

Evaluación de Resultados de la Estrategia Vamos Juntos

Evaluación de Resultados de la Estrategia Vamos Juntos



Guadalajara, Jalisco

Lunes 2 de abril de 2018



Evaluación de Resultados de la Estrategia Vamos Juntos

Evaluación de resultados

Ejercicio anual 2017

Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social



Investigadores: Dr. Gerardo Bernache Pérez, Dr. Antonio Cañez Cota, Dra. Cindy McCulligh Deblasi, Dr. Arturo Balderas Torres, Biol. Xochitl Magallón Gómez e Ing. Jorge Camberos Sánchez.

Directorio

Gobierno del Estado de Jalisco

Mtro. Jorge Aristóteles Sandoval Díaz
Gobernador constitucional del Estado de Jalisco

Mtro. Héctor Rafael Pérez Partida
Secretario de Planeación, Administración y Finanzas
Presidente Consejo Técnico Evalúa Jalisco

Mtra. Carolina Toro Morales
Subsecretaria de Planeación y Evaluación
Secretaria Ejecutiva Consejo Técnico Evalúa Jalisco

Dra. Mónica Ballescá Ramírez
Directora General de Monitoreo y Evaluación,
Secretaria Técnica del Comité Técnico Evalúa Jalisco

Consejo Técnico Independiente para la Evaluación de las Políticas Públicas de Jalisco (Consejo Técnico Evalúa Jalisco)

Representantes de instancias nacionales

Dr. Gonzalo Hernández Licona
Secretario ejecutivo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de
Desarrollo Social

Dra. Gabriela Pérez Yarahuán
Coordinadora general del Centro Regional de América Latina para el Aprendizaje
en Evaluación y Resultados

Lic. José Ángel Mejía Martínez del Campo
Titular de la Unidad de Evaluación de Desempeño de la Secretaría de Hacienda y
Crédito Público (invitado)

Norma Angélica Cabeza Esquivel
Unidad de Evaluación de la Gestión y el Desempeño Gubernamental de la
Secretaría de la Función Pública (invitado)

Representantes de instancias académicas locales

Dr. Antonio Sánchez Bernal
Universidad de Guadalajara

Dr. Agustín Escobar Latapí

Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social

Mtro. Alberto Bayardo Pérez Arce

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Dr. Freddy Mariñez Navarro

El Colegio de Jalisco

Dra. Nora Claudia Ampudia Márquez

Universidad Panamericana

Dr. Raúl Montalvo Corzo

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Representantes de Gobierno de Jalisco e instancias públicas locales

Prof. Daviel Trujillo Cuevas

Secretario de Desarrollo e Integración Social

Dr. Hugo Michel Uribe

Subsecretario de Finanzas

Mtra. Lizana García Caballero

Directora General de Política Social

Mtro. Roberto Orozco Gálvez

Consejo Económico y Social del Estado de Jalisco

Equipo técnico

Dra. Mónica Ballescá Ramírez, Directora General de Monitoreo y Evaluación

Mtro. Estuardo Gómez Morán, Director de Evaluación de Resultados e Impacto

Mtra. Eva Susana Cárdenas Reynaga, Coordinadora de Evaluación de Proyectos

Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO	7
2. INTRODUCCIÓN.....	9
3. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA PÚBLICA EVALUADA.....	11
4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	16
5. METODOLOGÍA.....	17
Encuesta de percepción y conocimiento de la Estrategia Vamos Juntos:.....	20
Entrevistas semi-estructuradas a miembros de Comités Ciudadanos:.....	23
Entrevistas semi-estructuradas a funcionarios de la SEDIS:	23
Grupos de enfoque:.....	24
Recorridos de observación directa:.....	25
6. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	26
1.1 ¿Cuáles son las características de los modelos de presupuestos participativos que han mostrado evidencia de buenas prácticas?	26
1.2 ¿En qué medida el diseño de la Estrategia Vamos Juntos se ajusta a las características de los modelos de presupuestos participativos que han mostrado evidencia de resultados efectivos?	36
1.3. ¿En qué medida el diseño operativo de la estrategia Vamos Juntos mantiene la lógica y correspondencia con los modelos de presupuesto participativo?	43
2.1 ¿En qué medida el proceso de coordinación de la estrategia Vamos Juntos es pertinente para asegurar la participación ciudadana?.....	47
2.2 ¿En qué medida los procesos de los CCVJ (Comités Ciudadanos Vamos Juntos) son pertinentes para asegurar y consolidar la participación ciudadana en la gestión pública?	59
3.1 ¿Cuáles son los factores que influyen en la percepción positiva o negativa que tienen los ciudadanos de la EVJ?	70
3.2 ¿En qué medida la EVJ ha contribuido a la construcción de ciudadanía?	84
3.3 ¿En qué medida los proyectos, obras, bienes y servicios entregados a las comunidades en las regiones intervenidas se perciben como adecuados para la atención de necesidades públicas identificadas?	90
3.4 ¿En qué medida los resultados documentados hasta el momento justifican una reorientación de los objetivos iniciales de la estrategia y en qué sentido? (no procede valoración cuantitativa).	100
7. ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS Y SUS RECOMENDACIONES.....	109
a. Tabla de Recomendaciones	115
b. Priorización de recomendaciones	129
8. CONCLUSIONES.....	135
9. BIBLIOGRAFÍA	137
Lista de Actores Estratégicos Entrevistados	140
10. GLOSARIO DE TÉRMINOS	142

11. DIRECTORIO DE PARTICIPANTES.....	150
12. ANEXOS	152

1. RESUMEN EJECUTIVO

La Estrategia Vamos Juntos (EVJ) un programa de Presupuestos Participativos (PP) que ha implementado el Gobierno del Estado de Jalisco para incidir en la participación social, formar ciudadanía, así como para atender necesidades locales en municipios con mayores carencias en el estado. También se ha hecho un esfuerzo importante en realizar consultas públicas y por acercar a los funcionarios del gobierno estatal a las comunidades para que puedan dialogar cara a cara con las personas para identificar problemas locales y brindarles alternativas de respuesta y solución.

El objetivo general de esta Evaluación de Resultados de la EVJ es determinar la pertinencia del modelo de participación ciudadana, así como la pertinencia de su implementación para generar resultados positivos en materia de involucramiento y empoderamiento de los ciudadanos, incremento de la confianza en las instituciones e integración y cohesión de las comunidades.

La Evaluación se enfocó en una muestra de 12 municipios. Para la investigación básica necesaria para realizar la evaluación se administró una encuesta con 620 casos, que fue complementada con 50 entrevistas semi-estructuradas a miembros de los Comités Ciudadanos y 6 entrevistas a funcionarios de la SEDIS involucrados en el diseño y operación de la EVJ. Se organizaron ocho grupos de enfoque en las diversas regiones del estado, y se realizaron 19 recorridos de observación directa de las obras y proyectos de la EVJ.

El análisis de la información y los datos obtenidos indica que el diseño de la EVJ fue apropiado y que se adhiere a las mejores prácticas de diseño de Presupuestos Participativos. El diseño operativo es un área de oportunidad para la mejora, si bien se realizó un buen planteamiento, la dinámica operativa se beneficiaría con algunos ajustes. El componente operativo de la EVJ presentó algunas debilidades en relación a la amplitud y cobertura de la convocatoria, así como a la integración y seguimiento de los Comités Ciudadanos, y la coordinación operativa de la SEDIS con otras dependencias, con la SIOP en particular. El resultado principal es que la EVJ sí contribuye a la construcción de ciudadanía, a una mayor participación social y al acercamiento del gobierno estatal a las comunidades, en particular las que más lo necesitan.

El propósito de esta evaluación fue valorar el diseño, la implementación y los resultados de la EVJ. En general, se determina una evaluación de 2.9 sobre 4 puntos. Es importante contextualizar el desempeño de la EVJ, ya que es una estrategia innovadora en México y que tiene tres años de haberse implementado en el estado de Jalisco. Este hecho significa que nos encontramos ante una política pública en etapa de consolidación. El mejor acierto de la EVJ ha sido su diseño. Este se apega en buena medida a las mejores prácticas internacionales que han sido consideradas como exitosas, destaca en su diseño el hecho de buscar la equidad en la distribución de los recursos, recobrar la confianza de la ciudadanía en el gobierno y fomentar una nueva gestión pública que se adapte a las nuevas dinámicas de gobernanza democrática. Con todo esto la EVJ ha diseñado una lógica causal adecuada a sus propósitos y situación deseada.

El punto más débil de la EVJ es la implementación. En especial, la relación de la SEDIS y los comités ciudadanos con las empresas constructoras y la SIOP. Este reto intergubernamental es un problema clásico, ya que cada dependencia tiene su lógica y al momento de cooperar no se adapta a las necesidades comunes, sino que cada quien mantiene sus rutinas y dinámicas organizacionales propias. Una recomendación central de esta evaluación es enfocar esfuerzos en la implementación, donde la SEDIS tome el liderazgo administrativo y los comités ciudadanos tomen el liderazgo político. De esta manera, se debe crear un nuevo ambiente donde las empresas constructoras deberán adaptarse a esta nueva realidad y designar un responsable de la comunicación con la SEDIS y los comités ciudadanos.

En materia de la evaluación de los resultados de la EVJ, los miembros de los comités ciudadanos y la ciudadanía encuestada consideran positiva la incidencia de la EVJ en sus comunidades, sobre todo porque se trata de regiones históricamente olvidadas, vulnerables y con muchas necesidades básicas. El aspecto positivo de los resultados es el hecho de haber cumplido con los compromisos y la dinámica que se generó entre la comunidad. Al no haber muchos espacios de participación ciudadana efectiva, la EVJ se distinguió como una nueva forma de participar. Un área de oportunidad pendiente es la consolidación de la organización ciudadana, la recomendación es fortalecer el elemento pedagógico en educación cívica y organización de la ciudadanía.

2. INTRODUCCIÓN

La Evaluación de Resultados de la Estrategia Vamos Juntos (EVJ) es una acción importante que permite identificar sus avances y logros obtenidos, así como oportunidades y retos para considerar en la lógica de un sistema de mejora de la propia Estrategia.

La evaluación es una herramienta poderosa para la toma de decisiones, esta evaluación debe estar correctamente estructurada, administrada y aplicada. Se debe definir un objetivo general y objetivos específicos, desarrollar una metodología. Una evaluación de un programa público parte de la consideración de los objetivos planteados, plantea una metodología para realizar la evaluación y desarrolla una investigación de campo para recolectar, de manera sistemática, información y datos de los diferentes tipos de actores sociales involucrados, ya sea que participaron en el proceso o bien que fueron beneficiarios de la EVJ.

La intención de la EVJ es impulsar un cambio social, un acercamiento de las autoridades estatales a las comunidades, una mayor participación social, dar respuesta a demandas y necesidades de la población. Los presupuestos participativos son el componente central de la EVJ que ha desarrollado el Gobierno del Estado de Jalisco y sus dependencias. La evaluación de los resultados de la EVJ busca tres objetivos básicos: evaluar el diseño del programa, evaluar su implementación, y evaluar sus resultados. Específicamente, se pretende obtener la respuesta a nueve preguntas de investigación.

La Evaluación de Resultados de la EVJ fue realizada por el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores de Antropología Social (CIESAS) en un periodo de que va del mes de noviembre 2017 a principios de abril 2018. El trabajo de campo se concentró en los meses de diciembre 2017 y enero 2018.

La metodología usada para la evaluación de resultados de la EVJ tuvo un enfoque predominantemente cualitativo y un alcance descriptivo. En este caso se recurrió a una serie de actividades que van de la investigación documental, la administración de una encuesta a una muestra de la población, realización de entrevistas con actores relevantes, la organización de grupos de enfoque con miembros de los Comités Ciudadanos y, por último, recorridos de observación directa enfocados en las obras y proyectos. El trabajo de campo se realizó en las ocho regiones identificadas como receptoras de la EVJ, se seleccionó una muestra de 12 municipios, a partir del total de 53 municipios en los que se ha implementado la Estrategia.

El trabajo de campo arrojó los siguientes datos. En la encuesta se hicieron entrevistas a 620 casos, se realizaron 50 entrevistas semi estructuradas a miembros de los Comités Ciudadanos, 6 entrevistas semi estructuradas a funcionarios de la SEDIS involucrados en el

diseño y operación de la EVJ, se tuvieron ocho grupos de enfoque en las diversas regiones del estado, y se realizaron 19 recorridos de observación directa de las obras y proyectos.

A partir del análisis de los datos de la encuesta, así como de la información relevante obtenida en las entrevistas, grupos de enfoque y recorridos de observación se ha respondido a las nueve preguntas centrales que se derivan de los tres objetivos específicos de la Evaluación de Resultados de la EVJ.

También se elaboraron tres análisis FODA, uno por cada objetivo, y se redactaron recomendaciones en cada uno de los apartados de diseño, operación y resultados. El análisis de la información y los datos obtenidos indica que el diseño de la EVJ fue apropiado y que se adhiere a las mejores prácticas de diseño de Presupuestos Participativos. El diseño operativo es un área de oportunidad para la mejora, si bien se realizó un buen planteamiento, la dinámica operativa se beneficiaría con algunos ajustes. El componente operativo de la EVJ presentó algunas debilidades en relación a la amplitud y cobertura de la convocatoria, así como a la integración y seguimiento de los Comités Ciudadanos, y la coordinación operativa de la SEDIS con otras dependencias, con la SIOP en particular. El resultado principal es que la EVJ sí contribuye a la construcción de ciudadanía, a una mayor participación social y al acercamiento del gobierno estatal a las comunidades, en particular las que más lo necesitan.

Al final se presentan una serie de recomendaciones y propuestas para la mejora y consolidación de la Estrategia Vamos Juntos en el estado de Jalisco.

3. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA PÚBLICA EVALUADA

El Gobierno del Estado de Jalisco impulsó la Estrategia Vamos Juntos (EVJ) como una estrategia de promoción de una nueva forma de gobernanza, impulsando la participación social y con un componente importante de presupuestos participativos para las regiones del estado. La desconfianza en las instituciones es uno de los principales problemas de las democracias contemporáneas y los presupuestos participativos han sido un mecanismo para abonar a la confianza de los ciudadanos hacia el gobierno. Debido a que la relación gobierno-ciudadanía está fracturada y los ciudadanos perciben gobiernos distantes e indiferentes a sus demandas más sentidas, en sus necesidades más inmediatas. Como consecuencia, las personas se encuentran desmotivadas, enojadas o, en el mejor de los casos, sienten apatía de participar en la solución de los problemas comunitarios por lo que el desarrollo social se ve limitado. El primer caso emblemático de presupuesto participativo se da en la ciudad brasileña de Porto Alegre en el año de 1989. A partir de ahí, se ha replicado este mecanismo en diferentes países, donde cada uno ha ido incorporando sus realidades culturales específicas en su implementación.

En un contexto donde las demandas ciudadanas son cada vez mayores y más heterogéneas, en donde hay fuertes medidas de austeridad y los gobiernos locales ven limitada su capacidad de respuesta, contar con la participación de los ciudadanos y las personas en la gestión del desarrollo local y regional es un elemento indispensable. Por ello, uno de los grandes retos para la EVJ ha sido el responder de forma abierta al hartazgo de la población en general que ha experimentado, en el pasado, llamadas previas a la participación que resultaron en promesas incumplidas o ejercicios simulados de participación, fracturando más la relación gobierno-ciudadanos.

La Estrategia Vamos Juntos “conversemos-decidamos-realicemos” promueve la participación ciudadana, comunitaria y social en las acciones del gobierno estatal, pretende involucrar a la sociedad en el desarrollo de los municipios y las regiones de todo el Estado y restablecer los escenarios de diálogo, consenso y acuerdos para la ejecución de acciones, programas y proyectos con la participación de las comunidades. Buscando el involucramiento de las comunidades en la solución de las distintas problemáticas que viven.

En el caso del Estado de Jalisco, la EVJ favorece el diálogo y la deliberación como dos aspectos fundamentales de la relación con la ciudadanía, incorporando un proceso de decisión sobre obras y servicios financiados por los recursos del presupuesto participativo. Se considera relevante tanto el resultado como el proceso del mecanismo de presupuestos participativos. Es decir, tan relevante es la obra concreta que se concertó, como valiosa es la consolidación de las prácticas democráticas en las comunidades.

Uno de los ejes de la EVJ es el presupuesto participativo, cuyo fundamento es el Acuerdo del Gobernador del Estado de Jalisco donde se definen los “Lineamientos Generales para la operación de los recursos disponibles en la Partida Presupuestal 7993, denominada provisiones para erogaciones por presupuestos participativos” para el ejercicio durante el año 2017 (Periódico Oficial del Estado de Jalisco, 2017). En este Acuerdo se establece como Objetivo General:

“Gestionar el desarrollo a través de una planeación participativa regional que pone en el centro de su interés la apertura, desde cada dependencia del Ejecutivo, a las demandas de proyectos, obras y acciones que nacen de la consulta pública”.

Objetivos Específicos:

1. Dinamizar el tejido social. Facilitar la expresión de colectivos u organizaciones y la agregación de intereses en comunidades fragmentadas y poco involucradas en los asuntos públicos.
2. Profundizar la democracia: constituir un proceso pedagógico colectivo donde a través de la deliberación se transforman las prioridades de gasto y se tomen decisiones reflexivas para asegurar que ningún interés estará por encima del deseo de la mayoría.
3. Intensificar la comunicación constructiva entre gobierno y sociedad.
4. Generar inclusión social: involucrar a las minorías o grupos que naturalmente no participan en las tomas de decisiones para que se involucren en el presupuesto participativo.
5. Restablecer los canales de comunicación entre la sociedad y las instituciones de gobierno para que a través de la apertura a la participación social vinculante se recupere la confianza mutua.
6. Reducir y gestionar las tensiones que se expresan en diversas formas en los territorios por exigencias sociales.
7. Optimizar el gasto público, focalizándolo a partir de las necesidades de la población”. (Periódico Oficial “El Estado de Jalisco” 2017:9).

Además, en estos lineamientos se establece un procedimiento de presupuesto participativo con ocho puntos a destacar. El primero es el diagnóstico, mismo que los instrumentos de la

metodología de marco lógico para sistematizar las demandas y propuestas ciudadanas. El segundo punto es la consulta pública, en la que se busca contar con la mayor participación posible, bajo un ambiente empático y constructivo. El tercero es la priorización de necesidades, bajo el cual se incorpora un listado de necesidades y proyectos, su referencia geográfica y la votación de proyectos para identificar los prioritarios. Como cuarto punto se encuentra la selección de proyectos viables, esto se refiere a la delimitación de la factibilidad técnico-financiera de las propuestas prioritarias. En el quinto punto está la votación, por medio del Instituto Electoral y de Participación Social del Estado de Jalisco. Como sexto está la suscripción de compromisos a través de acta correspondiente. Séptimo punto, difusión y ejecución de los proyectos. Es la etapa en la que se ejecutan las obras y servicios demandados por la ciudadanía. Como octavo punto de los lineamientos se encuentra el seguimiento y evaluación, mediante encuestas para conocer el grado de satisfacción con lo acordado.

Este es un esquema nuevo de participación ciudadana que tiene como objetivo gestionar el desarrollo a través de una planeación participativa regional, municipal o por contextos más específicos y locales como las colonias, que ponen en el centro de su interés la apertura desde cada dependencia de gobierno, a las demandas de proyectos, obras y acciones que nacen de los ciudadanos y de la población en general.

La Estrategia Vamos Juntos tiene cinco objetivos particulares, a saber:

- Abrir canales de contacto directo con los ciudadanos para identificar sus necesidades y escuchar sus demandas de primera mano;
- Establecer mecanismos novedosos para leer lo que pasa en el territorio y en la realidad de manera constante;
- Encontrar mecanismos de adaptación a las necesidades del ciudadano para dar respuestas pertinentes y efectivas;
- Mejorar la actitud de servicio, escucha respetuosa de sus necesidades, empatía y disposición por solventar sus demandas y
- Cambiar la percepción de que los servidores públicos de primer nivel forman parte de una “élite” y no entienden las problemáticas diarias de la ciudadanía.

