acompañen de mecanismos para generar la información necesaria para calcularlos y monitorearlos constantemente, sobre todo en términos de la eficiencia física, comercial y global.

- El Sideapas necesita más información sobre las posibles pérdidas asociadas a sus procesos técnicos, operativos y administrativos para tomar decisiones de mejora.

### Observaciones

Se recomienda a los gestores del organismo lo siguiente:

- Elaborar un proyecto de mejora de la eficiencia física.
- Incrementar la cobertura de la micro medición con metas anuales.
- Actualizar el padrón de usuarios del servicio.
- Establecer la tarifa del servicio conforme a un estudio tarifario.
- Reconfigurar los mecanismos de asignación del subsidio y cuota fija.
- Disminuir la tasa de morosidad y recuperar la cartera vencida con metas anuales.
- Fortalecer la estrategia de cultura del agua.

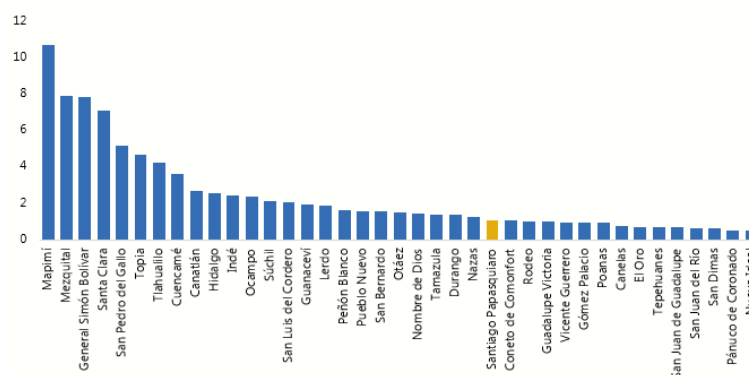
## Santiago Papasquiaro

Servicio de limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos del municipio de Santiago Papasquiaro

*P.O. 1. 3 de enero de 2021*

**51** La fracción III del artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece las funciones y servicios públicos a cargo de los municipios, entre los cuales se encuentra el servicio de limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos sólidos.

*Generación diaria de residuos kilogramos/habitante en municipios de Durango*



*Fuente: Evaluación Específica del Servicio de limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos del municipio de Santiago Papasquiaro*



### *Conclusiones*

- La gestión de los residuos tiene objetivos ambientales y económicos, cuyo logro depende del grado de integración y sostenibilidad de los procesos que la forman.
- La evaluación de la gestión de los residuos en el municipio de Santiago Papasquiaro identifica el tamaño de su desafío para garantizar la seguridad, continuidad y calidad del servicio, al tiempo que contribuye positivamente al medio ambiente.
- La evaluación identifica que se tiene un gran reto en considerar la integración de información útil que permita tomar decisiones fundamentadas propias de la condición y necesidades del municipio.
- En un futuro es importante construir un plan de prevención de desechos para reducir la generación de basura en el territorio y un plan de mantenimiento preventivo a todo el equipo disponible para garantizar el funcionamiento adecuado y la calidad del servicio.
- Para incrementar y garantizar la cooperación de la población con el municipio, se debe de mejorar su comunicación con la ciudadanía y su relación con el sector informal.
- El municipio tiene la tarea de contar con un sitio de disposición final adecuado y certificado para su operación.

### *Observaciones*

Se recomienda a los gestores del servicio lo siguiente:

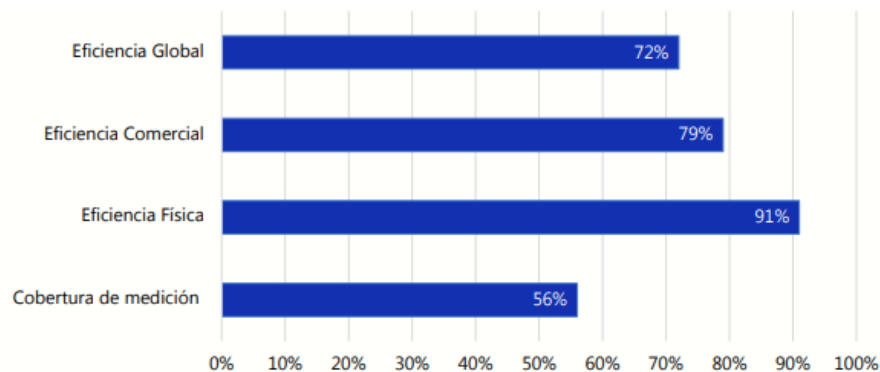
- Generar un registro de la cantidad y origen de los residuos que se generan y recolectan en el municipio.
- Desarrollar un plan de prevención de desechos.
- Documentar los fundamentos, justificaciones y criterios logísticos para la definición actual de las rutas, horarios y métodos de recolección de residuos.
- Comunicar el diseño de la recolección a la población.
- Formalizar y robustecer los mecanismos de supervisión y monitoreo de la recolección de residuos en el municipio.
- Crear un registro de los reportes de la población sobre la recolección y otros temas relacionados con el servicio.
- Fortalecer las brigadas de recolección de residuos especiales.
- Diseñar e implementar un plan de mantenimiento preventivo de los vehículos utilizados para la recolección de residuos.
- Desarrollar un plan para la certificación y clausura del sitio de disposición final.

## Sistema de Aguas de Santiago Papasquiari

*P.O. 1. 3 de enero de 2021*

**52** El organismo operador de agua del municipio de Santiago Papasquiari se creó en 1995 bajo el nombre de Sistema de Agua Potable y Alcantarillado del municipio de Santiago Papasquiari. No obstante, con fundamento en el artículo 40 de la Ley de Agua para el Estado de Durango, en 2005 se crea el nuevo Sistema de Aguas de Santiago Papasquiari (SIASPA).

