

V. PLANEACIÓN Y ORIENTACIÓN A RESULTADOS DEL PROGRAMA

En este apartado se identifica si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados.

La planeación estratégica, se define como “un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales define estrategias y políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También, es un proceso para dividir de antemano qué tipo de esfuerzo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo deber realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados”. En concreto, la planeación estratégica es un proceso que orienta a la dirección de una organización a alcanzar sus objetivos, lo cual quiere decir que hay que pasar por una serie de pasos que le permitan determinar la estrategia o estrategias para alcanzarlos. Esta estrategia estará integrada por las políticas, los programas, los procedimientos y presupuestos que se desarrollarán en todos los niveles de la organización¹.

De acuerdo con la definición planteada, y la información proporcionada, la dependencia no cuenta con documentos que soporten una planeación estratégica inicial, no tiene definida la misión, visión y políticas. Aunque sí cuenta con indicadores para medir los avances del programa, como se comenta ampliamente en el apartado de diseño, dichos indicadores no son apropiados, su medición no refleja la situación real del programa.

Como parte de la revisión se solicitó el plan de trabajo anual, proporcionando el documento denominado “Cronograma y programa de actividades”, en el cual se relacionan las actividades, los responsables y la fecha de vencimiento, de cada actividad, sin embargo, la dependencia no cuenta con un documento donde se establezca el procedimiento para la elaboración de dicho plan, no se presentó evidencia documental de que el Cronograma y programa de actividades se diera a conocer a los responsables de los procesos o del seguimiento realizado del cumplimiento de las actividades descritas.

La dependencia únicamente entregó el informe de la evaluación de “Consistencia y Resultados” del ejercicio fiscal 2016, sin que se probara durante el proceso de evaluación, que los resultados de dicha evaluación se hayan tomado en cuenta para el desarrollo de sus actividades. En cuanto a los aspectos susceptibles de mejora no se realizó ni se encontró evidencia de un seguimiento documentado a las observaciones realizadas; al realizar la revisión del apartado de planeación, se encontró que persisten las siguientes

¹ Planeación Estratégica. Teoría y Práctica. 2012, Estela García Sanchez, María Lourdes Valencia Velazco. Editorial Trillas. Pag. 11 y 12.

observaciones realizadas: a) no se cuenta con una planeación institucionalizada, b) no existe evidencia de la utilización de informes de evaluaciones externas.

No se mostró evidencia de la realización de otro tipo de evaluaciones en el presente ejercicio.

En cuanto a la generación de información, la dependencia no entregó evidencia de que realice la vinculación de los resultados con el programa sectorial, especial, institucional o nacional, ni de recolectar información de la contribución a estos del programa; tampoco recaba información en cuanto a los tipos y montos de apoyo otorgado a los beneficiarios, ni sus características socioeconómicas, ya que según la dependencia, dicha información es recabada por la Secretaría de Desarrollo Social Municipal, como responsable de la entrega a los beneficiarios, es decir, el ejercicio y desarrollo del programa se dividen en la ejecución de la obra realizada por la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología y los temas relacionados con los beneficiarios (selección, definición, seguimiento, estudios, etc.) a cargo de la Secretaría de Desarrollo Social Municipal. A este respecto, es importante considerar que, aunque administrativamente la ejecución del programa esté dividida, esto no limita que dichas dependencias puedan compartir la información, generar acuerdos, procedimientos o políticas a fin de que la parte responsable del programa cuente con la evidencia suficiente que permita realizar una planeación adecuada, seguimiento y ejercicio del recurso, así como una rendición de cuentas.

Respecto a la información para monitorear su desempeño, la dependencia realiza el control de sus recursos y obras en el Sistema Integral de Armonización Contable (SIAC), dicho sistema genera la información en tiempo real, es decir está actualizada y disponible para realizar el seguimiento permanente. Dicha información es utilizada para el cálculo de los indicadores de la MIR.

A pesar de lo anterior, los avances físicos de las obras no se encuentran sistematizados, se llevan en un registro manual en cada archivo de obra, por lo que es importante realizar las gestiones necesarias a fin de contar con un sistema automatizado y adecuado que permita realizar el seguimiento de las obras.

En conclusión, no se encontró evidencia de contar con instrumentos de planeación debidamente documentados, no se dio seguimiento a las observaciones realizadas en la evaluación realizada al ejercicio anterior. Se encontró que la dependencia recaba la información para monitorear las meta de la MIR de manera oportuna en un sistema automatizado, no así, para medir los avances físicos de obra que se realizan de manera manual.

En relación con este apartado se identifican los siguientes aspectos susceptibles de mejora:

1. Elaborar planes de trabajo, que contemple el procedimiento para su elaboración, la difusión de dicho plan a los responsables de los procesos y la determinación clara de metas y actividades, incluyendo en el documento del procedimiento las fechas para su revisión y actualización.
2. Incluir como parte del proceso diario de actividades y mayormente durante la planeación, las recomendaciones provenientes de procesos de evaluación internos o externos, que aporten elementos para mejorar el uso de los recursos y los resultados que se espera obtener, logrando con ello, atender y reforzar cada una de las áreas de oportunidad identificadas.
3. Implementar un plan de trabajo que señale responsables y fechas de vencimiento para realizar el seguimiento de las observaciones derivadas de las evaluaciones de "Consistencia y Resultados" correspondientes al ejercicio 2016 y posteriores.
4. Recolectar información relativa a la contribución del programa a los objetivos del programa sectorial, institucional nacional o especial; y las características socioeconómicas de sus beneficiarios.
5. Realizar los avances físicos de las obras de manera sistematizada, con el fin de tener oportunamente la información, así como, un mejor control sobre la misma.
6. Buscar los mecanismos para establecer comunicación y transferencia de información entre las dependencias que participan en la ejecución del programa, con el fin de que la responsable cuente con la información completa y suficiente a fin de estar en condiciones de realizar una correcta planeación, ejecución y rendición de cuentas.
7. Elaborar manuales de procedimientos y políticas.