De acuerdo con la información disponible en internet de la EVJ, existen 262 compromisos en desarrollo o concluidos (EVJ, 2017). Estos compromisos se han desarrollado en 53 municipios de ocho regiones del estado los cuales en su conjunto cuentan con una población

de 1.52 millones de habitantes. El total erogado como parte de estos proyectos e intervenciones es de \$698.7 millones; se espera que el total ejercido como parte de la EVJ supere esta cantidad al concluir los proyectos que están en desarrollo y al integrar la información de los compromisos asumidos en otras regiones (por ejemplo: Altos Norte, Sur, Sierra Occidental-Costa y Valles), los cuales se indica en la página de internet que están por hacerse públicos en esta plataforma.

Esta información fue considerada a partir del listado de compromisos identificados en la página web de la EVJ (2017) para identificar la distribución de las intervenciones entre regiones y entre municipios. La Tabla 1 a continuación muestra esta distribución considerando el número de proyectos, el total de recursos económicos ejercidos y la población de cada municipio¹. Estos criterios fueron utilizados, en un principio, para ponderar el trabajo y los proyectos de EVJ en las regiones del estado. En este ejercicio, al ponderar la importancia de cada región se dio un peso de 30% por tamaño de población 40% por número de proyectos y 40% por monto de inversión.

Tabla 1. Distribución de proyectos, recursos y población de las diferentes regiones en los cuales se han desarrollado compromisos como parte de la EVJ.

Región	Mpios. Total	Mpios. con Compromiso	Cobertura de Mpios. en Región (%)	Pob. 2010	(%)	Núm. Proy.	(%)	Inversión (Millones \$)	(%)	Ponderación
1 Ciénega	9	1	11%	48,408	3.2%	18	6.9%	30.43	4.4%	5.0%
2 Centro	12	1	8%	478,689	31.4%	16	6.1%	85.28	12.2%	15.5%
3 Costa Sur*	6	1	17%	11,623	0.8%	37	14.1%	44.59	6.4%	7.8%
4 Lagunas	12	12	100%	208,340	13.7%	46	17.6%	79.20	11.3%	14.5%
5 Norte	10	10	100%	78,835	5.2%	50	19.1%	177.09	25.3%	16.8%
6 Sierra de Amula	14	6	43%	157,366	10.3%	36	13.7%	161.97	23.2%	15.5%
7 Sureste	10	10	100%	158,095	10.4%	30	11.5%	80.70	11.5%	11.2%
8 Altos Sur	12	12	100%	384,144	25.2%	29	11.1%	39.53	5.7%	13.7%
		53	42%	1,525,500		262		698.80		

¹La zonificación municipal de la página de internet EVJ difiere de aquella utilizada por el Gobierno del Estado, pues por ejemplo el municipio de Casimiro Castillo se lista en la región Sierra de Amula (EVJ), cuando en la actual administración aparece en la región Costa Sur (Jalisco, 2017); en la información de esta tabla se utiliza el número de municipios por región con compromisos según lo listado en la EVJ y el número de municipios totales por región según lo publicado en Jalisco (2017).

Nota de abreviaturas: Mpios. Total: Número de municipios en la región; Mpal.: Municipal; Pob. Población.; Núm. Proy.; Número de compromisos identificados por región.

De esta forma la región con mayor relevancia en términos de proyectos es la zona Norte, donde el 100% de los municipios cuenta con proyectos (y es la región con mayor número de proyectos), seguida de la Sierra de Amula y la zona Centro; la región de Sierra de Amula sobresale por el total de recursos ejercidos (la segunda en importancia), mientras que la zona Centro a pesar de que solo ha asumido compromisos en un solo municipio, Tonalá, es el municipio con mayor población e impacto potencial en cuanto a número de habitantes entre aquellos incluidos en este análisis. Además de la zona Norte, también sobresalen las regiones Lagunas, Sureste y Altos Sur en el sentido de que todos los municipios cuentan con al menos un proyecto listado.

4. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo general:

Determinar la pertinencia del modelo de participación ciudadana de la Estrategia Vamos Juntos, así como la pertinencia de su implementación para generar resultados positivos en materia de involucramiento y empoderamiento de los ciudadanos, incremento de la confianza en las instituciones e integración y cohesión de las comunidades.

Objetivos específicos de la evaluación de resultados:

1. Determinar la pertinencia del diseño de la Estrategia Vamos Juntos a partir de una comparación con modelos de presupuestos participativos.
2. Determinar la pertinencia de la operación de la Estrategia Vamos Juntos para consolidarse como un modelo de presupuesto participativo.
3. Determinar la pertinencia de los resultados de mediano plazo de la Estrategia Vamos Juntos para garantizar su sostenibilidad.

5. METODOLOGÍA

La metodología usada para la evaluación de resultados de la EVJ tuvo un enfoque predominantemente cualitativo y un alcance descriptivo. Para cumplir con los objetivos de la evaluación, y como se detalla a continuación, la metodología considera tanto trabajo de gabinete como trabajo de campo. En este sentido, se aplicaron diversas técnicas de investigación, a saber: análisis documental, entrevistas a profundidad, encuestas, observación directa y la realización de grupos de enfoque. El trabajo de campo se realizó en las ocho regiones identificadas, tomando una muestra de los 53 municipios en que se ha implementado la Estrategia.

La evaluación de la EVJ se fundamenta en el principio de técnicas de medición repetidas, donde se conjuntan varias técnicas de investigación que se enfocan en los mismos objetivos y población universo. De esta forma se pueden obtener datos desde diferentes enfoques y perspectivas, en este caso utilizando el análisis documental como un primer paso, que luego se complementa con las encuestas y entrevistas a los grupos de población que se identificarán en el muestreo y, por último, se tienen los grupos de enfoque y los recorridos de observación directa. Con esta batería de técnicas de investigación se tiene una estrategia robusta para una investigación amplia que arroje datos e información de diversos niveles, en una muestra de localidades y de población beneficiada.

La evaluación de los resultados de la EVJ busca tres objetivos básicos: evaluar el diseño del programa, evaluar su implementación, y evaluar sus resultados. Específicamente, se pretende obtener la respuesta a nueve preguntas de investigación. La propuesta metodológica contempla cinco tipos de técnicas que se articulan para obtener información relevante para realizar esta Evaluación, a saber: encuesta; entrevistas semi estructuradas; grupos de enfoque; observación directa; y trabajo de gabinete (ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Objetivos y preguntas de la Evaluación de Resultados

Evaluación de Diseño	
<i>Pregunta de investigación</i>	<i>Métodos</i>
¿Cuáles son las características de los modelos de presupuestos participativos que han mostrado evidencia de buenas prácticas?	Trabajo de gabinete: revisión de literatura e investigación documental. Entrevistas Grupo de enfoque
¿En qué medida el diseño de la estrategia Vamos Juntos se ajusta a las características de los modelos de presupuestos participativos que han mostrado evidencia de resultados efectivos?	Trabajo de gabinete: revisión de literatura con enfoque comparativo. Entrevistas Grupo de enfoque
¿En qué medida el diseño operativo de la estrategia Vamos Juntos mantiene lógica y correspondencia con los modelos de presupuestos participativos?	Trabajo de gabinete: revisión de literatura con enfoque comparativo. Entrevistas Grupo de enfoque
Evaluación de Implementación	
<i>Pregunta de investigación</i>	<i>Métodos</i>
¿En qué medida el proceso de coordinación de la estrategia Vamos Juntos es pertinente para asegurar la participación ciudadana?	Trabajo de gabinete: revisión de literatura e investigación documental. Entrevistas Grupo de enfoque. Encuesta
¿En qué medida los procesos son pertinentes para asegurar y consolidar la participación ciudadana en la gestión pública?	Trabajo de gabinete: revisión de literatura e investigación documental. Entrevistas Grupo de enfoque. Encuesta
Evaluación de Resultados	
<i>Pregunta de investigación</i>	<i>Métodos</i>

¿Cuáles son los factores que influyen en la percepción positiva o negativa que tienen los ciudadanos sobre la estrategia Vamos Juntos?	Encuestas Entrevistas Grupo de Enfoque Observación directa
¿En qué medida la estrategia Vamos Juntos ha contribuido a la construcción de ciudadanía?	Trabajo de gabinete: revisión de literatura e investigación documental. Encuesta Entrevistas Grupo de enfoque Observación directa
¿En qué medida los proyectos, obras, bienes y servicios entregados a las comunidades en las regiones intervenidas se perciben como adecuados para la atención de las demandas públicas identificadas?	Trabajo de gabinete: revisión de literatura e investigación documental. Encuesta Grupo de Enfoque Observación directa
¿En qué medida los resultados documentados hasta el momento justifican una reorientación de los objetivos iniciales de la estrategia y en qué sentido?	Seminario de investigación cerrado con los integrantes del grupo de investigación involucrado en la evaluación externa.

El equipo de investigación recabó evidencias empíricas a partir de una serie de instrumentos de trabajo de campo, en particular: encuestas, entrevistas semi-estructuradas, grupos de enfoque y recorridos de observación directa. A continuación, especificamos las estrategias particulares de trabajo de campo para cada uno de los instrumentos. El trabajo de campo se realizó en una muestra de 12 municipios seleccionados a partir de una serie de criterios. Los criterios empleados por el equipo de evaluación externa fueron los siguientes:

- Incluir municipios que han participado en el actual modelo de implementación de la Estrategia Vamos Juntos (se excluyeron las experiencias piloto de Sierra de Amula y Villa Purificación).
- Cubrir la mayor parte de las regiones del estado, donde se ha completado compromisos de la Estrategia Vamos Juntos (se incluyeron a un municipio de Altos

Norte y otro de Altos Sur donde aún están en proceso los compromisos, esto con el fin de ampliar la cobertura geográfica de la muestra).

- Niveles de inversión en los municipios.
- Número, variedad y tipo de compromisos adquiridos en el municipio.
- Variedad de dependencias involucradas en el cumplimiento de los compromisos.
- Incluir municipios con población indígena.

A partir de estos criterios, los municipios seleccionados fueron los que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 2. Municipios seleccionados para investigación de campo

Municipio	Región	Población	No. proyectos	Inversión	Inversión/habitante
Encarnación de Díaz	Altos Norte	53,555	5	\$10,000,000	\$186.72
Jalostotitlán	Altos Sur	33,777	3	\$6,666,660	\$197.37
Tonalá	Centro	536,111	16	\$85,283,551	\$159.08
Poncitlán	Ciénega	51,944	18	\$30,431,940	\$585.86
Acatlán de Juárez	Lagunas	22,261	3	\$6,600,000	\$296.48
Bolaños	Norte	7,341	6	\$14,479,340	\$1,972.39
Chimaltitán	Norte	3,383	4	\$13,416,870	\$3,965.97
Colotlán	Norte	17,865	13	\$13,880,000	\$776.94
Mezquitic	Norte	19,452	5	\$14,500,000	\$745.42
Chapala	Sureste	50,738	4	\$8,000,000	\$157.67
Mazamitla	Sureste	13,799	4	\$8,000,000	\$579.75
Quitupan	Sureste	8,379	4	\$9,100,000	\$1,086.05

Encuesta de percepción y conocimiento de la Estrategia Vamos Juntos:

En relación a la encuesta, se aplicaron 620 casos en 12 municipios. La administración fue durante los fines de semana, se administró a personas mayores de edad que fueron ubicadas

en sus domicilios de acuerdo a un planteamiento de muestreo, ubicando a los informantes de acuerdo a zonas y manzanas en las localidades.

Se diseñó un cuestionario inicial, mismo que se sometió a una prueba piloto para verificar su coherencia y la claridad de la redacción, así como para evaluar si los respondientes entendían bien las preguntas. Al inicio del proceso se planteó administrar la encuesta a una muestra de 400 personas mayores de edad en los 12 municipios seleccionados. La distribución de los casos sería proporcional en cada uno de los municipios, y se propuso obtener 33 casos “positivos” en cada municipio; esto significa que se buscó encontrar a 33 personas que reconocieran y/o hayan participado en la EVJ. Los encuestadores también se encontraron personas que no conocían la EVJ y a estas personas se les hizo las preguntas de seguimiento que sirvieron para contrastar las percepciones sobre la estrategia y los funcionarios públicos. De esta manera, se propuso aplicar, en cada municipio, un número mínimo de 33 casos y un máximo de 50. La lógica fue aplicar 50 entrevistas por localidad seleccionada. Se esperaba entonces que el número total de casos aplicados sería mayor a 400. Sin embargo, al concluir el proceso, se obtuvo un total de 620 casos administrados en los 12 municipios.

Con el propósito de contar con amplitud en la representatividad de todos los posibles actores involucrados en la Estrategia Vamos Juntos, se tomó en cuenta la dispersión de posibles puntos de muestreo en función de la ubicación geográfica, distancia, incidencia y algunos otros factores que se consideran oportunos. En este caso, se trata de la distribución del Área Geo-estadística Básica (AGEB), manejada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Las AGEBs fueron seleccionadas de acuerdo con los criterios de cabeceras municipales, colonias representativas del municipio y zonas con densidad alta de población.

El software utilizado para la distribución de los puntos aleatorios de muestreo fue *ArcMap 10.0*, donde inicialmente se seleccionaron los 12 municipios (1. Tonalá, 2. Poncitlán, 3. Chapala, 4. Quitupan, 5. Mazamitla, 6. Acatlán de Juárez, 7. Encarnación de Díaz, 8. Jalostotitlán, 9. Bolaños, 10. Colotlán, 11. Mezquitic, 12. Chimaltitán). Después se seleccionaron las AGEBs y manzanas que inciden en los municipios mencionados y una vez selectos, se procedió a utilizar la herramienta *CreateRandomPoints del ArcToolbox*. En las

características se indicó que los puntos de dispersión fueran con distancia mínima de 25 metros definidos con entidades obligadas de polígono de las manzanas seleccionadas.

El resultado obtenido del proceso anterior, fue una densa capa de puntos distribuidos y equidistantes, por lo cual todos fueron enumerados aleatoriamente con la herramienta Calcular Campo y preseleccionados los primeros 50. Después fueron enumerados al azar por distancia central los primeros 33 puntos y los más dispersos fueron enumerados del 34 al 50. En este sentido, esta metodología utilizada para la dispersión de puntos de muestreo ofrece la aleatoriedad suficiente para no tener sesgo de selección en la muestra de la encuesta.

Las preguntas del cuestionario se elaboraron con la intención de que permitan al equipo de evaluadores externos determinar, entre otros, los siguientes factores:

1. El porcentaje de la población de las localidades que identifica y reconoce certeramente el propósito y las acciones de la Estrategia.
2. La percepción positiva o negativa de la población de la operación y acciones tomadas en el marco de la EVJ, en particular de:
 - a. La selección y ejecución de los proyectos, así como de las obras y servicios entregados.
 - b. El desarrollo de las obras y servicios.
 - c. El nivel de cumplimiento con los tiempos y compromisos de trabajo adquiridos para la realización y entrega de los proyectos.
3. La percepción de la población de los resultados de la Estrategia, tanto en términos de los proyectos realizados, como del proceso de participación ciudadana e integración comunitaria.
4. La percepción de la población del gobierno, a la luz de la EVJ, así como de su identidad cultural y sentido de pertinencia en la comunidad.
5. El porcentaje de la población que muestra un mayor grado de bienestar a partir de los proyectos, obras, o acciones realizados en el marco de la Estrategia.
6. El porcentaje de la población que se manifiesta satisfecha con los proyectos, obras, o acciones realizados en el marco de la Estrategia.

Entrevistas semi-estructuradas a miembros de Comités Ciudadanos:

En cada uno de los 12 municipios seleccionados se realizaron un promedio de cuatro entrevistas semi-estructuradas a miembros de los comités ciudadanos; al final se logró realizar 50 entrevistas. Estas entrevistas se realizaron buscando un balance entre funcionarios públicos, representantes sociales, representantes de los sectores productivos y sociedad en general. Las entrevistas estuvieron encaminadas a determinar su percepción acerca de la operación y los resultados de la EVJ. Debido a su experiencia en la implementación de la Estrategia, la opinión de estos actores es relevante para poder contar con una opinión crítica e informada en las siguientes temáticas:

- El éxito y los obstáculos de la EVJ en su localidad, en términos de propiciar la participación ciudadana, fomentar la integración de la comunidad y mejorar la confianza en el gobierno.
- El valor de la EVJ como proceso formativo de ciudadanía.
- El proceso de la votación de los proyectos y la definición de los proyectos ganadores.
- El funcionamiento del Comité Ciudadano en términos de su conformación, la representación social, liderazgo y dinámica de trabajo, así como su papel en la vigilancia y seguimiento de los proyectos, obras, bienes y servicios comprometidos a partir de la votación.
- La pertinencia de los proyectos ejecutados para el bienestar y desarrollo de su comunidad.
- El papel de la Secretaría de Desarrollo e Integración Social en coordinar la Estrategia.
- Su percepción global del valor de su participación en el comité a nivel personal y comunitario.

Cada entrevista se realizó a partir de un guion de preguntas para todos los municipios, para tener un marco uniforme de preguntas y para facilitar el análisis de los resultados. Se solicitó el consentimiento de los entrevistados para grabar las entrevistas. Las grabaciones fueron transcritas para su análisis detallado.

Entrevistas semi-estructuradas a funcionarios de la SEDIS:

Se realizaron seis entrevistas semi-estructuradas con funcionarios de la SEDIS. Por una parte, tres entrevistas a quienes estuvieron involucrados en el diseño y planeación de la EVJ;

asimismo se entrevistó a tres funcionarios operativos que participaron en la implementación la Estrategia en las regiones del estado. Las entrevistas al primer grupo estuvieron enfocadas principalmente en evaluar el diseño y la implementación de la estrategia. Es decir, se trata de conocer a detalle la estructura administrativa, el proceso de organización y ejecución de los presupuestos participativos; en general, la forma en que se plantea una propuesta integrada de lo que sería la EVJ en el estado de Jalisco. Las entrevistas al segundo grupo, personal operativo, tuvo como propósito conocer los detalles de la organización, los tiempos, los actores involucrados, el proceso realizado en las regiones, sus logros y los pendientes.

Grupos de enfoque:

Los grupos de enfoque fueron un espacio para la participación de actores clave y ciudadanos de los municipios seleccionados en las siete regiones del estado. Se realizaron ocho grupos de enfoque con integrantes de los Comités Ciudadanos, con el objetivo de profundizar en el análisis de la EVJ, tanto como modelo de presupuesto participativo como estrategia para fomentar la participación ciudadana, la integración comunitaria y una mayor confianza ciudadana en las dependencias de gobierno.

Para cada grupo de enfoque se invitaron a 15 actores claves. En algunas localidades fueron menos los convocados y/o los que asistieron a la cita. Se trató de que participaran al menos 6 personas representantes de diversos sectores (funcionarios municipales, asociaciones de productores, asociaciones civiles, profesionistas, etc.). Las sesiones de grupo de enfoque duraron, en promedio, dos horas. Se elaboró un guion con preguntas generadoras para propiciar las intervenciones y la discusión entre los participantes, enfocados en la pertinencia de la operación y de los resultados de la EVJ. Las intervenciones de los participantes en los grupos de enfoque fueron grabadas en audio, previo consentimiento de los participantes. Se determinó realizar los grupos de enfoque en los siguientes municipios:

1. Tonalá
2. Poncitlán (Ameca)
3. Colotlán
4. Mezquitic
5. Chapala (Villa Purificación)
6. Mazamitla

7. Encarnación de Díaz
8. Acatlán de Juárez

Los grupos de enfoque no pudieron realizarse en las localidades de Chapala y Poncitlán, por una confusión en la comunicación, de ahí que los grupos de enfoque se realizaron, de forma alternativa, en Ameca y Villa Purificación.