*Desempeño del organismo operador de agua del municipio de Santiago Papasquiari, 2019*



*Fuente: Evaluación Específica del Sistema de Aguas de Santiago Papasquiari*

### Conclusiones

- La cobertura del servicio de agua potable en el municipio es amplia. Según datos oficiales el 96% de la población tiene acceso a agua potable.
- No se cuenta con mecanismos de macro medición que permitan conocer el volumen de líquido que se extrae y se introduce a la red de distribución.
- El SIASPA conoce la infraestructura de producción y la longitud y materiales de la red de distribución de agua.
- Se puede avanzar en determinar la tarifa del servicio basada en estudios que consideren la disponibilidad del agua, los costos del organismo operador y el precio del líquido en otros lugares.
- El municipio puede implementar acciones de economía del comportamiento sobre la concientización del cuidado del agua y el abatimiento de los índices de morosidad y cartera vencida.

### Observaciones

Se recomienda a los gestores del sistema lo siguiente:

- Elaborar un proyecto de mejora de eficiencia física y comercial.
- Mejorar la sistematización del padrón de usuarios.
- Establecer la tarifa del servicio conforme a un estudio tarifario.

- Disminuir la tasa de morosidad, la cartera vencida y establecer metas periódicas.
- Definir y documentar los criterios de la política de descuentos.
- Fortalecer la estrategia de cultura del agua.

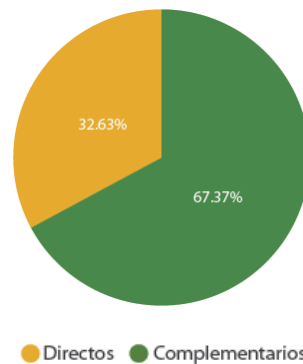
## Súchil

### Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal (FAIS-FISM)

*P.O. 73. 10 de septiembre de 2020*

**53** El Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) se divide en dos: FAIS para las entidades (FISE), ejercido por los gobiernos estatales; y el FAIS Municipal y de las demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISM), ejercido por los gobiernos municipales. Los recursos del FAIS deben financiar obras y acciones que beneficien directamente a la población en pobreza y pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social, conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social y en las zonas de atención prioritaria.

*Distribución de los recursos del FAIS-FISM del municipio de Súchil, 2019*



*Fuente: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal en el municipio de Súchil*

### Conclusiones

- El municipio no adopta estrategias para focalizar, priorizar y decidir el uso de los recursos del fondo en materia de infraestructura social.
- El municipio identifica los procesos clave de la gestión del fondo, así como sus potenciales factores de desviación, pero no los documenta ni son de conocimiento de las áreas que intervienen.
- El municipio no proporcionó información respecto a los indicadores y resultados del fondo.

### Observaciones

Se recomienda a los gestores del fondo lo siguiente:

- Documentar los procesos para la ejecución del fondo y aquellos realizados para priorizar, gestionar e implementar los proyectos de infraestructura a ejecutar con los recursos del FISM.
- Fortalecer las capacidades de los funcionarios responsables de la gestión del fondo.
- Publicar la información relacionada con el FISM en la página de internet del municipio.

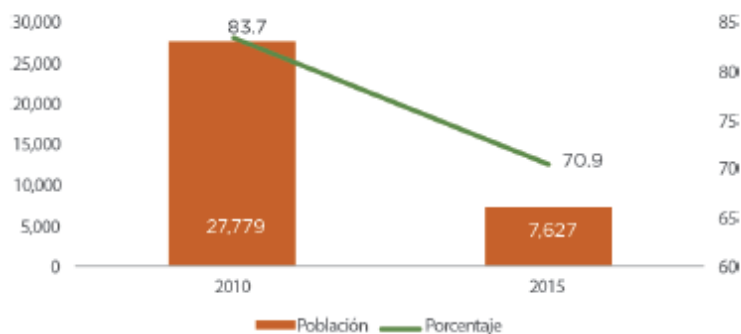
## Tamazula

### Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal (FAIS-FISM)

*P.O. 96. 26 de noviembre de 2020*

**54** El Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) se divide en dos: FAIS para las entidades (FISE), ejercido por los gobiernos estatales; y el FAIS Municipal y de las demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISM), ejercido por los gobiernos municipales. Los recursos del FAIS deben financiar obras y acciones que beneficien directamente a la población en pobreza y pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social, conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social y en las zonas de atención prioritaria.

*Evolución de la población en situación de pobreza extrema el municipio de Tamazula, 2015*



*Fuente: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal en el municipio de Tamazula*

### Conclusiones

- El municipio adopta estrategias para recabar las necesidades sociales, sin embargo, no cuenta con mecanismos para la priorización o focalización de los recursos en atención a la población vulnerable.
- El municipio cuenta con un reglamento interno que contempla las responsabilidades de cada dirección y área. Sin embargo, no incorpora las acciones y responsabilidades específicas a la gestión del FISM.
- El municipio identifica los principales resultados de sus indicadores y los reporta.

#### *Observaciones*

Se recomienda a los gestores del fondo lo siguiente:

- Priorizar y focalizar los recursos que alcancen el objetivo del fondo.
- Documentar los procedimientos y procesos.
- Fortalecer las capacidades de los funcionarios responsables de la gestión del fondo.
- Fortalecer las estrategias de transparencia del FISM en el municipio.

## Tepehuanes

### Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal (FAIS-FISM)

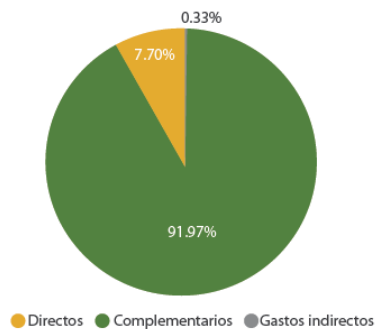
*P.O. 83. 15 de octubre de 2020*

**55** El Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) se divide en dos: FAIS para las entidades (FISE), ejercido por los gobiernos estatales; y el FAIS Municipal y de las demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISM), ejercido por los gobiernos municipales. Los recursos del FAIS deben financiar obras y acciones que beneficien directamente a la población en pobreza y pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social, conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social y en las zonas de atención prioritaria.

#### *Conclusiones*

- El municipio no adopta estrategias para focalizar, priorizar y decidir el uso de los recursos del fondo en materia de infraestructura social.
- El municipio no cuenta con un manual de procedimientos del FISM.
- El municipio no proporcionó información respecto a los indicadores y resultados del fondo.

*Distribución de los recursos del FAIS-FISM del municipio de Tepehuanes, 2019*



*Fuente: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal en el municipio de Tepehuanes*

*Observaciones*

Se recomienda a los gestores del fondo lo siguiente:

- Priorizar y focalizar los recursos que alcancen el objetivo del fondo.
- Documentar los procedimientos y procesos.
- Fortalecer las capacidades de los funcionarios responsables de la gestión del fondo.
- Publicar información del FISM en la página del municipio.

## Vicente Guerrero

### Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal (FAIS-FISM)

*P.O. 83. 15 de octubre de 2020*

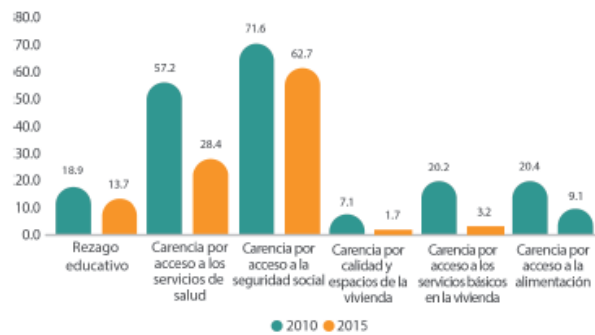
**56** El Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS) se divide en dos: FAIS para las entidades (FISE), ejercido por los gobiernos estatales; y el FAIS Municipal y de las demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (FISM), ejercido por los gobiernos municipales. Los recursos del FAIS deben financiar obras y acciones que beneficien directamente a la población en pobreza y pobreza extrema, localidades con alto o muy alto nivel de rezago social, conforme a lo previsto en la Ley General de Desarrollo Social y en las zonas de atención prioritaria.

*Conclusiones*

- El municipio cuenta con un diagnóstico de necesidades en materia de infraestructura social.

- El municipio adopta estrategias para focalizar, priorizar y decidir el uso de los recursos del fondo en materia de infraestructura social, sin embargo, se encuentran áreas de oportunidad para mejorar dichas estrategias.
- El municipio no documenta los procesos clave de la gestión local del fondo, ni sus potenciales factores de desviación.
- El municipio hace pública la información del fondo, sin embargo, no se realiza de forma clara y con un lenguaje ciudadano.

*Evolución de las carencias sociales en el municipio de Vicente Guerrero*



*Fuente: Evaluación de Desempeño del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal en el municipio de Vicente Guerrero*

*Observaciones*

Se recomienda a los gestores del fondo lo siguiente:

- Implementar y documentar mecanismos claros, objetivos y medibles para focalizar, priorizar y decidir las obras de infraestructura a ejecutar con los recursos del FISM.
- Fortalecer las capacidades institucionales de los funcionarios responsables de la gestión del fondo.
- Dar a conocer la información relacionada con el FISM a los habitantes del municipio y al público en general, de forma clara y periódica.

## **Seguimiento a las evaluaciones**

### **Impulso al enfoque en los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)**

**57** Los resultados obtenidos a través de la evaluación de las políticas públicas y programas presupuestarios permiten determinar y aplicar las medidas que se requieren para hacerlos más eficientes y eficaces, al tiempo que se contribuye en la adecuada orientación de las actividades relacionadas con el proceso de planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control del gasto público.

**58** Los compromisos que formalizan los entes públicos evaluados para atender las observaciones y/o recomendaciones sustentadas en evidencia que se consideren factibles para su implementación se denominan Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

**59** El uso de los resultados es indispensable para garantizar un cambio en las intervenciones públicas evaluadas a fin de brindar un mayor valor público a los bienes y servicios que recibe la sociedad. El Inevap brinda acompañamiento y monitoreo a los compromisos formalizados con los entes evaluados, por lo que realiza revisiones a las evidencias comprobatorias en cuanto a su sustancia, oportunidad y pertinencia y, además, propicia mesas de trabajo para la concertación de los ASM.

**60** En los últimos cuatro años de trabajo de seguimiento, el Inevap ha documentado experiencia que le permite profundizar en las acciones que realiza y brindar, no solo información útil y oportuna, sino contribuir, en conjunto con los entes evaluados, en el incremento del valor público y calidad de vida de la ciudadanía.

**61** En adición a lo anterior, para la instrumentación de los procesos de seguimiento, se analizó la evidencia producida por instituciones de evaluación nacionales e internacionales referentes en la materia, con el objetivo de conocer las mejores prácticas en el seguimiento de evaluación y la mejora continua y, en atención a nuestro contexto, adoptar y adaptarlas. Dentro de las principales referencias se destaca:

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval)
- Monitoreo de Indicadores del Desarrollo (MIDE) – Jalisco
- Metaevaluación – Dra. Myriam Cardozo Brum
- American Evaluation Association
- European Evaluation Society

**XX** La mejora de los instrumentos de seguimiento busca profundizar en el acompañamiento que el Instituto brinda a los diversos entes evaluados, con el objetivo de que los compromisos formalizados en el uso de los resultados de



evaluación no solo se cumplan, sino, se garantice su incorporación en la gestión de los recursos públicos.