También se realizó un grupo de enfoque con funcionarios de las dependencias involucradas, se invitó a los funcionarios que fungieron como enlaces con la SEDIS para la operación de la EVJ en las regiones del estado. En este grupo de enfoque, los temas principales estuvieron enfocados a: la lógica de la Estrategia, la coordinación de las dependencias y su participación en el proceso, en los talleres, la elección de proyectos, la realización de las obras y el seguimiento de los compromisos adquiridos con la ciudadanía. Asimismo, se discutieron las experiencias y las lecciones aprendidas del proceso de coordinación entre las dependencias involucradas y los retos administrativos que enfrentaron en el desarrollo de las obras.

Recorridos de observación directa:

Para completar el trabajo de campo, se realizaron 19 recorridos de observación directa donde se identificaron las intervenciones concretas (obras) y se contactó de forma breve a la población beneficiada en la zona. Se realizó un recorrido por la zona de las obras de la EVJ en cada municipio seleccionado. La observación directa es una forma de trabajo de campo etnográfico donde el observador recorre puntos específicos de las localidades, se visita y se tienen charlas breves con personas de la localidad y actores relevantes presentes en el sitio de la obra.

En cada localidad en donde se realizó el trabajo de campo, integrantes del equipo de evaluadores externos efectuaron recorridos de observación directa de proyectos, obras y servicios, resultado de los compromisos de la EVJ. Se tomaron notas durante los recorridos de observación, se generaron notas de campo de los recorridos que indican el estado de las obras, servicios y acciones, así como una nota del estado y calidad de los mismos. Las notas de las visitas de observación directa fueron capturadas y sistematizadas en archivos Word, para después integrar dichas notas al análisis cualitativo de los resultados de la Estrategia.

6. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Objetivo 1: Determinar la pertinencia del diseño de la estrategia Vamos Juntos a partir de una comparación con modelos de presupuesto participativo.

1.1 ¿Cuáles son las características de los modelos de presupuestos participativos que han mostrado evidencia de buenas prácticas?

El caso de Porto Alegre, en 1989, es la experiencia paradigmática donde parte el análisis moderno del presupuesto participativo. Nace por la preocupación de una tendencia histórica en inversión pública en las comunidades de clase media y alta. Entonces, el presupuesto participativo vino a priorizar inversión pública en las comunidades más marginadas. Asimismo, otros países sudamericanos fueron adoptando, durante la década de los noventa, esquemas de presupuestos participativos enfocados a recobrar la confianza de la ciudadanía en sus gobiernos, donde destacan los casos de Argentina y Uruguay. Por su parte, en Europa también se han impulsado estos ejercicios con el fin de impulsar la participación ciudadana a nivel local, sobre todo en España, Francia, Italia, Alemania y Bélgica. En el caso mexicano, no se cuenta con numerosas experiencias de presupuestos participativos, salvo los casos especiales de Ciudad de México y Jalisco.

Desde sus inicios en el caso multi-citado de los presupuestos participativos implementados bajo el Partido de los Trabajadores en la ciudad brasileña de Porto Alegre en 1989, los presupuestos participativos se han difundido en el siglo XXI hasta estar presentes en más de 1,500 ciudades a nivel global (Baiocchi y Ganuza, 2014; Cabannes y Lipietz, 2017). Aunque aquí destilaremos las mejores prácticas de los presupuestos participativos, diversos autores notan la dificultad para poder hablar de “mejores prácticas” en general, prefieren hablar de principios que rigen la adaptación de estos procesos en contextos diversos (Wampler, 2012; Wampler y Hartz-karp, 2012; Ganuza y Baiocchi, 2012). La importancia de subrayar estos principios, desde algunas lecturas críticas de la expansión global de los PP, yace en la observación de la “plasticidad” de los PP y que lo que se implementa bajo este rubro no siempre persigue los mismos objetivos (Ganuza y Baiocchi, 2012: 10).

En este sentido, Cabannes y Lipietz (2017: 1) proponen una taxonomía para dilucidar las lógicas de distintos procesos de PP: una lógica “política” que busca “cambio democrático

radical” que incluyen reformas a la administración pública y que está más en consonancia con los orígenes de la propuesta en Porto Alegre; una lógica de “buena gobernanza” y otra “tecnocrática” enfocada en eficientar y transparentar el uso de los recursos gubernamentales. Esto es un intento de responder la pregunta de Ganuza y Baiocchi (2012: 1) acerca de, “¿Qué es lo que *en realidad* viaja bajo el nombre de los presupuestos participativos?” Los principios propuestos por Wampler (2012) tienen que ver con la calidad de la participación ciudadana (voz y voto), con la justicia social y la vigilancia de los procesos.

La calidad de la participación ciudadana es clave para poder analizar cualquier proceso de PP. La participación ciudadana en los PP, retomando a Ganuza (2005) y Francés García y Carrillo Cano (2008), debe ser universal, en otras palabras abierta a todos los ciudadanos y no sólo a los constituidos en asociaciones; implica un proceso de toma de decisiones sobre recursos y proyectos públicos (y no sólo consulta); constituye un espacio de deliberación sobre problemas y necesidades compartidos de la comunidad o región; e implica procesos de evaluación continua de los resultados y del proceso mismo. En este aspecto, diversos autores destacan como clave que la participación no se dé únicamente en el marco de reglas fijadas desde la administración pública, sino que puedan incidir los participantes en modificar esas mismas reglas o tener una capacidad “auto-reguladora” sobre el proceso (Baiocchi y Ganuza, 2014).

En esta misma línea, Francés García y Carrillo Cano (2008) analizan la participación ciudadana en términos de su grado de inclusividad, intensidad e influencia. La inclusividad mide el grado de apertura de la participación en las asambleas de los PPs, y los autores abogan por un esquema en donde, “no se perseguiría tanto alcanzar una capacidad representativa de los y las participantes respecto al conjunto de la población [...] sino más bien alcanzar un conjunto de la población implicado en la resolución de problemas” (*Ibíd.*: 15). La intensidad mide el elemento pedagógico o la generación de aprendizajes en los procesos. Finalmente, la influencia analiza si existe la capacidad de los ciudadanos de tomar decisiones vinculantes sobre políticas y recursos públicos y vigilar el cumplimiento de los acuerdos. En este punto, una de las métricas frecuentemente empleadas para sopesar la influencia de la participación son los porcentajes de los presupuestos públicos puestos a debate en los PP. Al mismo tiempo, Cabannes (2004) señala que los PPs no existen en forma aislada, sino como parte de una cultura de participación y de relaciones entre sociedad y gobierno. De ahí que, “requieren

de una ciudadanía movilizada como una condición previa para el éxito. Hasta cierto grado, esta característica protege en contra de tecnócratas, agencias internacionales y algunas ONGs que consideran a los PP como una receta para ‘implantar’ la participación y la transparencia” (*Ibíd.*: 40).

En el ámbito internacional, existen diversas experiencias con evidencias de buenas prácticas en materia de PP. A continuación, en el Cuadro 2 se describen algunos casos.

Cuadro 2. Características de modelos de presupuestos participativos que muestran evidencia de buenas prácticas.

Modelo	Normatividad	Actores participantes	Económicos presupuestarios	Intensidad de participación
Madrid (España)	Reglamento de Participación Ciudadana de Madrid de 31 de mayo de 2004, regula el derecho audiencia pública. Acuerdo de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid por el que se aprueban las directrices para el desarrollo de los presupuestos participativos a través de la web de Gobierno Abierto, a los presupuestos participativos y se establece su fórmula de distribución.	Se requiere ser mayor de 16 años y estar empadronado en Madrid. Hay dos vías: a través de la web Decide Madrid o presencialmente, en las Juntas de Distrito y las Oficinas de Atención al Ciudadano. Los Foros Locales se abren como espacios de participación en los que todas las vecinas y vecinos y las entidades sin ánimo de lucro se pueden reunir para debatir y trabajar en iniciativas.	60 millones de € en presupuesto 2017. 40%, 24 millones a proyectos para toda la ciudad o impliquen a varios distritos, y un 60%, 36 millones, se repartirá entre los 21 distritos. Para 2018 será de 30% y 70% respectivamente. Proyecto de inversión, el cual puede ser superior a un año, pero el montante total se cargará a los presupuestos de 2017.	Cada persona a título individual puede plantear y votar propuestas durante cada calendario en un distrito de su elección. Los resultados de todas las votaciones son vinculantes para el gobierno municipal. Participación promedio de 1,6%. En cuanto a grupos de edad, la población de mediana edad (entre 30 y 44 años) es quien más participa: 45,9%; seguido por los de edad avanzada (entre 45 y 60 años) con 30,8%; los adultos mayores (más de 61 años) con 12,1%; y finalmente los jóvenes, con 11,1% (entre 16 y 30 años).
Sevilla (España)	Ley 7/2017, de 27 de diciembre, de Participación Ciudadana de Andalucía (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía del 5 de enero de 2018) Reglamento de Participación Ciudadana (B.O.P. número 237 fecha 13/octubre/1999). Reglamento Orgánico de Funcionamiento de las Juntas Municipales de Distrito ((B.O.P. número 9 0 de fecha 21/abril/2014).	Ciudadanía en los 11 distritos. Grupo motor de vecinos voluntarios dinamiza el barrio para que la gente se informe y participe en las asambleas. Las Asambleas son el ente máximo de toma de decisiones de cada zona. Eligen delegados que participan en cada Consejo de Distrito y en el Consejo de Ciudad. En las Comisiones de Seguimiento se da continuo diálogo entre sus partes integrantes (técnicos, funcionarios y políticos).	Según datos de Barragán et al 2014, entre 2005 y 2009 se sometió a PP un 4,15% del total presupuestal municipal. Con un promedio de 16,4 millones de €/año, representa alrededor de 23,4 €/habitante (unos 19 dólares per cápita). Se recogen los PP explícitamente en forma de programas presupuestarios. (Allegretti, 2011)	El promedio de participación es de 0,67 puntos sobre la población convocada a participar (Allegretti, 2011). Más de 20,000 personas han asistido a las asambleas de zona desde el inicio del proceso hasta el ejercicio 2008-2009, con un incremento sostenido promedio del 17%. Más del 2,5% de los sevillanos mayores de 16 años ha asistido a alguna de las asambleas de presupuestos participativos, y se han presentado un total de 2,430 propuestas anuales entre 2004 y 2010, de las cuales un 75% fueron admitidas a votación (Barragán et al 2014)
Porto Alegre (Brasil)	Se basa en acuerdos del consejo municipal, en la que se han ido modificando procedimientos para adaptarse a las	La población participa a través de 3 instrumentos: asambleas de barrios, asambleas temáticas y reuniones de delegados que duran todo el año.	El PP ha ido creciendo en montos, por ejemplo, en 1992 se destinaba el 17% y para 1999 el 21% del total del presupuesto municipal. Sin embargo, al día de hoy se suspendió	Alrededor de 40 mil participantes por año, lo que representa aproximadamente un 0.5% de su población municipal, sin embargo, el foco de participación eran las comunidades más vulnerables. Cabe mencionar que diversos municipios

Modelo	Normatividad	Actores participantes	Económicos presupuestarios	Intensidad de participación
	circunstancias de las distintas zonas de la ciudad.		la implementación del PP en Porto Alegre.	brasileños se fueron sumando año con año a esta experiencia.
Montevideo (Uruguay)	El PP en Montevideo es producto de una política de descentralización que ha venido consolidando la participación ciudadana en la gestión pública. Por ejemplo, la intendencia de Montevideo promueve el PP en las 8 comunidades que la integran como ciudad.	La participación de los actores se basa en un consejo con concejales electos (504) para llevar a cabo la deliberación de las propuestas de PP.	De alrededor 1200 propuestas se tomaron como viables la mitad y de éstos se eligieron el 10%. En 2016 se invirtieron 5.1 millones de dólares, esto es 4 dólares por habitante al año. El presupuesto destinado a PP representa alrededor del 1% del presupuesto total de la ciudad.	La participación fuerte se da en los consejos vecinales, para 2016 de alrededor mil proponentes para concejales se eligieron la mitad.
Villa El Salvador (Distrito de Lima, Perú)	Las municipalidades se rigen por presupuestos participativos anuales como instrumentos de administración y gestión, donde se precisan los criterios de alcance, cobertura y montos de ejecución para delimitar proyectos de impacto regional, provincial y distrital.	<ul style="list-style-type: none"> - Vecinos. - Organizaciones. - ONG's. - Municipalidad. - Estado. 	En apego al acuerdo de concejo n° 67-2017/MVES para 2018, se aprobaron tres proyectos a realizarse mediante el presupuesto participativo, cada uno con un techo de 2.000.000 de soles; resultando de esta manera que el presupuesto asignado fuera 6.000.000 de soles, lo que representa 4 dólares por habitante.	El funcionamiento del PP en el Distrito de Villa el Salvador tiene su base en la anterior organización como Comunidad Urbana Autogestionaria de Villa el Salvador; la cual, más adelante pasaría a ser un distrito más de Lima. Tienen un esquema altamente organizado donde se ha subdividido la localidad en zonas, donde se imparten talleres de educación para la participación ciudadana, con un enfoque de género también.
Kerala (India)	La normatividad está inspirada en arreglos de auto-gobernanza, el cual se basa en la gestión a nivel de aldeas. El PP se ha institucionalizado a través de estas estructuras preestablecidas.	Representantes de las <i>Scheduled Castes</i> y <i>Scheduled Tribes</i> [castas y tribus programadas]. <ul style="list-style-type: none"> - Mujeres. - Representantes del sector agrícola. - Representantes del sector de servicios. - Representantes del sector comercial. - Representantes del distrito. 	Para el año 2018 el presupuesto del Departamento de Autogobierno local asignado fue de 57.054.449 rupias indias. Del total de 291.500.000.000 rupias asignadas para el periodo 2018-2019, lo que representa un 0.2%. 2.5 dólares por habitante.	El sistema de autogobierno local basado en el nivel de aldeas, se presentó en un inicio como un esquema autónomo de organización que, por su eficacia, logró ser reconocido por la constitución india en 1992, e incorporándolo como un departamento propio del estado. Que ha logrado a su vez constituir 9 instituciones especializadas para su manejo y control.
Rosario (Argentina)	Ordenanza 73226/2002 que establece el sistema de Presupuesto Participativo que regirá en la Municipalidad de Rosario (2002) y reformas posteriores, como la Ordenanza 7869 (2005), la 8557 (2010) o la 9805 (2017) Reglamento interno del Consejo Participativo de Distrito.	<ul style="list-style-type: none"> - Vecinos del Área Barrial. - Organizaciones Sociales. - Representantes de Efectores Sociales. - Estado Municipal 	Para el año 2017 el presupuesto municipal aprobado fue de 13.258.971.425 pesos argentinos. De los cuales se emplearon 207.000.000 pesos argentinos en PP, lo que representa un 1.56%. Del presupuesto del PP, para jóvenes se destinó un 3%. Y el 97% restante para el presupuesto participativo de los 6 distritos que componen el municipio de Rosario.	Espacios: De acuerdo al esquema de Consejos Barriales, se utilizaban alrededor de 55 espacios públicos para la realización de asambleas de los 37 Consejos Barriales en un inicio, llegando a ser un total de 180 espacios los utilizados en 2015. Electores: El Gobierno Municipal de Rosario indica que en un inicio la cantidad de ciudadanos involucrados era inferior a 3,000 habitantes, pero que en 2014 se registró el record histórico de 100,069 participantes.
		Sujetos registrados ante el Municipio mediante una	Aunque el acceso a la información presupuestaria de Ferrol es complicado se deduce por	El esquema de participación ciudadana de Ferrol comienza con sus experiencias en el año 2009 donde el trabajo inició enfocado

Modelo	Normatividad	Actores participantes	Económicos presupuestarios	Intensidad de participación
Ferrol, Galicia (España)	Reglamento del proceso piloto de Presupuestos Participativos 2009. Reglamento de participación ciudadana (B.O. 2/12/2009)	ficha de intereses, divididos en: - Jóvenes - Personas de la tercera edad - Ciudadanos en general	las memorias de los anteproyectos presentados en septiembre de 2016 (para ser aplicados el siguiente año) que el total asignado se encontraba alrededor de 1,190,643 euros, lo que representó 20 dólares por habitante.	para el público general y posteriormente, generó la inclusión de ancianos y jóvenes, mediante consultas de opinión en espacios propios. Sin embargo en este caso en particular, la participación se ha visto afectada por el cambio de partidos políticos en el municipio y en el país en general.

En el aspecto procedimental de los modelos de presupuestos participativos se puede destilar cuatro principales etapas. Los ejercicios de PP suelen iniciar con una etapa asamblearia de participación amplia de la ciudadanía, ya sea bajo una lógica territorial o temática, en donde se plantean problemas y necesidades y se eligen representantes. En un segundo momento, los representantes elegidos continúan el análisis de las necesidades para desarrollar proyectos viables prioritarios. En la tercera etapa, esos proyectos se someten a votación por la ciudadanía en general. Finalmente, en la cuarta etapa se vigila la ejecución de los proyectos votados y se evalúa el proceso.

Existe un consenso en la literatura acerca de que los presupuestos participativos están enfocados en: a) promover el aprendizaje público y la activación de la ciudadanía, b) alcanzar justicia social a través de la innovación en políticas públicas redistributivas y, c) reformar el aparato burocrático. Los presupuestos participativos pueden combatir el clientelismo y la corrupción cuando sus procesos son transparentes y abiertos. Asimismo, son escuelas de ciudadanía porque están enfocados en promover la responsabilidad tanto de gobierno como de ciudadanos. Es importante reconocer que los presupuestos participativos no ocurren en el vacío, sino que tienen un ambiente institucional propio de cada contexto, por lo tanto, no se deben generalizar diseños universales y trasplantarlos sin un proceso de asimilación institucional (Wampler, 2000).

La asimilación institucional se refiere a la interpretación de los valores detrás de los presupuestos participativos, donde los diseñadores de estos esquemas asimilan qué significan los valores para cada caso específico analizado. Tras una profunda revisión de la literatura, consideramos que los valores comunes en las buenas prácticas de diseños de presupuestos participativos son, como lo muestra la Figura 1, la responsabilidad de burócratas y ciudadanos, la confianza entre ellos y la equidad en la asignación de los proyectos.

Figura 1. Valores comunes en el diseño de presupuestos participativos.



La responsabilidad se refiere al cumplimiento del rol que le toca tanto a burócratas como a ciudadanos. Los ciudadanos requieren estar informados y participar en el planteamiento y solución de sus problemas comunitarios, donde el sentido de comunidad es fundamental para identificar problemas colectivos que afectan a gran parte de la comunidad y evitar centrarse en problemas particulares que afectan a una pequeña parte de la misma. Por su parte, los burócratas necesitan cambiar el estilo de liderazgo basado sólo en el seguimiento de reglas y procedimientos por un estilo basado en resultados, donde la flexibilidad juega un rol fundamental, ya que los proyectos de presupuestos participativos deben atravesar varias instancias y órdenes gubernamentales, lo cuales pueden retrasar e incluso minar la efectividad de estos instrumentos.

La confianza está en el centro de las preocupaciones acerca de la crisis de representatividad que viven las democracias contemporáneas. Para recuperar la confianza de la ciudadanía en el gobierno se requiere mejorar la comunicación y sobre todo generar procesos transparentes, abiertos y deliberativos, para que los ciudadanos comprendan mejor la complejidad de los retos a los que se enfrenta la gestión pública. Cuando no existe comunicación efectiva y los procesos son opacos, cerrados y se imponen las decisiones públicas, entonces la desconfianza crece. Aun cuando se cuente con la mejor evidencia técnica, si no se incorpora el elemento ciudadano las decisiones públicas estarán carentes de legitimidad. En este sentido, los presupuestos participativos son un instrumento diseñado para regenerar el tejido de confianza entre ciudadanos y gobierno.

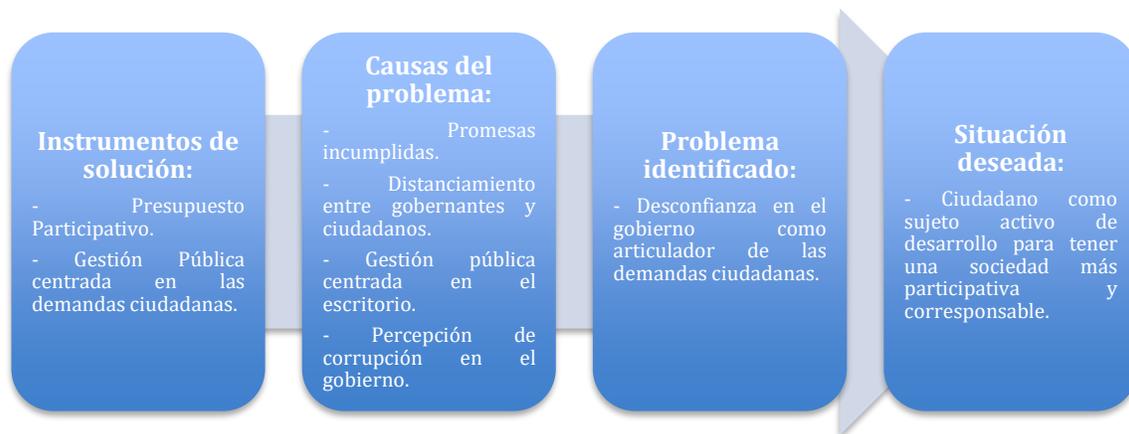
La equidad es un elemento indispensable para la democracia, ya que se refiere a uno de sus valores fundamentales que es la igualdad. La equidad es un motor para combatir la desigualdad. Es por ello que los presupuestos participativos han sido dirigidos a comunidades que han estado en desventaja respecto a otras regiones. El presupuesto participativo puede ser un instrumento efectivo para promover justicia social a través de la redistribución progresiva de recursos públicos. En este sentido, los presupuestos participativos buscan atender, sobre todo, a zonas marginadas, pretenden promover la solidaridad entre los vecinos y también su propósito es fomentar la deliberación para plantear la solución a problemas sociales de las comunidades. El Cuadro 3, a continuación, presenta las características comunes que se encuentran en los modelos de PP.

Cuadro 3. Diez características modelo de buenas prácticas en presupuestos participativos.

Valor	Problema	Instrumentos	Características
Responsabilidad	Generar aprendizaje público de ciudadanos y burócratas a través del cumplimiento de responsabilidades.	Procesos de participación ciudadana y de nueva gestión pública.	1. Ciudadanía informada. 2. Ciudadano participativo. 3. Burocracia flexible. 4. Burócrata líder.
Confianza	Recuperar confianza ciudadana en los gobiernos a través de la comunicación efectiva.	Procesos transparentes, abiertos y deliberativos.	5. Transparencia. 6. Apertura. 7. Deliberación.
Equidad	Promover justicia social a través de la equidad presupuestaria.	Procesos de redistribución progresiva de recursos públicos.	8. Atención a zonas marginadas. 9. Solidaridad entre vecinos. 10. Presupuesto enfocado en resolver problemas sociales.

De acuerdo con estas características comunes en los modelos de presupuestos participativos, a continuación en la Figura 2 se presenta la lógica causal común que presentan las mejores prácticas nacionales e internacionales.

Figura 2. Lógica causal común de las mejores prácticas de presupuestos participativos.



La figura anterior muestra el núcleo duro que es común en el diseño de los modelos de presupuestos participativos considerados como mejores prácticas. El problema central que se busca atender es la desconfianza en el gobierno como articulador de las demandas ciudadanas. Las causas de este problema son las promesas incumplidas de gobierno, el distanciamiento y falta de comunicación entre gobernantes y ciudadanos, una gestión pública centrada en el escritorio, y una percepción de corrupción gubernamental. Por lo tanto, los instrumentos de solución para atacar estas causas son el presupuesto participativo y la gestión pública centrada en las demandas ciudadanas. Por su parte, la situación deseada es contar con ciudadanos como sujetos activos de desarrollo con el fin de tener una sociedad más participativa y corresponsable.

El diseño común de los presupuestos participativos como instrumentos de solución han tenido una evolución creciente en el monto de los presupuestos, ya que los gobiernos han tenido que fortalecer sus finanzas públicas para incrementar los recursos destinados a estos procesos participativos. En este sentido, el hecho de que la EVJ tenga un presupuesto anual asegurado de 400 millones de pesos representa una fortaleza de su diseño. Además, otro aspecto común en los modelos de presupuestos participativos es que la participación ciudadana se intensifica en la medida que la gente confía en los resultados de los presupuestos participativos. El hecho de ser un instrumento nuevo en Jalisco, el éxito futuro de los presupuestos participativos está en función del cumplimiento actual de las expectativas ciudadanas. Por su parte, la normatividad que respalda los ejercicios de presupuestos participativos se tuvo que adaptar en las distintas experiencias revisadas, ya que se tuvo que

pasar de la práctica burocrática tradicional de comunicar por medio de oficios hacia mecanismos de comunicación entendibles para la comunidad en general. Sobre todo, el proceso de consolidación de los modelos de presupuestos participativos ha estado en función de la institucionalización de estos ejercicios, ya que a medida que la ciudadanía ve la continuidad de estos procesos participativos confía más en el gobierno. Es claro también que entre más consolidados están estos ejercicios más participación generan, es decir, es común en los modelos de mejores prácticas que en sus primeros ejercicios tuvieron una baja participación debido a que la gente no conocía o no confiaba en dichos ejercicios.

Un reto para poder comparar la Estrategia Vamos Juntos del gobierno del estado de Jalisco con la experiencia internacional de PP es precisamente la escala a la que se aplica y el actor gubernamental que encabeza la estrategia. Aunque con la expansión internacional de los PP se reportan ya diversas experiencias en escalas administrativas supra- y sub-municipales (Cabannes y Lipietz, 2017), la gran mayoría de las experiencias a nivel global se dan a nivel de ciudad o municipio y se vinculan con los procesos de descentralización política (Goldfrank, 2006; Annunziata, 2013).

En este sentido, diversos autores enfatizan la importancia de la escala urbana o municipal de los PPs porque, en palabras de Annunziata (2013: 120), “[l]os espacios urbanos aparecen como los ámbitos ideales de participación en virtud de una mayor ‘cercanía’ entre la ciudadanía y el gobierno”. Al mismo tiempo, la escala local es clave para la construcción de la participación ciudadana por ser el espacio en donde con “más frecuencia los vecinos y las vecinas entra[n] en contacto con la representación política o con el personal técnico de la Administración, donde se materializan normalmente los servicios del Estado, y donde la gente se organiza en redes de cotidianeidad” (Francés García y Carrillo Cano, 2008: 11). Un proceso de PP que se aplica a nivel supra-municipal (por ejemplo: a nivel regional), enfrentará un reto mayor para generar la misma calidad de participación ciudadana.

Respuesta 1.1. El Cuadro 3 resume las 10 características comunes identificadas en las mejores prácticas de presupuestos participativos. Dentro del valor de responsabilidad, el presupuesto participativo busca promover la participación ciudadana a través de una ciudadanía informada. Para ello, se requiere promover un nuevo perfil de burócrata, que utilice un liderazgo basado en alcanzar resultados, más que en el cumplimiento de

procedimientos. En este sentido, la burocracia requiere flexibilizar sus procesos. Dentro del valor de la confianza, el presupuesto participativo requiere de procesos transparentes y abiertos que sienten las bases para una deliberación efectiva. Por último, el valor de la equidad exige al presupuesto participativo destinar recursos públicos para la atención de necesidades en zonas marginadas, donde la solidaridad ciudadana es un elemento fundamental para comprender la naturaleza colectiva de los problemas públicos. Por su parte, la Figura 2 muestra la lógica causal común que atienden los modelos de presupuestos participativos internacionales, donde el diseño de la EVJ está alineado con las mejores prácticas.

Valoración cuantitativa: No procede

1.2 ¿En qué medida el diseño de la Estrategia Vamos Juntos se ajusta a las características de los modelos de presupuestos participativos que han mostrado evidencia de resultados efectivos?

De acuerdo con las experiencias analizadas en el punto anterior, en el Cuadro 4 a continuación se presenta una comparación de la EVJ con dichas prácticas con el fin de contextualizarla.

Cuadro 4. Características de la EVJ en comparación con modelos de presupuestos participativos que muestran evidencia de buenas prácticas.

Modelo	Normatividad	Actores participantes	Económicos presupuestarios	Intensidad de participación
EVJ (México)	En el caso de la EVJ, se tiene un fuerte respaldo jurídico. Normatividad que enmarca la participación ciudadana y en específico los PP. A diferencia de otras experiencias (Kerala), la EVJ no tiene un contexto previo de participación en el cual montarse. Básicamente, a partir de la normatividad se activan ciertos mecanismos sin haber desarrollado experiencias previas de incidencia ciudadana.	Otras experiencias han optado por destinar pequeñas bolsas de presupuestos a PP sectoriales, como a jóvenes y mujeres. La EVJ es consistente en atender el valor de la equidad, independientemente de los sectores a los que se dirijan. El gobierno estatal es un actor clave que permite equilibrar las fuerzas municipales en disputa y tener mayor capacidad financiera, aunque también incluye al gobierno municipal como actor clave de la implementación.	La inversión de la EVJ de 400 millones de pesos mexicanos anuales es comparativamente fuerte, ya que esto representa alrededor de 15 dólares por habitante (tomando en cuenta el presupuesto de los últimos 3 años y la población de las regiones atendidas), cifra que está por encima de la mayoría de las experiencias analizadas.	La intensidad de participación ha ido en aumento conforme se consolidan las experiencias de PP. En el caso de la EVJ se observa que la ausencia de estructuras participativas previas a nivel localidad incide en los niveles de participación. Por su parte, la EVJ al igual que la mayoría de las experiencias internacionales tiene como grupo de edad con mayor participación a los adultos jóvenes (30-45 años de edad) y a los adultos mayores (mayores de 60 años) como el grupo de edad con menor intensidad de participación. Asimismo, los jóvenes son el grupo de edad con mayor potencial de crecimiento en su participación.

La EVJ surge en un contexto de una crisis profunda de legitimidad de los representantes populares, donde la sociedad jalisciense se cuestionaba la capacidad del gobierno para resolver sus problemas más urgentes. Los hechos coyunturales que agravaron dicha situación fueron los bloqueos y la violencia generada por el narcotráfico. Lo que más preocupó al gobernador del estado y a su equipo fue el hecho de que el pueblo estaba depositando su confianza más en los cárteles del narcotráfico y menos en el gobierno, sobre todo en las regiones más vulnerables debido a la pobreza y desigualdad. En este contexto surge la Estrategia Vamos Juntos, como una respuesta urgente para restaurar la confianza en el gobierno democrático (Sandoval, 2017).

El diseño de la EVJ reconoce como reto fundamental vencer el hartazgo generalizado que existe en la población, producto de la desilusión que les han generado llamadas previas a la participación, debido a promesas incumplidas o a ejercicios de simulación. Desde el diseño se busca que el ciudadano sea un sujeto activo del desarrollo en sus comunidades, para ello dicha estrategia se sirve de dos instrumentos fundamentales: el presupuesto participativo y la gestión pública centrada en las demandas ciudadanas (Manual Operativo Vamos Juntos, 2016).

En este contexto, el Objetivo General de la EVJ busca *“gestionar el desarrollo por medio de una planeación participativa regional que ponga en el centro de su interés la apertura, desde cada dependencia del Ejecutivo, a las demandas de proyectos, obras y acciones que nacen de los ciudadanos.”* Este objetivo cumple con los valores detrás de los modelos de presupuestos participativos, ya que considera el valor de la equidad cuando se propone ir a las regiones y no quedarse sólo en la zona metropolitana. A su vez, atiende el valor de la responsabilidad cuando se propone la apertura de la gestión pública hacia las demandas ciudadanas. También, considera el valor de la confianza cuando busca que las acciones a realizar nazcan de los sentimientos ciudadanos.

En relación con los Objetivos Específico 1 de *“abrir canales de contacto directo con los ciudadanos para identificar sus necesidades y escuchar sus demandas de primera mano”* y Objetivo Específico 2 *“establecer mecanismos novedosos para leer lo que pasa en el territorio y en la realidad de manera constante”*, reconoce una realidad de canales cerrados. Entonces, el grado de institucionalización de este objetivo está en función de la permanencia de dichos canales abiertos. Los instrumentos para la apertura de canales que reconoce la EVJ son principalmente los talleres y los comités ciudadanos. Estos últimos son los que garantizan un canal abierto permanente de comunicación entre el gobierno y la ciudadanía. Por lo tanto, el grado de institucionalización de este instrumento como canal abierto permanente es pertinente para su consolidación en el mediano plazo.

De acuerdo con los Objetivos Específicos 3 de *“encontrar mecanismos de adaptación a las necesidades del ciudadano para dar respuestas pertinentes y efectivas”* y Objetivo Específico 4, *“promover el fortalecimiento de sujetos activos de desarrollo en los municipios y en las regiones”*. Ambos objetivos buscan fortalecer el rol de los principales sujetos involucrados en la EVJ, por una parte que los funcionarios estatales cuentan con los

mecanismos suficientes para otorgar respuestas pertinentes a las demandas ciudadanas y, por otra parte, se busca dotar a los ciudadanos de mayor capacidad para incidir en el desarrollo de sus regiones. Estos objetivos otorgan un balance especial al diseño de la EVJ en torno a los sujetos, sin embargo, el grado de institucionalización se ve comprometido debido a la restricción de tiempo. Es decir, la dinámica de la EVJ es que los funcionarios estatales atienden las regiones en cuestión de semanas y cuando termina la votación, no existen instrumentos operativos para promover el trabajo y continuidad de los comités ciudadanos. En resumen, los instrumentos de la EVJ son efectivos, pero están limitados en el tiempo. Se recomienda ampliar la vigencia de los instrumentos para promover el fortalecimiento de capacidades ciudadanas.

En relación con los Objetivos Específicos 5 *“el objetivo específico de mejorar la actitud de servicio, escucha respetuosa de sus necesidades, empatía y disposición por solventar sus demandas”* y Objetivo 6 *“cambiar la percepción de que los servidores públicos de primer nivel forman parte de una élite y no entienden las problemáticas diarias de la ciudadanía”*. A pesar de que los objetivos son pertinentes, no lo es el grado de institucionalización de los instrumentos que se proponen. Es decir, el hecho de mejorar la actitud de servicio y empatía de los servidores públicos con la ciudadanía requiere de modificar los patrones de decisión que existen en el aparato gubernamental, ya que no es una empresa que pueda realizarse de manera periférica dentro de un programa, sino que requiere una estrategia integral de reforma de la administración pública estatal. En el caso extremo de que los servidores públicos mejoraran la actitud de servicio, este hecho puede verse comprometido en una nueva administración estatal que no ponga atención en este aspecto. O bien, que la nueva administración estatal remueva a las personas que mejoraron su actitud de servicio público. De acuerdo con lo anterior, el grado de institucionalización de estos dos objetivos específicos es débil, ya que no se garantiza la continuidad de una base sólida de personal experto.

De acuerdo con la coherencia de las partes que componen el diseño de la EVJ, su diseño es coherente y tiene lógica en la mayor parte de sus componentes, sólo hay un aspecto que debe destacarse más. Este aspecto ausente se encuentra en la situación deseada y es que el gobierno ha retomado el liderazgo legítimo por medio de acciones deseadas por la población. Si bien es cierto que esa idea se encuentra entre líneas, hace falta resaltar ese

hecho para que la visión de la estrategia sea clara. La construcción de ciudadanía para elevar los niveles de participación y aspirar a una corresponsabilidad en la gestión pública queda muy clara como situación deseada, sin embargo, el otro lado de la corresponsabilidad no está destacado de igual manera. Se recomienda que se vea a la Estrategia Vamos Juntos como una política para la construcción de capacidades con el fin de lograr la corresponsabilidad en la gestión pública. Dicha corresponsabilidad requiere de una sociedad más participativa pero también requiere de una transformación de la gestión pública para estar en posición de responder con mayor efectividad a dicha participación. A pesar de que esta transformación de la gestión pública es un instrumento de solución en la Estrategia Vamos Juntos, no está ligada con la situación deseada a donde se busca llegar.

En relación con los valores que atiende el diseño de la Estrategia Vamos Juntos, en comparación con los presentes en los diseños de buenas prácticas, existe concordancia en la medida que el núcleo duro de dicha estrategia está conformado por los valores de responsabilidad, confianza y equidad. En cuanto al valor de la responsabilidad, la Estrategia reconoce a la gestión pública centrada en las demandas ciudadanas como un instrumento de solución. Además, destaca la relevancia del trabajo inter-secretarial, así como la importancia de la capacitación al personal operativo y a los miembros de los comités ciudadanos. De esta manera, se aspira a contar con ciudadanos que sean sujetos activos de desarrollo, donde el elemento pedagógico está presente. En relación con el valor de la confianza, la Estrategia Vamos Juntos se basa en la deliberación como mecanismo de generación de confianza, donde está presente la preocupación por la transparencia en el proceso de los talleres de diagnóstico, factibilidad de las propuestas y votación. Asimismo, se cuenta con un proceso de identificación de líderes comunitarios, en el que se busca que sea abierto a cualquiera que desee participar. Con relación en el valor de la equidad, es uno de los motores que impulsaron su creación, al estar conscientes los diseñadores de esta estrategia que se buscaba reducir y gestionar las tensiones sociales existentes en el momento de su creación. Además, como parte del destino del presupuesto, se tiene en cuenta la priorización de aquellas regiones y comunidades que hayan estado más abandonados en la asignación del presupuesto público. A continuación, el Cuadro 5 presenta la comparación entre el diseño de la Estrategia Vamos Juntos y las características presentes en los casos considerados buenas prácticas.

Cuadro 5. Características de diseño consideradas como buenas prácticas en presupuestos participativos en comparación con la Estrategia Vamos Juntos.