**62** Para el 2020, se presentó el «Mecanismo para el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora», el cual se discutió y aprobó en sesión de Consejo General en el mes de mayo del periodo en que se informa, con el objetivo de fortalecer el seguimiento a los resultados de las evaluaciones de las políticas y programas públicos, así como a la atención de los ASM derivados de ellas.

**63** Además, el Inevap sostuvo una reunión de intercambio de experiencias con la Contraloría General de la República de Bogotá de Colombia, para compartir experiencias sobre el modelo de seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones que cada uno realiza y de esta forma adoptar las mejores prácticas que se compartieron para retroalimentar el mecanismo antes mencionado.

## Proceso de seguimiento



## Valoración del análisis de riesgos sobre el cumplimiento de recomendaciones

**64** El Inevap somete a valoración cada uno de los informes de evaluación, a través de esto, se garantiza el rigor técnico y científico de sus trabajos. Además, para incrementar la probabilidad del cumplimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora, se diseñó un instrumento que pretende anticipar y prevenir aquellos riesgos, oportunidades y amenazas que pudieran, en algún momento, presentarse e impedir el cumplimiento de las recomendaciones formalizadas en el tiempo establecido. Este instrumento tiene como objetivo:

- Incrementar la capacidad de discusión y anticipación del proceso de seguimiento de la evaluación;
- Proporcionar información útil y relevante al Consejo General para la toma de decisiones;
- Anticipar a los entes públicos evaluados de los riesgos, oportunidades y amenazas que puedan materializarse a lo largo del proceso de atención y cumplimiento de las recomendaciones.

**65** Este proceso contiene diversos filtros tanto cualitativos como cuantitativos que, a través de un análisis a detalle, se genera el llenado correspondiente por el equipo de la Coordinación de Seguimiento de la Evaluación. Cada valorador tiene como responsabilidad analizar cada recomendación emitida a través de las evaluaciones y, posteriormente, generar el producto final, en donde se identifican los riesgos que se puedan presentar en algún momento, así como el grado de probabilidad de ocurrencia, impacto, evaluación, nivel de riesgo, el cual es sistematizado en tres parámetros (bajo, medio, alto) y, finalmente, las opciones de tratamiento del riesgo con base en los parámetros antes mencionados.

## Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de evaluaciones realizadas

**66** Una evaluación que no genera información relevante para mejorar el contenido o los procesos de una política pública probablemente es una evaluación sin sentido. De tal manera, mediante la información incluida en los informes se busca reflexionar y poner en marcha una agenda de mejora en el diseño, implementación y resultados de las políticas y programas públicos, e ir más allá de un mero ejercicio intelectual.

**67** Podría entenderse que, si la lógica e implementación de los ASM es adecuada, llegará a brindar mejores resultados al programa y, por lo tanto, a sus beneficiarios. Esto podría parecer una vinculación sencilla, no obstante, la conexión entre una evaluación que identifica oportunidades de mejora y las acciones que los programas hacen para atender sus recomendaciones no es automática. Además, cada ente cuenta con una complejidad propia y una mecánica de trabajo particular dependiente de su entorno, lo cual lleva no solo a dar un tratamiento especial, sino a implementar estrategias de acuerdo con sus necesidades y capacidades.

**68** El uso de la evaluación y de sus resultados influyen en la toma de decisiones, por lo que, de manera conjunta, se han concatenado esfuerzos con los diferentes enlaces de los entes evaluados para, de manera gradual, seguir robusteciendo las siguientes grandes áreas de interés:

Evaluación como un ejercicio instrumental, que contribuya al aprendizaje y convierta el conocimiento en acción.

Una evaluación articulada en los niveles local-regional-estatal-nacional.

Una rendición de cuentas más amplia y objetiva.

Un aprendizaje más profundo y compartido.

Evaluaciones, observaciones y recomendaciones más útiles, objetivas, oportunas y rigurosas.

**69** Entonces, no existe un flujo directo entre las sugerencias de un evaluador y las decisiones de un funcionario. Si bien cada acción de mejora tiene el potencial de brindar mejores resultados al programa o política pública, existen numerosos obstáculos para que ello ocurra. Por lo tanto, el Inevap brinda un seguimiento y acompañamiento constante a los entes, con el objetivo de conocer los posibles factores que afectan el cumplimiento de las recomendaciones y garantizar que estas sean atendidas y alcancen los resultados esperados.

### **Poder Ejecutivo**

#### Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas

**70** A través de los trabajos de evaluación y seguimiento, se contribuyó a que esta dependencia contara con información para el establecimiento de acciones que le permiten actualizar de manera constante la información relativa a la Red Estatal de Caminos, además de herramientas que contribuyen a la certeza sobre la provisión eficiente de infraestructura carretera.

#### Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural

**71** Los trabajos que realiza esta secretaría para el desarrollo y bienestar del sector agropecuario son sumamente importantes para el campo duranguense; es por esto que, mediante los trabajos de evaluación del Inevap, se han elaborado instrumentos que les permiten dimensionar los problemas sociales y productivos que enfrenta el campo en el estado, así como conocer el beneficio generado en los beneficiarios por los diversos apoyos otorgados. Esto brindará a la secretaría información útil, que le permita tomar mejores decisiones y adaptarse a su entorno.

#### Secretaría de Desarrollo Económico

**72** En estos momentos, es sumamente importante impulsar el desarrollo de la economía del estado. La secretaría, en acompañamiento con el Inevap, ha elaborado

instrumentos que le permiten dimensionar los problemas sociales, productivos y económicos a los cuales se enfrenta el estado.