Valor	Características de diseño como buenas prácticas	¿En qué medida se adapta el diseño de la Estrategia Vamos Juntos a estas características?
Responsabilidad	1. Ciudadanía informada.	Los talleres promueven información hacia la ciudadanía. Sin embargo, es necesario ampliar los canales de difusión de la información y plantear ésta de manera permanente y a través de formatos sencillos. El diseño de la Estrategia reconoce a las escuelas como un actor relevante en la votación, sin embargo, este actor está subutilizado al no aprovechar este canal para sembrar y diseminar información pública relacionada con los problemas y soluciones que requieren las comunidades. Un elemento pedagógico de información a la ciudadanía en las escuelas fortalecería el diseño.
	2. Ciudadano participativo.	El presupuesto participativo promueve la participación ciudadana de manera efectiva, ya que cuenta con las figuras de comité ciudadano, talleres de diagnóstico y consulta de las obras, mismas que promueven la interacción entre burócratas y ciudadanos. Sin embargo, es necesario crear un mecanismo de apoyo al comité ciudadano para empoderarlos en el seguimiento de la construcción de las obras, así como después de la intervención gubernamental, los miembros del comité continúen participando. En suma, no hay claridad en los roles y facultades de los comités ciudadanos.
	3. Burocracia flexible.	La estrategia de tener un enlace de cada dependencia es adecuada, en la literatura de gobernanza se le conoce con el concepto de <i>boundary spanner</i> . Sin embargo, su efectividad disminuye al ser enlaces de tiempo parcial. Se recomienda crear un mecanismo que permita a los enlaces estar de tiempo completo. Si bien algunas dependencias no participan intensamente en los presupuestos participativos, los enlaces se dedicarían también a promover, en su dependencia, la gestión pública enfocada al ciudadano.
	4. Burócrata líder.	El diseño de la Estrategia asigna claras responsabilidades al Ejecutivo Estatal y a la SEDIS. El liderazgo del gobernador, así como el de los directivos y personal de SEDIS es reconocido por la diversidad de actores involucrados. Sin embargo, el diseño de la Estrategia no atribuye responsabilidades específicas a las otras dependencias y a las empresas involucradas. Es necesario crear un mecanismo para comprometer a cada uno de los integrantes a comportarse como líderes éticos en el servicio público.
	5. Transparencia.	El esquema de los talleres ayuda a que la gente comprenda algunas dimensiones del planteamiento de problemas y soluciones públicas. Además, la Estrategia debe cumplir con los requerimientos de acceso a la información pública que dicta la legislación correspondiente. El diseño de la Estrategia debe encontrar un esquema para transparentar, proactivamente y en tiempo real, los recursos destinados y los materiales utilizados en cada una de las obras y proyectos de los presupuestos participativos, este elemento sería una revolución administrativa en Jalisco.
	6. Apertura.	El esquema de identificación en campo de los líderes comunitarios es una estrategia práctica y funcional. Sin embargo, debido a la racionalidad de los actores políticos, es natural que los distintos grupos traten de asegurar una mayoría con sus allegados. Como contrapeso a esta racionalidad, es necesario reforzar la identificación de líderes con la invitación directa a personas que sean conocidos por tener ideologías diferentes. Otro factor que presiona la apertura es la figura del

Confianza		taller regional, ya que los ciudadanos se tienen que trasladar a otro municipio. La figura regional es un contrapeso para que propuestas comunes en los municipios puedan recibir presupuesto aun cuando hayan perdido en la votación municipal. Sin embargo, se tendría mayor apertura si se cancelaran los talleres regionales y se exigiera menos movilización y tiempo a los ciudadanos. Las propuestas regionales pueden consultarse en los talleres municipales, donde se vean los temas comunes regionales.
	7. Deliberación.	El esquema de deliberación en los talleres, guiados por gente profesional y con convicción de servicio público, es una estrategia práctica y funcional. Sin embargo, es un esfuerzo deliberativo aislado. Se debe buscar un espacio permanente de deliberación con los comités ciudadanos, esto se puede lograr a través del enlace de cada secretaría, donde se pudiera comunicar a los miembros de los comités ciudadanos datos con los logros, desafíos y oportunidades de distintos temas en cada comunidad. Esto se puede cubrir con una reunión presencial periódica, a distancia, con posters, o contactando a los líderes comunitarios para que discutan la evolución de los temas tratados en los talleres.
Equidad	8. Atención a zonas marginadas.	Una de las razones por las que surge la Estrategia es la atención urgente de zonas marginadas y con mayores índices de inseguridad pública. Por lo tanto, el diseño de la Estrategia prioriza la atención a zonas marginadas, sobre todo para reducir y gestionar las tensiones sociales. Se recomienda establecer un criterio de selección para los lugares futuros a intervenir con el presupuesto participativo, esto con el fin de tener una perspectiva clara de los lugares que faltan por cubrir, además para evitar señalamientos de que las decisiones son de corte político-electoral. El criterio que se tiene actualmente es cubrir todas las regiones del Estado de Jalisco. Es un buen criterio a corto plazo, sin embargo, el diseño requiere de identificar a la población objetivo en el mediano y largo plazo.
	9. Solidaridad entre vecinos.	La solidaridad entre vecinos se promueve en los talleres, por medio de la sensibilización que se hace de parte de los instructores hacia los miembros del comité ciudadano para que comprendan las necesidades más generales y más urgentes de su comunidad. Sin embargo, la solidaridad entre vecinos puede verse comprometida al momento de que los distintos grupos que encabezan distintas propuestas luchan por los votos. Este problema puede atenuarse por medio de la amplia socialización de las propuestas que se someterán a votación. Es decir, cuando las personas saben qué propuestas están como opciones en la votación, es menos probable que haya una competencia de grupos contra grupos.
	10. Presupuesto enfocado en resolver problemas sociales.	El hecho de tener un techo financiero por municipio y por región es útil para dar certidumbre a la realización de las propuestas acordadas en los talleres de identificación, consulta y en la votación. Sin embargo, el enfocarse sólo en el techo financiero puede ocasionar miopía en torno a los problemas públicos que la gente está demandando. Por ejemplo, si la gran mayoría de la gente solicita un hospital regional y no alcanza el techo financiero, la autoridad argumenta que no es factible financieramente y se pasa a otro proyecto que sí lo sea. En este sentido, es posible que el problema prioritario para la gente sea salud y que por cuestión de factibilidad se plasme una obra de vialidad. Para disminuir este riesgo de miopía se sugiere agotar las soluciones al problema de salud que identifican las personas y después pasar a otros temas. Es decir, tal vez la gente pide hospital como respuesta a un problema de salud,

		pero se les puede ofrecer otra solución más factible a ese problema. Esto no aplica a todos los casos, sin embargo, es algo que se debe agotar y tomar en cuenta.
--	--	---

En resumen, el diseño de la EVJ cuenta, en buena medida, con las características necesarias para incidir en resultados similares a los mostrados por los modelos de presupuestos participativos considerados como buenas prácticas. En la Tabla 2, se muestra en qué medida la EVJ cumple con cada una de las 10 características identificadas como comunes en los modelos exitosos. En general, sí reúne dichas características.

Respuesta 1.2. En buena medida el diseño de la Estrategia Vamos Juntos se ajusta a las características de los modelos de presupuestos participativos que han mostrado evidencia de resultados efectivos. Se ofrece la argumentación respectiva en la Cuadro 5. La lógica para responder esta pregunta fue primero identificar si la característica de buenas prácticas se encuentra en el diseño de la Estrategia Vamos Juntos. Después, se argumenta en qué medida se ajusta cada característica. Por último, se ofrece una recomendación en cada característica con el fin de perfeccionar el diseño.

Valoración cuantitativa: 4

1.3. ¿En qué medida el diseño operativo de la estrategia Vamos Juntos mantiene la lógica y correspondencia con los modelos de presupuesto participativo?

Para determinar la medida en que el diseño operativo de la EVJ mantiene la lógica y correspondencia con los modelos de presupuesto participativo se podrá distinguir entre aspectos de tal diseño que corresponden a las características, principios y valores esbozados en el punto 1.1 y aquellos que no, en otras palabras, las similitudes y diferencias.

Iniciando con los puntos donde el equipo evaluador detecta que existe la coherencia con los modelos a nivel internacional, resaltamos la priorización de regiones de alta marginación en el estado, la cual promueve la redistribución y justicia social en la repartición de los recursos públicos. Se debe distinguir entre las primeras experiencias de Vamos Juntos, tanto en Villa Purificación y la Sierra de Amula, como en las colonias de Tonalá y comunidades del municipio de Poncitlán. Estas fueron experiencias que respondían a problemáticas sociales y peticiones específicas. Ya en su fase de implementación por regiones, el inicio en la región Norte del estado fue atinado y, al parecer, la intención con el despliegue de la estrategia por regiones ha sido atender las regiones más marginadas y/o con mayores carencias, en particular al no focalizar la inversión en el Área Metropolitana de Guadalajara. En la información proporcionada al equipo evaluador, sin embargo, no se tiene indicio de que esa priorización haya sido realizada bajo una fórmula o criterios específicos para que la proporcionalidad de los recursos o el despliegue por regiones siguiera una metodología clara, por ejemplo, según el grado de marginación de las regiones.

Por otra parte, en concordancia con los modelos exitosos, se contempló en el despliegue de la EVJ un papel activo de los líderes en el gobierno quienes dieron su respaldo al proceso, un factor esencial para lograr los resultados deseados. En esa misma tónica, en su diseño operativo se procuró contar con el personal apropiado para facilitar y asegurar los resultados de los talleres regionales. Al mismo tiempo, buena parte del personal operativo de la SEDIS contó con una capacitación especializada para apoyarla a cumplir con su rol en los municipios.

En tanto integrantes de los comités ciudadanos también fueron invitados a sesiones de capacitación, además de los talleres regionales, se reconoce un esfuerzo pedagógico de parte de la secretaría responsable de la EVJ. El elemento formativo es un aspecto clave de

los modelos de PP a nivel global. Al mismo tiempo, para estar en concordancia con esos modelos, el diseño operativo podría haber contemplado mayores esfuerzos de involucrar y formar a la población en general en los primeros momentos del proceso. Como resultado del diseño, la mayoría de los ciudadanos que participaron lo hicieron solamente en el momento de la votación de los proyectos. Asimismo, se involucraron a los jóvenes también en el momento de socialización de la votación de los proyectos y con la realización de jornadas de votación en las escuelas para los mayores de 12 años. Sin embargo, la mayoría de la población no participó de forma plena en el proceso deliberativo en donde se proponen, discuten y prioricen los proyectos. Aunque la participación con el voto fue importante, por su carácter vinculante, el diseño no garantiza que la población ni los jóvenes comprendan ni aprendan del proceso deliberativo anterior.

Esta reflexión lleva al análisis del diseño operativo de los comités ciudadanos, en términos de su conceptualización en cuanto a su integración, atribuciones y actividades. Los comités ciudadanos están en el núcleo de la EVJ y cumplen papeles tan importantes como verter los problemas y necesidades de sus municipios, de ahí proponer proyectos específicos, realizar la priorización de los proyectos, socializar y promover la votación en su municipio, así como vigilar el cumplimiento de la ejecución de los proyectos “ganadores”, entre otros. El comité ciudadano se integra por los participantes en los talleres regionales y, de acuerdo con el *Manual Operativo de la Estrategia Vamos Juntos*, el personal de la SEDIS se encarga de invitar a una diversidad de personas de cada municipio, con la idea de que el comité quede,

conformado por autoridades municipales, líderes sociales, representantes ciudadanos y población en general con interés de participar activamente: profesionistas, técnicos, mujeres jefas de familia, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad, población indígena, representantes de asociaciones de padres de familia, líderes de asociación ganadera, comité de ejidos, agricultores, pescadores, choferes, maestros, asociaciones civiles, comerciantes, sacerdotes, religiosos, regidores, empresarios, líderes de diferentes cámaras y organismos, etc. (SEDIS, s/f: 9).

El logro de este cometido se basa en que, “El equipo auxiliar (SEDIS) convoca a la ciudadanía de la región, municipio o colonia (autoridades municipales, líderes y representantes sociales)” para el primer taller regional (*Ibíd.*: 19). De esos mismos participantes, se les sigue convocando a los dos talleres regionales posteriores.

Con este diseño, el equipo de SEDIS tiene que identificar a las personas idóneas para invitar a los talleres regionales. De acuerdo con las entrevistas a representantes de la secretaría, esto lo hacían con el apoyo de los ayuntamientos. Si regresamos a los modelos de PP a nivel global, se identifica que este diseño omite la participación abierta y amplia, de tipo asamblearia, a nivel local. El comité llega a representar a la comunidad, pero en ausencia de un proceso participativo amplio para elegir a representantes de las comunidades y/o municipios. Esto se relaciona directamente con el diseño del proceso de tipo regional. Por cuestiones de logística de los talleres, existe un límite al número de participantes por municipio. Al mismo tiempo, para los participantes la asistencia a los talleres regionales, que implica tiempos de traslado y dedicar un día completo entre semana, representa otro factor límite a la participación. Esto significa que, a raíz de su diseño operativo, la mayoría de las personas llegan a participar y recibir información acerca de la estrategia Vamos Juntos sólo al momento de la votación, lo cual limita la injerencia de su participación, así como los posibles réditos en términos pedagógicos.

En cuanto al diseño de los comités, además, valdría la pena cuestionar la pertinencia de incluir a miembros de los gobiernos municipales en esta figura. En definitiva, era importante contemplar a los ayuntamientos en la estrategia, sin embargo, su papel como participantes de los comités ciudadanos es ambiguo y, muchas veces, es un contrapeso al carácter ciudadano de los comités.

Con relación al carácter de la participación de los comités, asimismo, se nota que el diseño les otorga un bajo grado de “influencia” (Francés García y Carrilli Cano, 2008), en el sentido de que no cuentan con la oportunidad de discutir o evaluar en términos formales las reglas de operación del programa o su diseño operativo. En cuanto al papel de los comités en el seguimiento a los compromisos adquiridos, se detecta un vacío en el diseño para asegurar el éxito de esta etapa del proceso. Como se ha mencionado en el inciso 1.1, los procesos exitosos de PP contemplan las reformas administrativas necesarias para que las dependencias gubernamentales puedan abrirse y ser partícipes de los procesos de PP. Se reconoce como un acierto el nombramiento de enlaces de las diversas dependencias responsables de la ejecución de los proyectos votados en los municipios, sin embargo, la reforma administrativa no contemplaba la apertura de tales dependencias a la vigilancia de los comités ciudadanos.

Finalmente, para responder a la pregunta en cuestión, revisamos en qué medida los instrumentos operativos de la estrategia Vamos Juntos permiten conocer las actividades a realizar, y describen de manera clara a los actores público y sociales participantes, así como sus características de involucramiento. En este sentido, el equipo evaluador identificó como instrumentos operativos al *Manual operativo de la estrategia Vamos Juntos* y la *Guía metodológica para realización de talleres regionales de diagnósticos participativos*. El manual identifica a los actores involucrados, tanto en términos de las dependencias gubernamentales, el comité ciudadano (con la integración ya mencionada), la población en general (en la votación), y observadores de la consulta masiva, y señala cuáles son los roles de cada tipo de actor. Asimismo, identifica las actividades a realizarse en el marco de la estrategia, desde la convocatoria al primer taller y hasta el cumplimiento de los compromisos y la evaluación de la estrategia misma. Por su parte, la guía de los talleres identifica actividades, incluyendo dinámicas específicas y culminando con la conformación de un comité ciudadano regional. Vale la pena notar que esta guía no precisa que las actividades se realicen a lo largo de tres talleres y, por lo tanto, no existe la certeza de que la guía contempla el contenido total de los tres talleres que se han venido realizando por región en el marco de la estrategia. Al realizar una valoración de estos instrumentos operativos, se considera que presentan información suficiente sobre las actividades contempladas y los actores diversos, especificando sus papeles en la estrategia.

En términos generales, se concluye que el diseño operativo de la EVJ mantiene la lógica y correspondencia con los modelos de presupuesto participativo en cierta medida. Esto se explica en parte por ser una estrategia nueva y novedosa, al implementarse por un gobierno estatal en las regiones con altos índices de marginación en el estado. La coherencia se nota, entre otros, en el hecho de contemplar un liderazgo fuerte, priorizar regiones de mayor marginación, en contar con procesos de capacitación, así como en el diseño de los talleres y el proceso de votación abierta y vinculante. Donde diverge de los modelos internacionales es en cuatro aspectos: en la ausencia de un proceso de participación abierta y amplia; en el grado bajo de influencia sobre las reglas del juego; en la falta de una reforma administrativa amplia que permita apertura y transparencia de las dependencias; y al implementarse la EVJ a un nivel regional en lugar de concentrarse en el nivel local/municipal.

Valoración cuantitativa: 3

Objetivo 2: Determinar la pertinencia de la operación de la estrategia Vamos Juntos para consolidarse como un modelo de presupuesto participativo.

2.1 ¿En qué medida el proceso de coordinación de la estrategia Vamos Juntos es pertinente para asegurar la participación ciudadana?

La literatura acerca de la implementación de las políticas públicas reconoce, sobre todo, que implementar una política no es un proceso automático y enteramente técnico, sino que es un terreno movedizo donde los intereses de los actores moldean las decisiones cotidianas. La implementación es un proceso complejo que requiere identificar intereses y procesos en el curso de las políticas públicas (Aguilar, 1993). Un esquema clásico en los análisis de implementación de políticas públicas es el que ofrecen Pressman y Wildavsky (1983), quienes sugieren enfocar el estudio de la implementación en los nodos de decisión, donde se puede llegar a romper la cadena operativa. Es en estos nodos de decisión donde se puede observar también el grado de coordinación de los actores involucrados en el proceso. En el Cuadro 6, a continuación, se presenta un esquema de la cadena de implementación de la EVJ, destacando el rol de SEDIS como coordinador.

Cuadro 6. La SEDIS como articulador del proceso de coordinación de la EVJ.

Etapa	Objeto	SEDIS como articulador	Nodo de decisión a mejorar
Convocatoria	Promoción e integración de una base ciudadana	Involucrar al gobierno municipal en la convocatoria fortalece el rol intergubernamental de SEDIS para el seguimiento de proyectos.	Coordinación SEDIS-Integración de base ciudadana. Se requiere incorporar un mecanismo más estandarizado y abierto de invitación para evitar la exclusión debido al desconocimiento.
Talleres, Votación y Comités Ciudadanos	Diagnóstico, priorización y factibilidad	Priorización-dictaminación en talleres es una estrategia atinada porque las explicaciones que se otorgan en el momento.	Coordinación SEDIS-Equipo de factibilidad. Se requiere fortalecer el mecanismo de determinación de factibilidad, se recomienda formar un equipo de 3 a 5 expertos para minimizar errores.
	Operación de los Comités Ciudadanos	La coordinación entre SEDIS y los Comités Ciudadanos es efectiva en las fases de talleres, socialización de los proyectos y en la promoción del voto el día de la votación.	Coordinación SEDIS-Comités Ciudadanos. La SEDIS pierde capacidad de seguimiento cuando pasa la votación. Se requiere empoderar a los CC para que den seguimiento a las obras.

	Socialización de proyectos a votar	La coordinación de SEDIS es efectiva en cuanto a la promoción de la EVJ, ya que la población se entera por medios de volantes o comunicados en misa o perifoneo.	Coordinación SEDIS-Comités Ciudadanos. La socialización de los proyectos es inadecuada. Se recomienda ampliar el tiempo de la socialización de los proyectos, donde se presenten las opciones de manera visual y en lenguaje ciudadano.
	Votación y comunicación de resultados	La coordinación de SEDIS, el Instituto Electoral y los demás actores es efectiva en cuanto a la confianza del proceso de votación.	Coordinación SEDIS-Comités Ciudadanos. Se requiere mejorar la comunicación de los resultados de la votación, sobre todo en la tardanza. Asimismo, en ocasiones la gente no entiende la re-priorización de obras por restricción presupuestal.
Ejecución de compromisos	Arranque, ejercicio y seguimiento de obras	La coordinación entre SEDIS y SIOP es funcional de acuerdo a los parámetros tradicionales de la gestión burocrática. Sin embargo, el gestionar presupuestos participativos requiere de incorporar mecanismos más flexibles en tiempos y formas.	Coordinación SEDIS-SIOP. Es el eslabón más débil en el proceso de coordinación, sobre todo en materia de seguimiento a la obra pública. Tanto los CC como los gobiernos municipales están inconformes por la falta de atención por parte de las constructoras. Se requiere reformar los mecanismos de gestión pública de dicha coordinación.

Etapa 1: Convocatoria.

Promoción e integración de una base ciudadana.

Descripción: La convocatoria la opera el personal de campo de SEDIS a través y con la ayuda de los gobiernos municipales, donde la detección se enfoca en líderes comunitarios a través de preguntar a los miembros del gobierno municipal.

Coordinación entre actores: Los gobiernos municipales son actores de alta influencia en la invitación a participar, que tienen una tendencia a invitar a gente afín a su administración. El hecho de tener funcionarios municipales dentro de los comités ayuda a la coordinación intergubernamental, ya que ellos pueden dialogar en lenguaje burocrático con funcionarios estatales. Sin embargo, cuando estos funcionarios son mayoría en el comité, puede inhibir la participación del resto. Entonces, la coordinación de los actores en la convocatoria fortalece la comunicación intergubernamental necesaria para el seguimiento de proyectos, sin embargo, queda pendiente fortalecer el rol de los ciudadanos para integrarlos en esta coordinación.

Hallazgo-área de mejora: La convocatoria depende, en gran medida, de las capacidades personales del personal que realiza la identificación en campo y en la colaboración de los gobiernos municipales. Al no existir un mecanismo estandarizado y abierto de invitación, se pueden presentar inconformidades ciudadanas por exclusión del proceso. Además de la detección informal, se recomienda ampliar la difusión de la convocatoria, de manera formal y abierta, para que cualquier persona que desee participar lo pueda hacer, que el desconocimiento no sea un factor para no participar.

Etapa 2: Talleres, votación y comités ciudadanos.

Talleres de diagnóstico, priorización y factibilidad:

Descripción: El taller de diagnóstico tiene, en lo general, una valoración positiva por parte de los asistentes, se destaca el trato cordial de los facilitadores. Por su parte, la priorización de los proyectos presenta inconformidades, derivadas de confusiones al momento de pasar por el proceso de factibilidad. Es en éste proceso de seleccionar y descartar proyectos es donde se encuentra el mayor reto de los talleres.

Coordinación entre actores: El hecho de realizar la priorización y dictaminación en los talleres es una estrategia atinada, porque las explicaciones que se otorgan en el momento dan confianza a la gente. Sin embargo, este esquema presenta retos de coordinación. Por un lado, el tiempo presiona a los encargados de dictaminar la factibilidad de las propuestas. Se presentaron algunos casos en donde la premura de decidir la factibilidad de una propuesta trajo consecuencias negativas en la percepción de la ciudadanía, ya que la obra no podía iniciar debido a problemas en los trámites. Dentro de estos casos destacan una glorieta en la zona sur del Estado y unas antenas receptoras de telecomunicaciones en la zona norte del mismo. En ambos casos, la obra tuvo meses de retraso. Principalmente, este problema de coordinación se debió a que el enlace estatal consideró factible la obra desde los ámbitos estatal y municipal, y se perdió de vista lo federal por falta de información de ese tramo carretero. En el caso de una de las antenas, el problema estuvo en que un presidente municipal aseguró que el gobierno municipal pondría el terreno y después salió que el terreno estaba en

disputa jurídica. En otras ocasiones, el problema estuvo con los permisos federales de las antenas.

Por otro lado, en ocasiones la explicación de las razones de factibilidad que hacen los encargados de cada área frustra a los asistentes porque sienten que la solución a sus problemas más graves se les va de las manos. Es un acierto cuando los encargados de la factibilidad (enlaces o técnicos de las dependencias) están presentes en los talleres para que no haya más confusión por el tiempo de espera a dicha factibilidad, así como es positivo que se expliquen las razones en los talleres. Sin embargo, la necesidad de una respuesta rápida presiona a que las razones de factibilidad sean poco detalladas, donde en ocasiones una obra deseada por la población se considera inviable, sin generar otra alternativa de solución al problema sentido en la comunidad. Por ejemplo, si la comunidad coincide que su problema más grave es la salud y solicitan un hospital como solución, cuando no es factible el hospital se desecha y se pasan a otras obras con menor prioridad social que reúnan las condiciones de factibilidad.

Hallazgo-área de mejora: Se recomienda hacer un ejercicio, previo al primer taller, del proceso de diagnóstico y factibilidad con los líderes comunitarios, con el fin de tener más tiempo de reflexión, análisis y discusión. Después de esto, los líderes tendrán la posibilidad de deliberar en sus comunidades. Así pues, cuando se realicen los talleres con toda la población se tendrán más detalles de los elementos técnicos detrás de cada proyecto planteado. La invitación a estos talleres previos deberá ser también abierta a cualquier persona que desee participar, pero enfocados en los líderes. Por su parte, se recomienda que cuando se identifique un problema de alta prioridad y alto consenso en la ciudadanía, se estudie la factibilidad con una visión amplia para proponer varias soluciones a dicho problema. Por ejemplo, en el caso del hospital que no es factible pero muy solicitado por la población. Es preciso agotar las posibilidades de solución, tal vez parcial, al problema de salud en esas comunidades. Tal vez al final tampoco sean factibles las otras soluciones, pero la ciudadanía sentirá que se agotó el punto de su principal demanda. Asimismo, pudieran surgir ideas innovadoras y creativas para resolver problemas públicos.

En relación con los problemas de coordinación intergubernamental en el momento de dictaminar la factibilidad, se recomienda que se haga un estudio de pre-factibilidad en el taller correspondiente y se conformen equipos de factibilidad que reúnan de entre 3 a 5 expertos en la materia para minimizar el riesgo de error. Es difícil que una sola persona pueda dictaminar un proyecto en poco tiempo, requiere de otras visiones para tener una opinión más completa. Asimismo, al haber otro taller para explicar las razones de la factibilidad se dará tiempo para que los gobiernos municipales también aseguren que los compromisos adquiridos se pueden sostener. También se recomienda que se elabore cada año un documento con fallas en los dictámenes de factibilidad, donde se destaquen los hechos e instancias involucradas, excluyendo el nombre de las personas, con el fin de tener un instrumento para aprender de las fallas y tener una memoria institucional. De esta manera, los dictaminadores de factibilidad contarán con un manual de problemas previsibles de factibilidad e implementación.

Operación del comité ciudadano:

Descripción: La operación del comité carece de la formalidad necesaria, lo que ocasiona que los integrantes de los comités no se sientan empoderados para exigir y ser un actor clave en el proceso de implementación de los presupuestos participativos. Los integrantes de los comités ciudadanos han realizado las tareas de socialización de los proyectos y promoción del voto ciudadano. Ellos sienten que han tenido más responsabilidades que facultades reales para responder a las inconformidades de los ciudadanos, sobre todo cuando existen retrasos en la ejecución de las obras.

Coordinación entre actores: Los comités ciudadanos cumplen un rol fundamental en las fases de talleres, socialización de los proyectos y en la promoción del voto el día de la votación. La coordinación en estas fases se da principalmente con el personal de SEDIS. La coordinación entre el gobierno estatal y los comités ciudadanos se va diluyendo conforme avanza el proceso de implementación y la falta de coordinación es crítica en la fase después de la votación, la mayoría de los integrantes de los comités expresaron sentirse abandonados después de la votación. Este problema de coordinación es, básicamente, una falla de comunicación y seguimiento por parte de SEDIS, y de estos con las dependencias ejecutoras.

Es evidente que esta falla de comunicación y seguimiento es producto de la distribución de tareas en varias secretarías, lo cual hace más lentos los procesos y comunicación entre los enlaces, sin embargo, también los enlaces presentan problemas al solicitar la información al interior de sus secretarías. Entonces, este proceso de trabajo inter-institucional representa uno de los retos centrales para la gestión pública estatal. Aunado a lo anterior, el ritmo de trabajo de SEDIS no permite tener personal de tiempo completo atendiendo las necesidades de comunicación de los comités ciudadanos.

Por su parte, varios comités ciudadanos tuvieron problemas en la comunicación con el personal de las empresas que ejecutaron las obras. Por ejemplo, comenta al menos un entrevistado de cada comité que cuando se acercaban a preguntar por qué se había parado la obra o expresar cualquier otra duda, los trabajadores de la obra y muchas veces el supervisor o encargado, les respondieron que sus jefes están en Guadalajara, que son los que pagan. Entonces, esto generó impotencia porque esos actos desnudaron la falta de empoderamiento de los comités, después de esos hechos los integrantes ciudadanos sintieron que realmente no tenían poder. También, muchos de los comités tuvieron experiencias positivas con el personal de las empresas constructoras. Entonces, el poder de los integrantes del comité ciudadano parece depender del trato que les ofrece cada empresa constructora. Otro problema de coordinación entre comités ciudadanos y empresas constructoras, pero más aislado en frecuencia, es la falta de aprovechamiento del conocimiento que los ciudadanos tienen del contexto de la obra. Hubo casos en los que los integrantes del comité ciudadano se acercaron a los encargados de las obras y les plantearon sus opiniones. En todas estas ocasiones ignoraron las recomendaciones y continuaron la obra. Un caso paradigmático es el empedrado de una calle donde los vecinos comentaron a la constructora que había corrientes de agua que harían que se inundaran ciertas casas, los trabajadores de la obra le preguntaron a la señora que si era ingeniera, que si no lo era no opinara, la ignoraron. Además, ella también expresó la angustia que le produce tener una tubería de gas a poca profundidad debajo de la calle empedrada, porque como parte de la obra pusieron árboles de guamúchil en el camellón. Comenta la señora que echan grandes raíces en poco tiempo y teme que algún día pueda haber un accidente con la tubería de gas. De igual manera, la ignoraron y nadie dio explicación a sus preocupaciones.

Hallazgo-área de mejora: Se requiere oficializar y empoderar al comité ciudadano en el acto de conformación. Es recomendable que se dote a los integrantes de una credencial o un documento que acredite sus funciones, responsabilidades y alcance como miembros del comité. Especialmente, este empoderamiento sería útil para que funcionaran como observadores de la calidad de las obras, así como para exigir cuentas de sus demandas, como la de la señora angustiada porque después del empedrado su casa se inunda y por el riesgo de explosión de la tubería de gas. Además, para fortalecer la coordinación sería importante agregar, en los procesos de licitación de las obras de la Estrategia Vamos Juntos, una cláusula en la que obligue a la empresa a tener una ventanilla o persona para atender las necesidades de información o inquietudes de los vecinos, así como exigir una reunión previa de la empresa constructora con el comité ciudadano para dialogar y, en su caso, aprovechar el *expertise* ciudadano de la zona y contexto de la obra. Si bien es cierto esto representa algo difícil de implementar, es necesario ir caminando hacia una nueva gestión pública enfocada en el ciudadano. Se debe ir cambiando la cultura de ciertas constructoras de construir obras públicas sin escuchar al público, también se debe reconocer a las empresas que dejaron satisfacción ciudadana en los lugares donde ejecutaron obras de Vamos Juntos.

Socialización de proyectos a votar:

Descripción: La socialización de la existencia de proyectos a votar se realizó de manera efectiva por medio de lonas, pancartas, perifoneo, volantes casa por casa, redes sociales, y en ocasiones con presencia en radio y televisión. Sin embargo, la explicación del contenido y detalles de cada proyecto no quedó claro. La coordinación en la fase de socialización es un eslabón débil en el proceso de implementación de la Estrategia Vamos Juntos. Después de priorizar y seleccionar los proyectos que se someterán a votación, los “*padrinos*” de cada proyecto son los que tienen los mayores incentivos para socializar y argumentar en favor de su proyecto. En cambio, la socialización oficial es insuficiente para otorgar equidad en la socialización de los proyectos que se someterán a votación.

Coordinación entre actores: El problema de coordinación, en la fase de socialización de proyectos, tiene repercusión directa en la satisfacción final de los ciudadanos con el presupuesto participativo. Un hecho que destaca en la percepción de los entrevistados fue

que se generaron falsas expectativas en la dimensión de los proyectos. Esto se debe principalmente a que no se socializó, de manera clara y oportuna, en qué consistía cada proyecto. Entonces, la gente que fue invitada a votar no sabía realmente qué estaba votando. Como mencionó un integrante de un comité ciudadano de la zona norte del Estado: “*cada quien se imaginó lo que era una cancha de usos múltiples y cuando la vieron en la realidad, difícilmente coincidía con lo que habían imaginado*”. Algunos entrevistados afirmaron que varias obras quedaron más pequeñas de lo normal. Por ejemplo, los domos en las escuelas, en ocasiones no alcanzaba a cubrir la cancha completa y SIOP y las constructoras argumentaban que no se había tomado en cuenta algún drenaje para agua de lluvia o que los materiales eran de mejor calidad, por eso era más pequeño. Otro ejemplo, en una cancha de usos múltiples no se dejaron los hoyos para instalar una red de volleyball, la gente reclamó que sólo era de basketball, que no veía nada de múltiple. Al final, ese tipo de detalles en la falta de claridad inicial de lo que representa cada una de las obras, generó falsas expectativas en la ciudadanía. Es necesario destacar que no todo es responsabilidad del gobierno. Otro elemento a destacar es la apatía de la ciudadanía con respecto al programa, buena parte de los posibles votantes no confiaban en la estrategia porque pensaban que era un ejercicio político-partidista o consideraban que sería una más de las promesas incumplidas. La ciudadanía es otro nodo donde la coordinación en la socialización falló, ya que los integrantes del comité ciudadano y personal de SEDIS hicieron un gran esfuerzo para que la gente se interesara por la Estrategia Vamos Juntos. En este sentido, las fallas en la coordinación en el proceso de socialización no pueden adjudicarse enteramente a los actores gubernamentales, sino que también la apatía y desconfianza ciudadana influye, en buena medida, en este resultado.

Hallazgo-área de mejora: Se recomienda ampliar el tiempo de la socialización oficial para promover los proyectos a votar, donde se presenten de manera visual y con las características generales en lenguaje ciudadano. Esta claridad de lo que representa cada proyecto será muy útil para que la gente no cree sus propias expectativas de las obras y desde el inicio tenga en cuenta cuál será el resultado de las obras. Además, la información de las entrevistas y encuestas muestran que la población estaría dispuesta a participar en próximas ocasiones, ya que se dieron cuenta que el presupuesto participativo fue un ejercicio real, que concluyó en

obras concretas. Además, la estrategia de socialización requiere hacer uso de múltiples canales territoriales de comunicación para alentar la participación ciudadana.

En la encuesta llama la atención que los ciudadanos que participan tienen una visión más optimista del programa y sus resultados. Puede haber varias interpretaciones de este dato, sin embargo, una hipótesis es que la gente que participa en la vida pública dimensiona mejor las restricciones en la solución de problemas públicos, así como tiene mayor conocimiento de por qué las cosas a veces no funcionan como debería, es decir, tiene un criterio más amplio y reconoce la complejidad de los problemas públicos. En cambio, las personas que no suelen participar en la solución de problemas públicos tienen una visión más pesimista de las cosas, así como un criterio de juicio más tajante, al buscar culpables de las cosas que no funcionan. También es evidente que existe en México una historia de corrupción y desconfianza de la ciudadanía en el gobierno que exige, a la Estrategia Vamos Juntos, mayor esfuerzo de socialización. Vamos Juntos tiene en contra, de entrada, una historia de desconfianza en el gobierno y una percepción amplia de que la participación ciudadana es un ejercicio de simulación para legitimar decisiones ya tomadas con anterioridad. En este sentido, se recomienda ampliar y clarificar los instrumentos de socialización de los proyectos a votar, con la idea en mente de que la gente no tiene una cultura de auténtica participación y confianza en el gobierno.

Votación y comunicación de resultados:

Descripción: El proceso de votación ha sido calificado como confiable por parte de los ciudadanos, esta confianza ciudadana en el proceso de votación fortalece la Estrategia Vamos Juntos. Incluso, en la mayoría de las ocasiones cuando existían grupos antagónicos luchando por los votos, los perdedores reconocían que les habían ganado en la socialización y en la promoción-movilización del voto, no cuestionaron el proceso de votación. En relación con la comunicación de los resultados, existe confusión en alguna parte de la ciudadanía al momento de recibir los resultados.

Coordinación entre actores: La coordinación entre actores en el proceso de votación es adecuada, no existen inconformidades mayores con los procesos de votación. Sólo el hecho de la posibilidad de la doble votación, sobre todo en los jóvenes que votan en la escuela un

jueves y el domingo pudieran volver a votar en otras urnas. Esto se deja a la buena fe de las personas, ya que no existen mecanismos que aseguren que la gente sólo vote en una ocasión. Este es un punto que parece no ser grave, ya que la gente se conoce entre sí y pueden evitar la doble votación. El punto crítico de coordinación se encuentra en la comunicación de los resultados de la votación, ya que la gente se queja que tarda una semana en conocer los resultados. El hecho de hacer una nueva selección de los proyectos después de la votación, no le queda claro a la ciudadanía. Alguna gente no entiende por qué si su proyecto quedó en segundo lugar se hizo el que quedó en tercer lugar. Esto se debe a que la suma del primer y segundo lugar sobrepasan el techo financiero, por lo tanto, se pasa a la combinación del primer proyecto y el tercero en orden de votación. Ese hecho ha generado frustración en algunas personas.

Hallazgo-área de mejora: Se recomienda destacar este punto antes y después de la votación, en los casos en los que ocurra esta situación. Este hecho es una oportunidad para mejorar los procesos de democracia directa de la Estrategia Vamos Juntos y mitigar la tradición paternalista que ha existido en México. La gente debe desarrollar capacidades ciudadanas en el sentido de reconocer la escasez de recursos y la gran cantidad de problemas públicos que existen, eso se plantea en los talleres. Sin embargo, no todos los ciudadanos asisten a los talleres. Es en el momento de la comunicación de resultados de la votación donde se puede realizar otro ejercicio de rendición de cuentas explicando que es una regla del juego previa que aplica en ciertos casos cuando se supera el techo financiero. En general, el proceso de votación y comunicación de resultados es una práctica positiva en el proceso de implementación de la Estrategia Vamos Juntos.

Etapa 3: Ejecución de compromisos.

Arranque, ejecución y seguimiento de las obras:

Descripción: El arranque, ejecución y seguimiento de las obras es el eslabón más débil en el proceso de implementación y, en general, de la Estrategia Vamos Juntos. Los problemas de coordinación en el arranque de las obras se deben a que las empresas constructoras inician

las obras, muchas veces sin avisar y coordinarse con los gobiernos municipales. En cuanto a la ejecución de las obras, los integrantes de los comités ciudadanos y la ciudadanía en general mencionaron que no había buena comunicación con la empresa constructora. Destaca el hecho de que una empresa tenga varias obras de Vamos Juntos y ejecute varias obras al mismo tiempo, esto molestó a la gente porque las obras se tardaban más y se alargaba el caos vial y demás que ocasionan estos trabajos. Por su parte, el seguimiento de las obras parece responder a prácticas y rutinas tradicionales entre SIOP y empresas constructoras. Es necesario reformar estas prácticas tradicionales cuando se trate de obras de la Estrategia Vamos Juntos, las nuevas prácticas de gestión pública y coordinación deben estar centradas en la satisfacción de los ciudadanos, no sólo en cumplir con el contrato.

Coordinación entre actores: La coordinación entre SIOP y las empresas constructoras responde a una lógica burocrática tradicional, donde las rutinas y prácticas de arranque, ejecución y seguimiento de las obras responden a lo que hacen cotidianamente y lo que han hecho por años. Sin embargo, la Estrategia Vamos Juntos en particular elevó las expectativas ciudadanas y la gente está más involucrada en las obras, por lo que es necesario que no sean las prácticas tradicionales de coordinación las que prevalezcan. Se requiere una estrategia paralela exclusiva para la Estrategia Vamos Juntos, donde la satisfacción del ciudadano se encuentre en el centro y no sólo la satisfacción de los requisitos burocráticos. Estas empresas constructoras requieren también de esta sensibilidad de servicio público cuando se arrancará una obra. Debe existir una coordinación y comunicación efectiva con el gobierno municipal, esto para conocer la realidad del contexto de la obra, incluso muchas veces los gobiernos municipales colaboraron en ampliar y mejorar las obras, incluso también jugarían un rol de observador técnico en la calidad de las obras. De igual manera, las empresas constructoras deben coordinarse con el comité ciudadano en lo relacionado al arranque y ejecución de las obras, como ya se mencionó, algunas ocasiones existe un *expertise ciudadano* que se puede aprovechar para, incluso, disminuir costos en la obra.

Hallazgo-área de mejora: Se recomienda elaborar una estrategia de coordinación de la gestión pública exclusiva para la Estrategia Vamos Juntos. Esto incluye que la SIOP y la SEDIS lleguen a acuerdos que aseguren que las empresas constructoras contratadas se apeguen a cierto perfil de vocación de servicio público. Que las empresas constructoras que

no tengan ese perfil y que no les interese alcanzarlo, les sea más fácil no participar en las licitaciones de Vamos Juntos. En este sentido, el participar en la ejecución de obras de Vamos Juntos en años consecutivos puede ser una especie de prestigio profesional de las empresas que se esfuerzan por contar con este modelo de gestión de sensibilidad social.

En resumen, el punto más débil de la coordinación de SEDIS se da en torno a su relación con la SIOP y de ésta con las empresas constructoras, así como de la SEDIS con los Comités Ciudadanos cuando se trata de dar seguimiento a la ejecución de las obras.