#### Secretaría de Educación

**73** Mediante los trabajos de evaluación del Inevap, se ha brindado información y acompañamiento a los diversos programas que están incorporados en la secretaría, sobre todo referente a la elaboración de documentos normativos que brinden mayor control, administración y monitoreo a las acciones realizadas. Además, a través de la implementación de herramientas como la lógica causal, diagnósticos y publicación de información, se espera que los programas cuenten con elementos que les permitan no solo brindar mejores resultados a la población, sino que la sociedad en general esté informada sobre los diversos beneficios que genera esta dependencia.

**74** De manera particular, mediante los trabajos de evaluación y seguimiento del Programa Escuelas de Tiempo Completo, se proporcionó información que pone sobre la mesa el impacto positivo de estas escuelas y la pertinencia para su fortalecimiento institucional.

#### Secretaría de Bienestar Social

**75** El trabajo colaborativo entre esta secretaría y el Inevap, ha permitido que se elaboren instrumentos fundamentales para la determinación e incidencia de las acciones que realiza la secretaría para el desarrollo social en el estado. La elaboración de diagnósticos que permitan dimensionar las problemáticas, el establecimiento de manuales de procedimientos y comités para administrar y controlar eficientemente las acciones realizadas, la publicación de información que permita a la opinión pública y la ciudadanía conocer los programas de la dependencia y sus resultados, fortalecen el valor público de la institución.

**76** Por otra parte, el esfuerzo interinstitucional que realiza la secretaría, con las dependencias involucradas en el Programa de Uniformes Escolares, representa un avance significativo y esencial en la mejora y resultados del programa.

#### Secretaría de Recursos Naturales y Medio Ambiente

**77** A través de los trabajos de seguimiento, se ha contribuido a que la secretaría avance en la elaboración de documentos normativos, de planeación y establecimiento de indicadores que permitan monitorear acciones no solamente administrativas, sino en el logro de los resultados que la dependencia, en conjunto con los programas que la incorporan, pretende alcanzar.

#### Secretaría de Salud

**78** Las consecuencias provocadas por la pandemia generada por el virus SARS-CoV2 a nivel mundial, han permitido comprender que un sistema de salud inadecuado, provoca que los diferentes sectores que componen a la sociedad comiencen a caer. Por ello, se ha contribuido a que la secretaría cuente con el establecimiento de diagnósticos para conocer las principales necesidades de recursos

humanos y materiales para la prestación de los servicios de salud; además de la elaboración de manuales de procedimientos que permitan contar con un mayor control y una comunicación interinstitucional más efectiva.

### Secretaría de Seguridad Pública

**79** En conjunto con los trabajos de evaluación y seguimiento del Inevap con esta dependencia, se han establecido estrategias para informar a la sociedad sobre la evolución en el combate al delito, además de fortalecer las capacidades humanas e institucionales de los elementos que forman parte de la secretaría, con el objetivo de mejorar el desempeño de las acciones que se llevan a cabo para la prevención y brindar mejores resultados a la sociedad.

### Secretaría de Turismo

**80** El estado de Durango ha abierto sus puertas a los visitantes nacionales e internacionales a través de las acciones realizadas y coordinadas por esta secretaría; para esto, mediante el acompañamiento del Inevap, se han realizado acciones que fortalecen el actuar de la dependencia, a través de la elaboración de documentos que permitan mitigar y atender las posibles amenazas que comprometan las metas de la secretaría, así como la elaboración de documentos de lógica causal que permitan alinear los insumos de los programas con los resultados esperados.

### Organismos descentralizados

**81** Mejorar el desempeño de los organismos descentralizados de las diversas secretarías es esencial, ya que al colaborar en el logro de los objetivos particulares permiten enfocar los esfuerzos hacia sectores específicos de manera más precisa y contundente.

**82** Para esto, el Inevap, en conjunto con cada organismo, ha proporcionado información para la elaboración de diagnósticos que permitan dimensionar de manera más precisa el problema que buscan atender, así como la elaboración de estrategias para mejorar el registro de beneficiarios y, de esta manera, contar con un mayor control de las personas atendidas, además, a través de documentos de planeación se espera fortalecer sus acciones y conformación de presupuestos para atender de manera más eficiente a la población.

**83** Ante una sociedad cada vez más demandante sobre el quehacer de las organizaciones, se han elaborado estrategias para transparentar y publicar las acciones que realizan, y así contar con una ciudadanía más informada y consciente del actuar del estado.

### Municipios

**84** No cabe duda que los gobiernos municipales son los que tienen una convivencia más estrecha con la sociedad día a día, y así lo han demostrado en la recepción de información que incorpora las principales demandas ciudadanas en la solución de problemas sociales relacionados con la falta de infraestructura, violencia

o desempleo. Sin embargo, en ocasiones las capacidades institucionales de los ayuntamientos son rebasadas y esto limita la incidencia de las acciones realizadas en la mejora de la calidad de vida de las personas.

**85** A través de los trabajos de evaluación a los gobiernos municipales, el Inevap ha contribuido en la elaboración de diagnósticos que les permitan identificar las principales carencias y su población vulnerable y, mediante el establecimiento de criterios de priorización, poder atender de forma efectiva las diversas necesidades sociales que se presentan.

**86** Además, a través de acciones como el establecimiento de manuales de procedimientos, control de riesgos y capacitaciones, se espera fortalecer las capacidades institucionales de los gobiernos municipales y mejorar el control, administración y desempeño del quehacer institucional.

**87** Además, se ha brindado información esencial a los municipios con el objetivo de incorporar en su agenda pública la discusión sobre los principales problemas a atender y así mejorar la toma de decisiones e incrementar el valor público de sus intervenciones.

### **Organismos Autónomos**

**88** Durante el ejercicio 2020 de seguimiento, se incorporó a la Comisión Estatal de Derechos Humanos en los trabajos de acompañamiento, a través de los cuales, se han elaborado documentos que permitan la consolidación de la autonomía técnica y de gestión de la comisión. Además, se ha permitido dar certeza sobre los procedimientos internos para el cumplimiento del proceso no jurisdiccional de queja.