Respuesta a la pregunta 2.1: En una medida básica el proceso de coordinación de la EVJ es pertinente para asegurar la participación ciudadana. La coordinación entre las dependencias estatales y las empresas constructoras y la relación de éstas últimas con la ciudadanía son el talón de Aquiles de la Estrategia Vamos Juntos. A pesar de que existen muchos aciertos a lo largo del proceso de diseño e implementación de la Estrategia, el sólo hecho de haber inconformidades con las obras, presiona a la efectividad de los resultados. Este es el punto clave a mejorar, se propone poner especial atención en la calidad técnica y humana de las empresas constructoras que participan en la Estrategia Vamos Juntos, es un punto muy delicado el trato con la ciudadanía, que requiere de paciencia y sensibilidad social.

Valoración cuantitativa: 2

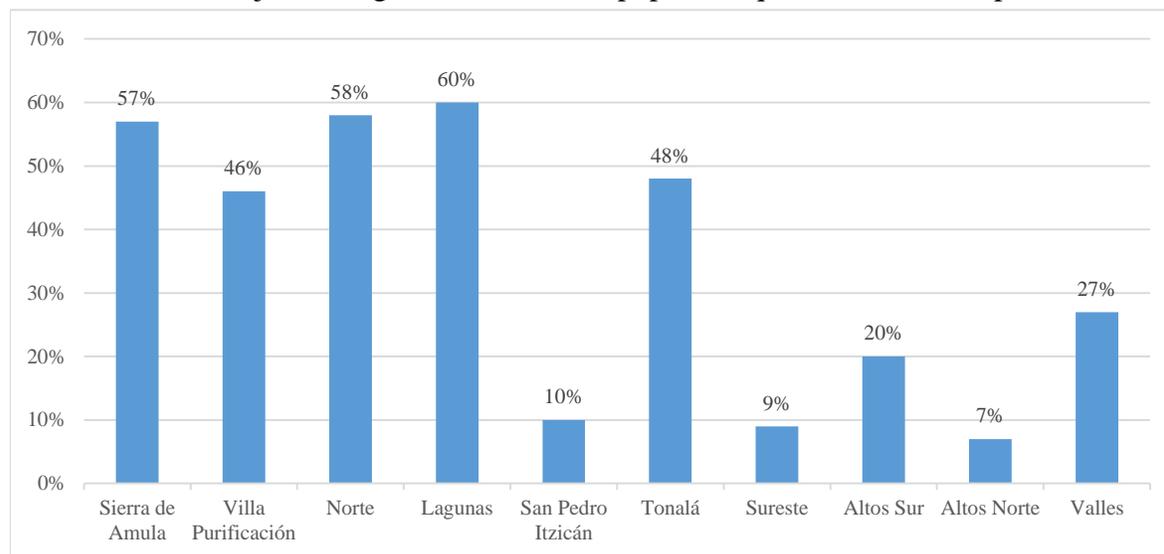
2.2 ¿En qué medida los procesos de los CCVJ (Comités Ciudadanos Vamos Juntos) son pertinentes para asegurar y consolidar la participación ciudadana en la gestión pública?

Para determinar la medida en que los procesos relacionados con los comités ciudadanos son pertinentes para asegurar y consolidar la participación ciudadana en la gestión pública, revisamos principalmente los hallazgos que se desprenden de las entrevistas y grupos de enfoque realizados con integrantes de tales comités. El análisis gira en torno a la integración de los comités (convocatoria y representatividad), su papel en los procesos de taller y votación, su rol en la etapa de seguimiento a los compromisos, y su posibilidad de perdurar en el tiempo al terminar el proceso de la estrategia Vamos Juntos.

Los comités ciudadanos son una pieza clave de la Estrategia Vamos Juntos y, como se ha destacado ya en el informe de evaluación, son los protagonistas del proceso deliberativo para determinar las obras y proyectos diversos prioritarios en cada municipio y región. Además, junto con el personal operativo de la SEDIS, realizan una labor clave de promoción del voto en las diferentes localidades, invitando a sus vecinos a votar y a conocer la Estrategia. Finalmente, son los vigilantes del cumplimiento de los compromisos adquiridos en cada municipio, al encargarles la supervisión de la ejecución de las obras o el buen logro de los servicios comprometidos.

En cuanto a la integración de los comités ciudadanos, se encuentran resultados mixtos en donde no se alcanza a comprobar en todos los comités la representatividad amplia propuesta en los documentos base de la estrategia. Aunque sí lograron reunir a representantes de sectores diversos y a líderes auténticos de diversas comunidades, se denota un sesgo hacia la participación de funcionarios públicos y personas cercanas a las administraciones públicas. Esto se demuestra con claridad en la información presentada por la SEDIS sobre los integrantes de los comités en el libro, *Vamos Juntos: Hacia una sociedad más participativa y corresponsable* (Gobierno de Jalisco, 2017), presentada en la Gráfica 1. Conforme a la información en la gráfica, entonces, se detecta que en la mitad de los procesos de Vamos Juntos cerca del 50% de los integrantes de los comités eran funcionarios públicos.

Gráfica 1. Porcentaje de integrantes de comités populares que son servidores públicos.



Fuente: Gobierno de Jalisco (2017: 140).

La participación de los ayuntamientos en el proceso de Vamos Juntos es importante, ya que proveen información pertinente en los talleres y es esencial la coordinación con ellos para el cumplimiento exitoso de los compromisos. Sin embargo, se encontró que su participación como un integrante más en los comités puede generar confusión y puede sesgar el flujo de la información a otros integrantes de los mismos comités. En cuanto al primer punto, refiere un entrevistado que a veces se imponía la voz de los funcionarios dentro del comité municipal:

[...] era ahí donde el síndico y el presidente municipal decían ‘No, es que aquí las cosas son así’. [...] Esas veces que les haces un comentario y dicen, ‘No pues, es que yo te voy a contestar como ciudadano’. Sí pues me estás contestando como ciudadano, pero te defiendes como presidente, entonces, a ver, quítate una cachucha y luego ya vemos, a ver de qué lado es el que estás (Entrevista NOR006).

Este papel ambiguo se detectó en otros comités de otras regiones del estado, en donde funcionarios de los municipios indicaron que asistieron a los talleres como ciudadanos o en representación de otra asociación, y no en representación del ayuntamiento (Entrevista SE007, GE-AN).

En el caso de un comité de la región Norte, otro de los entrevistados refiere que dejó de participar en el comité cuando por “un individuo que trabaja en la presidencia” quedó

priorizado para el municipio un proyecto que no considera prioritario y “sin el comité haberse consultado o haber nosotros reunidos al comité” (Entrevista NOR012). La percepción de proyectos decididos o impuestos por funcionarios fue mencionada en otras entrevistas (SE009, NOR014). La preponderancia de miembros de comités que fueran funcionarios se vinculó, además, a problemas con el flujo de la información, en particular en la fase de seguimiento a la implementación de las obras. En uno de los comités de la región Sureste, por ejemplo, mientras el integrante del ayuntamiento entrevistado afirmó que el comité se seguía reuniendo, varios otros miembros del comité afirmaban que no habían sido citados a ninguna reunión y que incluso desconocían si se habían iniciado obras en su municipio (Entrevistas SE006, SE007, SE008). En este sentido, otro de los entrevistados de este municipio refiere que el seguimiento a las obras “ya lo dejaron directamente en el comité interno, que es del ayuntamiento” (Entrevista SE009). Una situación similar se encontró en otro municipio de la misma región, en donde solo un integrante cercano al ayuntamiento afirmó que se sigue reuniendo el comité para supervisar las obras (Entrevistas SE011, SE012, SE013, SE014).

Más aun, la información recabada en las entrevistas y grupos de enfoque permite aseverar que, además de los participantes que son funcionarios públicos, una proporción importante en muchos comités se conforma por personas ligadas a las administraciones municipales, ya sea porque eran funcionarios o trabajadores de administraciones anteriores, por haber trabajado en programas públicos, o por relaciones de amistad con integrantes de los ayuntamientos actuales. Esta tendencia tendrá que ver, se puede inferir de los datos de campo, del proceso de integración, en donde personal de campo de la SEDIS solicitaba el apoyo de los ayuntamientos para invitar a personas de las localidades. A veces esas invitaciones se realizaban de manera apresurada o sin la claridad del perfil que se buscaba.

En este último sentido, comenta personal de un ayuntamiento que no tenía la claridad del propósito del primer taller al que se les pedía el apoyo para hacer las invitaciones ni de los perfiles deseados: “Yo por lo menos no sabía que tenían que ir de varios sectores. Nada más nos dijeron que tenían que participar ciudadanos comunes, no importaba de dónde fueran. No nos dijeron en específico, ‘para que vayan a proponer esto’. Convoquen y ya” (GE-AN). Otro entrevistado en la región Norte señala que sí buscaba cumplir con los perfiles, pero no de una manera que garantizara una convocatoria amplia de líderes y sectores del

municipio: “Pedían un comerciante, uno de maestros, de obras, una ama de casa, tuve que meter a mi mujer porque no encontraba alguien más, el caso es que nos pedían cierto grupo de personas y no era tan sencillo” (GE-NOR02). Otro integrante del mismo comité afirma que,

los integrantes del comité, los propuso el presidente [...] van personas que nada más invitadas para llenar el trámite. Uno va como comerciante, que yo digo, nunca en la vida lo he visto de comerciante, o nunca ha hecho nada en labor de comerciante. Otra persona viene como ganadero, que también yo nunca en la vida lo he visto que tiene ganado, ni una vaca (GE-NOR02).

Esto coincide con la apreciación de un participante en la región Sureste, en el sentido de que, en la integración de su comité municipal, “nomás se dio, así como de relleno, de repente, rápido traer gente” (Entrevista SE009). El factor del tiempo corto para la convocatoria fue mencionado por un funcionario de la región Altos Norte, quien refiere que ante la solicitud de SEDIS de convocar a representantes de sectores diversos, “no hubo el tiempo necesario para explicarles o darles la atención para que la gente se involucrara y viera a qué se refiere este programa” (Entrevista AN001). Esto explicará en cierta medida la tendencia hacia convocar a personas cercanas al ayuntamiento, como lo describe un participante de la región Norte, “eran seleccionados, vamos a decir así, éramos personas que de algún modo teníamos algún contacto con las autoridades [...] pero no era el pueblo en general” (Entrevista NOR014).

El proceso de los talleres fue, por lo general, muy bien evaluado por los integrantes de los comités. En este sentido, se reconoce en particular el trato respetuoso de todo el personal de SEDIS y la apertura a escuchar a todos los asistentes. Por ejemplo, uno de los participantes de la región Lagunas comenta que fueron, “Muy, muy buenos talleres, hubo participación y se escuchaba a todo el mundo” (Entrevista LAG002). Los participantes consideraban tanto interesantes como propositivos los talleres: “estuvieron muy dinámicos, nada tediosos, [...] y sí se llegaba al final a un punto, que era lo que se buscaba” (SE001). En el logro de los talleres, se destaca en particular el papel de los facilitadores y de todo el personal de la SEDIS. Así, un participante de la región Norte menciona que los facilitadores, “se mostraron muy imparciales, ellos escuchaban a unos, escuchaban a otros, valoraban, tomaban en cuenta que estos son proyectos de mayorías” (NOR001). Los integrantes de los comités entrevistados, en su mayoría, mencionaban la profesionalidad y amabilidad de

quienes promovían esta estrategia, como lo expresa un participante, “Me gustó desde que te pusieran el gafete con tu nombre y le hablaran por su nombre a toda la gente. [...] Y fue un trato entre cuates lo que se hizo” (LAG002). En este sentido, se aprecia la importancia en particular de la presencia en las diversas regiones de funcionarios de alto nivel.

Visto desde la óptica de la participación ciudadana, sin embargo, hay ciertos factores que deben resaltarse como limitantes a la participación. Un factor tiene que ver con las invitaciones a los talleres regionales. Diversos entrevistados señalaban que la invitación se hacía con poco tiempo de antelación y de manera poco formal, lo cual dificultaba la asistencia. En este sentido, aunque valora positivamente los talleres, un participante de la región Altos Sur comenta, “a mí me dificultó luego la asistencia a alguna de las reuniones [ya que] me avisaban un día antes de la reunión y pues no estaba nada programado con tiempo y si había una reunión programada con tiempo, la cambiaban de última hora y la ponían en otra fecha” (Entrevista AS004). Lo mismo se comentó en la región Sureste, en donde un participante afirmó que dejaba su trabajo para asistir a los talleres aun cuando “acá nos avisan de las reuniones [...] un día antes, en la noche” (GE-SE). Sugería otro participante, con relación a la agenda de los talleres, que se les presentara a todos un calendario con sus respectivos objetivos: “si se hace toda una programación y que los que acepten ser parte del equipo de discernimiento, saben de qué se va a tratar y saben en los tiempos que va a hacer, de nada sirve comprometerse y decir ‘Sí, yo formo parte del consejo para elegir proyectos’, pero si no sabemos las fechas, lo más seguro es que no se va a poder” (AS004).

Con todo y la valoración muy positiva de los talleres, surgen preguntas en torno al proceso de priorización de los proyectos. Esto tiene que ver, por lo que se extrae de las entrevistas, con la generación de expectativas en el primer taller, donde muchas veces se detectan necesidades cuya atención queda fuera del alcance de la Estrategia, ya sea porque implicaría obras costosas como hospitales o carreteras, o porque se enfrentan impedimentos administrativos, en casos como donde existen vedas en acuíferos para la perforación de pozos. Desde la óptica de unos participantes de la región Norte, se generó una expectativa ya que, “nos hicieron creer que iba a haber obras para cada ramo, para cada ambiente. [...] ‘Pidan para el programa, hay mucho dinero, si son cien propuestas de solicitud no importa, va a haber de todo’” (GE-NOR01). Al final, su impresión fue que, “Aterrizamos en poco” (*Ibíd.*). En un sentido similar, en un municipio de la región Altos Sur donde el comité tenía

acuerdo en la prioridad de la salud, comentan integrantes que sentían no se buscaba la manera de atender esa necesidad: “Así como había la apertura de la participación ciudadana había mucho freno, ‘Esto no se puede, esto no se puede, esto sí se puede,’ y se descartaban necesidades que la gente exponía” (AS001).

La referencia tiene que ver con la determinación de factibilidad de los proyectos, que era un proceso entendido por la mayoría de los participantes. En ocasiones, sin embargo, el procesamiento de las necesidades vertidas a un listado de proyectos considerados factibles parecía dejar fuera lo mencionado por los participantes. Comenta un entrevistado de la región Norte que cuando se presentaron las opciones validadas por las dependencias, “Hubo quien dijo, ‘No, esto nunca lo dijimos. Eso a quién se le ocurrió’”, y afirma que esto generó “desconfianza” (NOR006). En tónica propositiva, un participante de la región Altos Norte considera que a los participantes se les podría involucrar de manera más activa al informarles: “‘Sabén qué, en el siguiente taller hay que exponer las necesidades’, para nosotros en el transcurso del tiempo, prepararnos con algún proyecto bueno, porque en realidad lo que propusimos ahí fue, ‘Bueno, pues esto’. Y pudimos haber llevado cosas mucho mejores” (GE-AN). Esto lleva a otro cambio sugerido por una serie de entrevistados, de realizar los talleres a nivel municipal o generar espacios de reunión y deliberación en las diversas localidades de los municipios.

En este sentido, uno de los participantes de la región Sureste sugiere que se realice el proceso de talleres a nivel municipal, al opinar que se podría, “invitar a la sociedad [...] hacerlo más abierto, nada de decir, a ver un comité, igual y sí poner un comité, pero hacer una invitación abierta” (SE003). Esto haría más incluyente el proceso, además, porque “al ser regional, pues a veces hay rancherías o comunidades, que queda a una hora y media, pues les es difícil el tránsito” (*Ibíd.*). Esto hace eco de la opinión de un participante de la región Norte, quien expresa, “con un taller que se hiciera aquí, vamos a participar gente nada más del municipio, con necesidades que tiene su municipio [...] sería más amplio donde pudiéramos participar en alguna idea” (NOR007). La percepción que se comparte es que con reuniones a nivel municipal habría una representatividad mayor de todas las localidades del municipio, así como una oportunidad de discutir a mayor profundidad la problemática local.

Pasando de los talleres al proceso de socialización del voto y de la votación, estos dos momentos fueron en general bien evaluados por los participantes. En particular, se reconoce

la labor del personal operativo de la SEDIS, en conjunto con integrantes de los comités, para realizar la socialización a través de medios muy diversos. En este sentido, un entrevistado de la región Lagunas precisa que, “hubo un compañero de Vamos Juntos que desde las seis de la mañana se vino a repartir propaganda” a las diversas localidades del municipio junto con integrantes del comité (LAG003). Muchos miembros de los comités se involucraron muy activamente en esta labor, como detalla un participante, además de promover el voto en las escuelas, “con los compañeros de SEDIS se hizo la socialización en la cabecera casa por casa. También en las localidades se hacían reuniones con los líderes de las localidades, nos juntaban la gente íbamos, les exponíamos el tema y en base a eso ya íbamos concientizando un poco más a la gente” (SE001). A pesar de reportar que muchas veces había que superar la desconfianza de la población hacia el proceso de votación, en todos los municipios los miembros de los comités reportaban muy buena participación de la población.

A pesar de la labor de socialización amplia, algunos entrevistados observaban que el proceso se realizó en un lapso de tiempo corto, lo cual impedía que la información llegara o fuera asimilada por una proporción importante de la población. En este sentido fue la recomendación de un participante de la región Sureste:

Yo dijera que hubiera más tiempo para concientizar la gente, porque en aquel entonces, de rápido, fue poco tiempo que se trabajó y las votaciones y todo. Que hubiera más tiempo para concientizar la gente e invitarla, que participe, escuche cuáles son las necesidades que tenemos y que puede ser un bien común para muchos (SE004).

Relacionado a esto, en ciertos casos la promoción del voto iba muy focalizado a la promoción de proyectos particulares, y no del proceso general. Para la promoción del proyecto de agroparque en el municipio de Colotlán, por ejemplo, uno de los interesados comenta que, “Nosotros vendimos el proyecto, hicimos unos flyers de la información, en qué consistía, qué era lo que queríamos, cuál era el objetivo, [...] nosotros trabajamos muy fuerte con las comunidades” (NOR003). En el caso del muro de contención en el río Quitupan, en un sentido similar, un integrante del comité municipal refiere que, “mucha gente no sabía ni para qué, hasta que vinieron anunciando que tenían que ir a votar para que se pudiera hacer el muro” (SE014). El reto de socializar la invitación al voto y su origen en el proceso participativo no era menor y, conforme a los testimonios de los entrevistados, implicaba que

una proporción importante de los votantes no tenía antecedentes del programa o del proceso deliberativo, que se les explicaba en el momento de invitarlos a votar.

Para terminar de evaluar la pertinencia de los comités ciudadanos para consolidar la participación ciudadana en la gestión pública, resta tratar el proceso post-votación, en donde los comités debían vigilar el seguimiento a los compromisos que las diversas dependencias tenían a su encargo. En términos generales, esta es la etapa donde se percibe mayor debilidad en la implementación de la estrategia, ya que los comités reportan una serie de problemas, que se resumen en los siguientes:

- Los integrantes de los comités ciudadanos no reciben información puntual completa sobre las obras y/o los servicios que resulten ganadores en la votación. Esa información incluiría los presupuestos, los tiempos de ejecución, así como planes detallados que especificaran el alcance de las obras o el detalle de los servicios.
- La comunicación con el personal de SEDIS baja fuertemente en intensidad en la etapa post-votación y se vuelve principalmente electrónica (vía grupos de *WhatsApp*).
- Aunque existe un acta de integración de los comités, los integrantes de los mismos no reciben información por escrito sobre sus roles y funciones.
- Ante la incertidumbre de sus roles y competencias, no existe claridad de su capacidad de poder solicitar información sobre el avance de las obras, así como supervisar su ejecución. Asimismo, los integrantes de los comités no reciben una capacitación o instrumentos que les pudiera facilitar esa supervisión.
- No existen canales de comunicación entre los comités y las dependencias responsables de cumplir con los compromisos adquiridos.

Para ejemplificar estos puntos anteriores, revisamos brevemente algunos de los testimonios de los participantes.