**89** Aunado a esto, se ha facilitado el acceso a la presentación de quejas mediante plataformas digitales a la población en general y de manera particular a las personas con discapacidad, lo que le ha permitido a este organismo un alcance más incluyente.

### **Retos al seguimiento de la evaluación**

**90** Derivado del enfoque de las diversas evaluaciones incluidas en los ejercicios de evaluación 2018 - 2019, las tendencias de temáticas de observaciones se han desplazado de aquellas relacionadas con el diseño de las intervenciones, hacia aquellas relacionadas con mejorar las actividades en su ejecución y a fortalecer los instrumentos de planeación.

**91** En este sentido, es relevante vigorizar los trabajos de seguimiento a las evaluaciones, con el fin de poder mejorar la implementación de sus resultados y, además, conocer el efecto que tuvieron las recomendaciones en las intervenciones gubernamentales.

**92** Los trabajos de seguimiento no solo evidencian el cumplimiento en la atención a los compromisos formalizados con los entes públicos, sino también, buscan garantizar la mejora efectiva de los gobiernos. Así, derivado de los hallazgos

de evaluación y los trabajos de seguimiento se han elaborado diagnósticos sobre los diversos problemas que atienden las acciones públicas, permitiendo dimensionar y focalizar los esfuerzos y recursos en la población para los que están dirigidos. La elaboración de manuales y documentos normativos, facilitan el trabajo, control y supervisión a los gerentes de los programas de las acciones que realizan; además, las acciones de transparencia y rendición de cuentas brindan a la población información relevante sobre las intervenciones que realizan los entes públicos y les permite conocer y tomar decisiones.

**93** Los retos son:

- Se percibe una brecha entre la evidencia comprobatoria del cumplimiento de los ASM y la mejora esperada de las intervenciones evaluadas;
- Poca socialización de las recomendaciones por parte de los gerentes de los programas;
- Recomendaciones oportunas hacia las intervenciones públicas;
- Proceso de alternancia en las alcaldías municipales;
- Cambios en la estructura orgánica y continuidad de los enlaces;
- Implementación de nuevas herramientas para la retroalimentación de evaluación.

## Hacia adelante

**94** El futuro ya no es lo que creíamos. La crisis provocada por la pandemia de COVID-19 cambió nuestro mundo, con consecuencias trágicas. Y para responder a esta crisis, los gobiernos e instituciones tuvieron que transformar sus prioridades hacia la atención de los efectos nocivos de la pandemia. El Inevap no fue ajeno a esta crisis.

**95** El Inevap ha continuado su trabajo de ser siempre relevante para los gobiernos y para el H. Congreso del Estado de Durango. La información que genera el Inevap ha ayudado a identificar qué ha funcionado y poner a todo aquel que usa recursos públicos bajo un escrutinio serio y responsable sobre los resultados que se alcanzaron.

**96** Es precisamente en estos tiempos de prueba en los que el trabajo del Inevap se vuelve más útil. El resultado de las evaluaciones ha sido reflejo de los retos que los gobiernos y las instituciones todavía enfrentan. Pero si se quiere avanzar con paso firme hacia la mitigación de los grandes flagelos de la sociedad —pobreza, desigualdad, inseguridad y desempleo— es a través de la evidencia de lo que funciona, el medio para llevar a buen puerto las intervenciones públicas.

**97** Pero el Inevap solamente puede realizar su trabajo si existe un reconocimiento a la importancia de la evidencia. Y este trabajo se materializa en una credibilidad que subyace en los grandes principios del uso de recursos públicos —eficiencia, eficacia, transparencia, economía—.

**98** Si el Inevap no cuenta con los recursos económicos necesarios y suficientes para cumplir su mandato, la apuesta por mejores políticas públicas y mejor uso de recursos públicos corre el riesgo de perderse, y más cuando el consenso de lo que entendemos por un mejor futuro no está claro todavía, pues los crecientes retos de la pandemia, de la pobreza y del autoritarismo, ciego a la evidencia, dificultan la labor de la evaluación; virtud esta que reproduce las más nobles virtudes de la democracia.

**99** Resta una década para hacer realidad los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Con la evaluación y la información con base en la evidencia —tan llena de significado— podemos conocer si estamos en el rumbo adecuado. Pero no se trata de regresar a la normalidad, porque la normalidad precisamente fue lo que no funcionó. Es justo con la innovación con la que el Inevap echará mano para construir nuevos enfoques que trasciendan antiguos paradigmas.

**100** El Inevap tendrá que convertirse en una institución más interconectada, mediante la presencia y el uso de redes en México y en la región de América Latina. Estas alianzas deberán permitir la absorción de prácticas innovadoras sobre la evaluación. Y para que esta construcción de relaciones no sea un ejercicio fútil, el ambiente local debe ser uno propicio a la autocrítica y al reconocimiento de que las



políticas públicas pueden tener un mejor trayecto. Por eso, el Inevap invita al H. Congreso del Estado de Durango a asumir el valor de la evidencia. Lo que el ahorro es al despilfarro; la evaluación lo es al desdén por mejores políticas públicas.

## Anexo Uno

### Metodologías de evaluación

**101** A medida en que las sociedades hacen conciencia de que los problemas que enfrentan son cada vez más complejos, la evaluación se posiciona como una herramienta para apoyar la toma de decisiones de los gobiernos. Por ello, la evaluación responde a la necesidad de contar con más y mejor información sobre la efectividad de cada intervención pública.

**102** La evaluación se trata de determinar sistemáticamente el valor, mérito o significancia de una intervención (Michael Scriven). De forma general, las evaluaciones pasan por el establecimiento de criterios, recolección de información y aplicación de los criterios definidos según el propósito de la evaluación. En particular, las evaluaciones conducidas y realizadas por el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango en el PAE 2020, partieron de esta definición como fundamento para la configuración de los planes e instrumentos de evaluación.

**103** El equipo del Inevap utilizó el conocimiento y el aprendizaje de otros ejercicios de evaluación para renovar los instrumentos de evaluación y producir evaluaciones más influyentes y útiles. En particular, las evaluaciones conducidas y realizadas por el Inevap en el 2020 demandaron la configuración de instrumentos específicos para identificar el mejor alcance de la evaluación. Y como las evaluaciones deben ser de alta calidad, y estar actualizadas con los últimos desarrollos en evaluación, el Inevap, en realidad, incorpora el uso de la tecnología mediante:

- El incremento de capacidades en el uso de herramientas tecnológicas estadísticas, cualitativas y de sistemas de información geográfica como habilidades inherentes al desarrollo de cada evaluación
- La inversión en el uso de análisis de datos para mejorar la calidad, las impresiones y eficiencia del trabajo que demanda cada evaluación

**104** Inicialmente, a fin de seleccionar a los objetos de evaluación que conformarían el PAE 2020, el Inevap valoró la factibilidad, utilidad y justificación de la evaluación mediante la documentación pública de las intervenciones. El ejercicio de evaluabilidad se fundamentó en las observaciones de Davies (2013) y observó el diseño de la intervención, la disponibilidad de información y el contexto institucional, para realizar evaluaciones de calidad que aseguren su utilización al generar información relevante. A partir del ejercicio de evaluabilidad, el Inevap siguió la visión formativa de la evaluación, cuyo propósito es proveer información para mejorar las intervenciones al examinar una parte de estas (Fitzpatrick, Sanders & Worthen,

2004)<sup>1</sup>. La elección de esta visión obedece a la naturaleza del Inevap como organismo autónomo y a las condiciones de las intervenciones; el gobierno define sus prioridades e interviene en consecuencia, y las evaluaciones del Inevap aportan información sobre qué y cómo mejorar.

**105** A partir de la tipología de Fitzpatrick, Sanders & Worthen (2004), los instrumentos de evaluación tuvieron dos enfoques: orientación hacia objetivos y orientación hacia administración, los cuales permiten generar recomendaciones para mejorar los servicios del gobierno dadas las condiciones de las intervenciones locales.

- **Orientación hacia objetivos:** Tiene el propósito de determinar en qué medida se alcanzan los objetivos de la intervención. Especifica objetivos medibles; utiliza instrumentos objetivos para recolectar datos; busca discrepancias entre los objetivos y el desempeño. En la conceptualización de la evaluación, contribuye a la medición previa y posterior del desempeño; la clarificación de las metas; y la utilización de mediciones objetivas técnicamente sólidas.
- **Orientación hacia la gestión:** Tiene el propósito de proveer información útil para apoyar la toma de decisiones. Apoya la toma de decisiones racional; evalúa todas las etapas del desarrollo de la intervención. Contribuye a la identificación y evaluación de las necesidades y objetivos; a la consideración y evaluación de diseños alternativos de la intervención; a la observación de la implementación de una intervención; búsqueda de errores y explicación de los resultados; a la determinación de la necesidad de reducir o eliminar necesidades; a la metaevaluación; y a las pautas para institucionalizar la evaluación.

**106** Las necesidades de evaluación del gobierno, las capacidades institucionales del Inevap y el alcance de la información disponible fueron los insumos para seleccionar los enfoques de evaluación descritos.

En 2020, los instrumentos de evaluación reunieron preguntas a partir de la pertinencia e importancia de la información aportada por el programa o política pública, en dos fases:

- **Fase divergente:** colección exhaustiva de preguntas susceptibles de ser respondidas, de acuerdo con la naturaleza de la intervención, referentes y experiencias nacionales e internacionales y criterios particulares.
- **Fase convergente:** selección de preguntas finales de evaluación que serán desarrolladas a partir de la información disponible al interior y al exterior de la política o programa público.

Mediante la valoración de evaluabilidad, se definió la oportunidad para evaluar las intervenciones propuestas originalmente. Con estricta orientación a las

---

<sup>1</sup> Por otro lado, la visión sumativa de la evaluación permite tomar decisiones acerca del futuro de un programa, es decir, sobre su continuidad o suspensión.

particularidades de cada intervención, el Inevap diseñó metodologías para la evaluación en un ejercicio de creación y revisión de criterios y referentes nacionales e internacionales, para adaptar al contexto estatal las preguntas de evaluación que derivaron en los siguientes Términos de Referencia.

**Tabla 1**

Cada uno de los modelos de Términos de Referencia elaborados por Inevap tienen objetivos particulares que dependen de la etapa en la que se encuentra el programa, de la información disponible y de las necesidades de información de los diferentes actores de política pública.

- 
- Evaluación del Desempeño con enfoque en la Capacidad Organizacional
  - Evaluación en materia de Diseño
  - Evaluación Específica del Programa Agua Potable, Drenaje y Tratamiento – Apartado Agua Limpia
  - Evaluación Específica del Servicio de Alumbrado Público
  - Evaluación Específica del Programa Escuelas Multigrado y Multinivel en Educación Básica
  - Evaluación Específica de la Eficiencia del Organismo Operador de Agua en el Municipio
  - Evaluación Específica del Servicio de Limpia, Recolección, Traslado, Tratamiento y Disposición Final de Residuos del Municipio
  - Evaluación Específica del Programa Esmeralda
  - Evaluación Específica del Programa de Mantenimiento y Rehabilitación de Espacios Educativos
  - Evaluación Específica del Programa de Transportación Terrestre
  - Evaluación Específica del Programa de Telebachillerato Comunitario
  - Evaluación del Desempeño del Fondo de Aportaciones Múltiples – Componente Infraestructura Educativa
  - Evaluación del Desempeño del Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y Gasto Operativo
  - Evaluación del Desempeño del Fondo de Aportaciones Múltiples – Componente Asistencia Social
  - Evaluación del Desempeño del Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública
  - Evaluación del Desempeño del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Estatal
  - Evaluación del Desempeño del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social – Componente Municipal
  - Evaluación del Desempeño del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios
  - Evaluación del Desempeño del Programa de Fortalecimiento para la Seguridad
-

## **Sobre el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango**

**107** El Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango – Inevap – evalúa las intervenciones de los gobiernos y demás entidades públicas que se financian con recursos públicos. El Instituto es una instancia autónoma de los gobiernos que emite evaluaciones independientes con rigor técnico y objetivo. Las evaluaciones del Inevap reportan sobre asuntos de interés público, e incorporan análisis sobre los factores subyacentes de éxito de un programa o política pública, ayudan a la cultura de transparencia y guían sobre referentes y buenas prácticas en el diseño y la implementación de las intervenciones públicas. El trabajo del Instituto invita a todo aquel que usa recursos públicos a reflexionar sobre los resultados obtenidos para mejorar los servicios que ofrecen.

**108** El Inevap ha priorizado tres grandes objetivos que le permiten capitalizar su misión:

- Evaluar el desempeño de las políticas y programas públicos para favorecer el uso racional y optimización de los recursos públicos.
- Generar la información para que los entes públicos realicen un mejor diseño e implementación de sus políticas y programas.
- Promover la cultura de evaluación y la calidad de las políticas y programas públicos.

El trabajo único del Instituto tiene la fuerza para ayudar a la administración pública a identificar buenas prácticas y a mejorar su entendimiento sobre los efectos de las políticas y programas públicos en la población; y de esta manera, los gobiernos pueden desarrollar mejores conexiones a lo largo de sus procesos de decisión.

**109** El Instituto ha procurado que su labor se conduzca en el marco de los principios y valores que caracterizan a la práctica evaluativa. La evaluación, para que sea útil e influyente, ha de ser objetiva, independiente, transparente y de calidad. Estos son los valores que prevalecen en el *ethos* del Instituto:

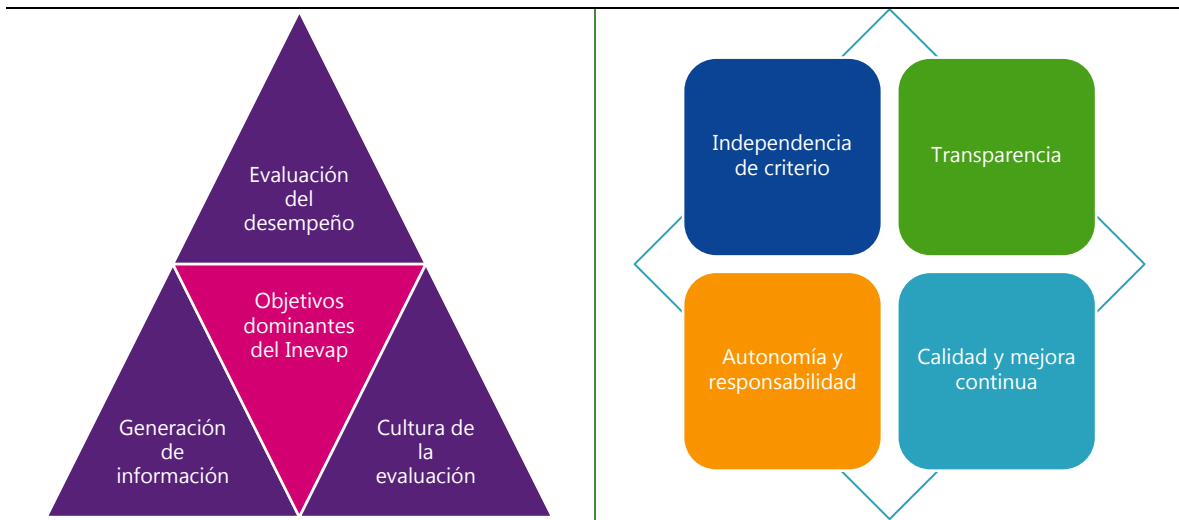
- Independencia de criterio, dictamen y juicio justo en el desarrollo de sus trabajos sobre la base de la responsabilidad pública.
- Transparencia como rendición de cuentas y fomento de la participación social.
- Autonomía y responsabilidad entendidos como la capacidad de gestión, libre de influencias, de sus propios recursos; y de la disposición a asumir las consecuencias de sus resultados.
- Calidad y mejora continua como el compromiso sistemático con la autoevaluación y el uso de modelos de excelencia para prestar servicios de manera innovadora.

**110** El desempeño del Inevap se mide a través de sus objetivos estratégicos. Para desarrollar estos objetivos globales, se implementó un marco de referencia de desempeño para alinear todos los recursos hacia los resultados esperados durante el año. Este marco de referencia se construyó a través de un tablero de control en una matriz de indicadores para resultados. Adicionalmente, se monitorearon los riesgos y factores que afectarían el avance hacia el logro de los objetivos.

**111** La visión del Inevap es convertirse en una institución más influyente y responsable ante los desafíos de una sociedad en constante evolución que dispone de menores recursos para satisfacer sus necesidades.

**Figura 5**

El Inevap ha priorizado tres grandes objetivos que le permiten capitalizar su misión, y ha procurado que su labor se conduzca en el marco de los principios y valores que caracterizan a la práctica evaluativa





Instituto de Evaluación de Políticas Públicas del Estado de Durango  
Informe Anual de Evaluación 2020 – Resumen Ejecutivo