Con relación al seguimiento post-votación y la información sobre las obras, comentan en un municipio de la región Norte que:

[...] una vez que comienzan las obras y demás, pues nosotros como comité, nos acercamos directamente con las personas que andaban trabajando, porque ya por parte de SEDIS, ya no tuvimos ninguna información al respecto. Entonces los proyectos nunca se dieron a conocer, se dio el nombre y el presupuesto designado (GE-NOR02).

Esa falta de información precisa sobre los proyectos puede abonar a dudas acerca de los costos de los mismos, como lo expresa un entrevistado de otro municipio de la misma región acerca de una unidad deportiva que se construyó en una localidad,

[...] en una ocasión que fui, se me hizo mucho así y luego dije, ‘¡Ah, caray! tanto dinero que se invirtió por esto’. Pero no sabe uno exactamente ya las cuentas como salieron, porque a nosotros en ningún momento nos han dado a conocer, por lo menos a mí, que formamos parte de ese comité de vigilancia (NOR007).

Ante problemas con una obra en particular en la región Sureste, asimismo, los integrantes del comité comentaban en un grupo de enfoque que no recibían información en forma oportuna: “Aquí a nuestro comité no lo toman en cuenta para nada, es clara la decepción del comité y de la comunidad también” (GE-SE).

Los grupos de *Whatsapp* han fungido como principal medio de comunicación en lugar de reuniones presenciales en la etapa de seguimiento, pero no siempre son un medio adecuado para recibir notificaciones o despejar dudas. Comenta un participante de la región Lagunas que, “ya ahorita ya en el grupo [de *Whatsapp*] no contesta; yo el otro día les mandé uno y ya nadie me contesta. Si nos van a dar la autoridad de preguntar o que nos den algún informe, pues háganlo o nosotros tener la manera como de con quién reclamarle” (GE-LAG). Esta duda acerca de la autoridad de los integrantes de los comités de supervisar las obras fue mencionada reiteradamente. Uno de los interesados en el buen logro de la obra en el río Quitupan pregunta, “Uno como integrante ahí, ¿uno qué podía hacer? Aquí sí yo fui dos o tres veces aquí a ver la obra ahí, bueno, ‘¿Y el encargado de la obra?’ ‘No, pues no está’” (SE015). En algunas experiencias, como en el caso de Santa Paula en Tonalá, varios integrantes del comité reportan recibir malos tratos de los constructores al intentar realizar la vigilancia del avance de la obra (TON001, TON002).

En algunos casos la falta de información sobre el inicio o avance de las obras en su municipio hacía que integrantes de los comités se sintieran responsables ante sus vecinos por haberse sumado a la promoción de la Estrategia. Un participante en el Sureste, al carecer de información sobre el avance de las obras en su municipio y, por lo tanto, suponer que tal avance no se ha dado, considera que junto con otras compañeras que promovieron la votación, “ya no nos van a creer la gente. ‘No, pues todo lo que dijeron y no se hizo nada y pues no es cierto y pues ya’. Ya nos van a tener por mentirosas” (SE006). Ante la situación

de una obra ganadora que no arranca en otro municipio del Sureste, otro integrante del comité municipal comparte acerca de las preguntas que recibe de sus vecinos,

La gente nos pregunta y nos dice, ‘Y, ¿qué pasó con el crucero? ¿No que iban a hacer la glorieta?’ ¿Qué les decimos? Pues nosotros no sabíamos nada. [...] somos los que damos la cara. [...] Nosotros sí les pedimos a ellos [SEDIS] que sí nos estuvieran informando para saber qué contestarles y darles unas respuestas porque no sabíamos nada (SE004).

La carencia de información del arranque y avance de las obras fue un patrón encontrado en las regiones visitadas durante el trabajo de campo. Uno de los participantes de la región Altos Sur reconoce en esto la necesidad de reformas a nivel de las dependencias involucradas, al referir que, “es muy importante que SIOP abra los canales adecuados, tanto con las autoridades municipales como con los miembros de este consejo para que seamos escuchados, porque si no pues todo va a quedar en el aire” (AS002).

Para responder a la pregunta específica, y apoyándonos en las características que debe tener la participación ciudadana revisadas en el inciso 1.1, de inclusividad, intensidad e influencia, podemos resumir lo narrado en este apartado. En la integración del comité, se encuentra un grado bajo de inclusividad o de apertura a la participación de la ciudadanía. Esto tiene que ver con la convocatoria a un número reducido de participantes de cada municipio en un proceso que, como se ha detallado, denota ciertos sesgos hacia la participación de funcionarios de los ayuntamientos. En cuanto a la intensidad de la participación, que se refiere a su grado pedagógico y acción deliberativa, consideramos que la participación cuenta con un grado de medio a bueno de intensidad, dado que los participantes deliberan y ejercen un voto vinculante. Al mismo tiempo, se han intencionado los procesos de capacitación con integrantes de los comités, que podrían reforzarse para aumentar el saldo pedagógico del proceso.

La tercera característica de la participación es su grado de influencia, que hace referencia al nivel de empoderamiento de los participantes que contempla, además de su capacidad para tomar decisiones vinculantes, “la creación de mecanismos que permitan conjuntamente a participantes e instituciones gestionar la forma en que se desarrollan las políticas públicas fruto del proceso participativo, así como establecer una vigilancia del cumplimiento de estos acuerdos” (Francés García y Carrillo Cano, 2008: 17). Los comités ciudadanos de Vamos Juntos cuentan con un grado bajo de influencia, ya que en su

implementación han contado con información escasa y poca claridad de su autoridad para poder vigilar el seguimiento de los compromisos derivados del proceso de presupuesto participativo. Además, en términos de su capacidad de poder influir en el proceso mismo o ‘cambiar las reglas del juego’, no se ha procurado involucrar a los comités mismos hasta este momento en evaluar o instrumentar ajustes a la estrategia Vamos Juntos.

Para cerrar, revisamos el grado en que la operación de los CCVJ atiende a su conceptualización en cuanto a su integración, atribuciones y actividades. En este sentido, se desprende del *Manual operativo de la Estrategia Vamos Juntos*, que el comité ciudadano debe ser “figura horizontal y simétrica entre ciudadanía y gobierno”, en donde participan autoridades municipales y representantes de diversos sectores sociales de cada municipio (SEDIS, s/f: 9). Además de identificar los problemas prioritarios, informar a la ciudadanía y promover la votación pública, el diseño de los comités prevé que cumplan con las siguientes actividades, entre otros:

- Vigilar que los proyectos, obras y acciones comprometidas en los acuerdos y compromisos de la estrategia se cumplan en tiempo y forma;
- Cumplir y hacer cumplir los compromisos asumidos y los acuerdos, con las instancias de gobierno y ejecutoras;
- Comprometerse a participar en la planeación, programación y/o ejecución de las obras, acciones o proyectos seleccionados, aportado mano de obra o insumos en un esquema de corresponsabilidad;
- Coordinar con las diferentes instancias del gobierno las acciones necesarias para lograr el desarrollo de la comunidad (*Ibíd.*: 12).

En este sentido, ya se han tocado las debilidades en la integración de los comités, que no atiende su conceptualización de representatividad amplia. Asimismo, se ha detallado las divergencias en cuanto a las atribuciones y actividades asignadas en concepto a los comités y lo que se ha vivido en las diversas experiencias emprendidas hasta ahora. Esas divergencias son más evidentes en la etapa pos-votación, cuando en la operación los comités, por lo general, no han logrado realizar las actividades de vigilancia, para hacer cumplir los compromisos, ni coordinar con las diferentes instancias de gobierno, tal y como se preveía entre sus atribuciones. De ahí que, el equipo evaluador determina que hasta este momento los comités ciudadanos son pertinentes para asegurar y consolidar la participación ciudadana en la gestión pública en un grado medio-bajo.

Valoración cuantitativa: 2

Objetivo 3: Determinar la pertinencia de los resultados de mediano plazo de la estrategia Vamos Juntos para garantizar su sostenibilidad.

3.1 ¿Cuáles son los factores que influyen en la percepción positiva o negativa que tienen los ciudadanos de la EVJ?

De acuerdo con los resultados que arrojaron las encuestas, se destaca que en la medida en que las personas participaron en el proceso de la EVJ, ya sea en los talleres o en las votaciones, su percepción respecto de la estrategia es positiva, ya que manifiestan tener mayor confianza en el gobierno y muestran una mayor valoración de la contribución a la participación ciudadana y la contribución de la EVJ a la calidad de vida local. Hay que considerar, como se explica en los capítulos anteriores, que en el proceso de convocatoria e integración de los comités, no se refleja una amplia representatividad, tanto social como sectorial, lo cual puede sesgar el resultado de la valoración de la EVJ. Las opiniones sobre los impactos se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Opiniones de algunos impactos de la EVJ.

	Promedio	D.E.	N	Min. (90%)	Max. (90%)
Hay Más Confianza en Gobierno					
G1 ²	53.8%*	50.1%	117	46.2%	61.5%
G2	27.4%	44.8%	124	20.8%	34.1%
No Hay Más Confianza en Gobierno					
G1	27.4%	44.8%	117	20.5%	34.2%
G2	20.5%	40.5%	127	14.5%	26.4%
Contribuye a la Participación Ciudadana					
G1	93.3%	25.2%	104	89.2%	97.4%
G2	83.6%	37.3%	67	76.0%	91.2%
Se Generan Conflictos por Diferentes Opiniones					
G1	71.8%	45.2%	103	64.5%	79.2%
G2	78.8%	41.2%	66	70.3%	87.2%
Se Mejora Calidad de Vida					
G1	90.3%	29.8%	103	85.4%	95.2%
G2	86.6%	34.4%	67	79.6%	93.6%

Nota: D.E.: Desviación estándar; n: tamaño de muestra; Min. (90%): Límite inferior del intervalo de confianza al 90%; Max. (90%): Límite superior del intervalo de confianza al 90%.

²En el G1 se considera a las personas que participaron tanto en los talleres como en las votaciones y el eG2 solamente a las que participaron en las votaciones.

De la muestra seleccionada en la encuesta, se profundizó con las personas que participaron en el proceso de talleres y votaciones para que expresaran su valoración sobre cuáles fueron los aspectos que más les gustaron de haber participado y cuáles fueron los que menos les gustaron. Los aspectos que se perciben como factores positivos son: ser tomados en cuenta, poder participar, que la EVJ se considera una buena estrategia y en el caso de las obras, el cumplimiento de las mismas en tiempo y calidad. Los resultados generales de estos aspectos se muestran en forma detallada en las Tablas 4 y 5.

Tabla 4. Factores favorables identificados

	G1	G2
¿Qué le gustó?		
Ser Tomado en Cuenta	40%	32%
Poder Participar	24%	19%
Cumplimiento de Obra	13%	23%
Es una Buena Iniciativa	18%	13%
Beneficios Generados	3%	10%
Conocer Problemática Local	1%	3%
Calidad de las Obras	1%	0%

Los factores que se perciben como desfavorables o los que menos les gustaron, en este caso fueron: deficiente organización, incumplimiento en obras y desconfianza y corrupción en el proceso (p.e. condicionamiento de votos, acarreo, etc.).

Tabla 5. Factores desfavorables identificados

	G1	G2
¿Qué no le gustó?		
Deficiente Organización	30.4%	30.4%
No se tomó en cuenta la opinión de todos	14.3%	21.7%
Incumplimiento en Obras	17.9%	13.0%
Desconfianza y Corrupción	17.9%	8.7%
Hubo conflictos en la participación	3.6%	13.0%
Poca Participación	5.4%	8.7%
No había proyectos para escoger	3.6%	4.3%
Empleados Externos	3.6%	0.0%
Poca Participación de Jóvenes	1.8%	0.0%
Poco Presupuesto	1.8%	0.0%

De estos resultados, hay dos aspectos que llaman la atención, ya que, dependiendo de las particularidades de cada contexto, pueden ser considerados como aspectos positivos o negativos. Por un lado, se valora como un aspecto positivo ser tomado en cuenta (40% y 32% de la muestra), pero este aspecto depende en gran medida de que el proceso de convocatoria haya sido incluyente y abierto. El otro aspecto tiene que ver con la ejecución de las obras, que por un lado se evalúa como positivo (13%) ya que el solo hecho de tener obras en su municipio se percibe como un beneficio o un resultado positivo. Sin embargo, haciendo un análisis más crítico del mismo, se tiene una valoración general como un aspecto negativo el incumplimiento de obra (17.9 y 8.7%).

En relación con la opinión de la población residente en las regiones donde se llevó a cabo la EVJ, se obtuvieron los datos que se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6. Opinión acerca de la EVJ por regiones del estado de Jalisco.

Región	Sí conoce la EVJ (%)	Proyectos de la EVJ que conoce la gente en promedio (%)	Gente mucho o algo satisfecha con obras EVJ (%)	Considera que EVJ aumentó la confianza en el gobierno (%)
Sureste	32%	60%	76%	63%
Norte	45%	60%	65%	56%
Lagunas	20%	54%	50%	55%
Ciénega	59%	81%	82%	82%
Centro	37%	54%	64%	57%
Altos Sur	14%	46%	75%	25%
Altos Norte	18%	30%	67%	12%

De acuerdo con la Tabla 6, existe evidencia para afirmar que la identificación y conocimiento de la EVJ por parte de la ciudadanía es débil. Destaca la Región Ciénega donde 6 de cada 10 personas la identifican, sin embargo, en Altos Sur menos de 2 de cada 10 personas la conocen. En relación con la percepción de las acciones y proyectos de la EVJ, aumenta el conocimiento de la gente cuando se les pregunta por las obras, es decir, no conocen la EVJ pero hay más gente que sabe de las obras. Por ejemplo, en la Región Ciénega las personas que identifican las obras son 8 de cada 10 y en Altos Sur casi 5 de cada 10 personas tienen conocimiento de la realización de las obras de la EVJ en su municipio. Además, 2 de cada 3 personas en

promedio están mucho o algo satisfechos con las obras EVJ, destacan los casos de la Región Ciénega con 82% de satisfacción y la región con menor satisfacción es Lagunas con 50%.

En relación con la percepción de los resultados de la EVJ, los datos se analizan a la luz de la generación de confianza de la ciudadanía en el gobierno. En general, 1 de cada 2 personas en promedio considera que la EVJ aumentó la confianza en el gobierno. Esto se explica por las diferencias regionales en dicha percepción. Por ejemplo, en las regiones Altos Norte y Altos Sur consideran 8 de cada 10 que la EVJ aumentó la desconfianza en el gobierno, debido a la combinación de que la gente no conocía las obras y consideraban que no eran las obras más pertinentes a las necesidades de sus municipios. La otra cara de la moneda es la Región Ciénega, donde el 82% de los encuestados considera que la EVJ aumentó la confianza en el gobierno. Aquí también se mezcla un mejor conocimiento de lo que es la EVJ y de sus obras, así como de la satisfacción con las mismas (ver Tabla 7).

Tabla 7. Características ciudadanas, de los encuestados, relacionadas con la EVJ por regiones en el estado de Jalisco.

Características de acuerdo con encuestados	Región						
	Sureste	Norte	Lagunas	Ciénega	Centro	Altos Sur	Altos Norte
% Mujeres	74%	67%	48%	76%	71%	68%	65%
%Hombres	26%	33%	52%	24%	29%	32%	35%
Edad mediana (años)	51 años	45 años	43 años	40 años	44 años	45 años	47 años
Sin estudios (%)	12%	12%	6%	22%	10%	6%	8%
Con Primaria (%)	31%	24%	13%	45%	42%	28%	34%
Con Secundaria (%)	23%	21%	22%	14%	38%	34%	20%
Con Preparatoria (%)	19%	22%	20%	16%	4%	20%	18%
Con Universidad (%)	15%	21%	39%	3%	6%	12%	20%
Corrupción es más por el gobierno	43%	29%	35%	22%	56%	43%	50%
Corrupción es más por ciudadanía	19%	22%	18%	50%	10%	15%	22%
Corrupción por ambas anteriores	38%	49%	47%	28%	34%	42%	28%
La Ley se cumple algo o mucho	39%	40%	37%	37%	17%	52%	41%
La gente debe participar en decisiones públicas	96%	87%	94%	89%	98%	98%	92%

Intensidad de los Principales problemas³	Seguridad Agua Caminos	Seguridad Empleo Agua	Seguridad Caminos	Seguridad Empleo Alumbrado	Seguridad	Seguridad Empleo	Seguridad Basura
No participó en EVJ porque no se enteró (%)	70%	63%	50%	52%	77%	89%	91%
No participó en EVJ por no tener tiempo (%)	13%	9%	17%	10%	14%	2%	0%
No participó en EVJ por otros motivos (%)	17%	28%	33%	38%	9%	9%	9%

En lo que respecta a la incidencia de la EVJ en cuanto al involucramiento y contribución voluntaria de la ciudadanía, se observa que en general la gente no participó debido al desconocimiento de los procesos de la EVJ. Sobre todo en las regiones Altos Norte y Altos Sur es donde la gran mayoría de los encuestados, 9 de cada 10, afirmaron que no participaron porque no se enteraron. Las regiones que mayor conocimiento de la EVJ manifestaron, fueron en las regiones Lagunas y Ciénega donde la mitad de los encuestados afirmó no haberse enterado. A pesar de que el 50% de desconocimiento es un número elevado, es considerablemente menor al 90% que presentaron los encuestados en los Altos de Jalisco. En promedio, menos del 10% de los encuestados manifestaron no haber participado por la falta de tiempo, por lo que parece ser un indicador de que la gente tiene propensión a participar en el futuro. Además, en promedio más del 90% de los encuestados consideraron pertinente que la gente debe participar en las decisiones públicas.

Asimismo, la percepción ciudadana sobre el gobierno presenta un desgaste importante, ya que por ejemplo en la Región Centro (Tonalá), más de la mitad de los encuestados consideran que la corrupción se debe en gran medida al gobierno, ese es el común denominador en las otras regiones, salvo la región Ciénega donde sólo el 22% considera que la corrupción es principalmente por el gobierno. La mitad de éstos encuestados consideran que la corrupción se debe mayormente a los ciudadanos. Parte importante del desgaste de la ciudadanía en el gobierno parece ser el tema de inseguridad pública, ya que es

³ Para medir la intensidad de los principales problemas se sumaron las respuestas que consideró cada encuestado era la principal.

el problema que con mayor intensidad reclaman los encuestados. En todas las regiones menos del 50% de los encuestados consideran que la ley se aplica algo o mucho en su municipio, es decir, la mayoría de los encuestados consideran que existe impunidad en su municipio. Destaca el caso de la región Centro (Tonalá), donde sólo el 17% considera que se aplica la Ley, más de 8 de cada 10 encuestados consideran que la Ley se aplica poco o nada.

Por su parte, las capacidades organizativas ciudadanas fueron fomentadas por la EVJ de forma positiva, sobre todo al ser tomados en cuenta y ver que se respetan y llevan a cabo los acuerdos tomados: *“El que nos tomaran en cuenta, el que no decidía el presidente ni nada. Que decidíamos todos, todos teníamos el mismo derecho de decidir”* (Entrevista SE013). Esta percepción es más evidente y reiterada entre las personas que participaron directamente en el proceso, ya sea como integrantes de los comités o en el proceso de votaciones: *“Es que muchas de las personas que participaron no nada más las del comité sino las que salieron a votar pues sí se sentían tomadas en cuenta de que ya estaban [...] o sea ellas podían decidir lo que se iba a hacer”* (Entrevista SE001).

También, la EVJ abonó una semilla en la formación de capital social, sin embargo, no es considerable ya que la formación de capital social va relacionada con la cultura organizativa y de participación de la ciudadanía, donde esto no ocurre en el corto plazo, sino que es un aprendizaje acumulado de años que se refleja en el largo plazo. La semilla que abona la EVJ es que otorga una alternativa de participación a la ciudadanía. Existe un amplio consenso en los entrevistados e integrantes de los grupos de enfoque en relación con la partidización de la vida política en los municipios. La EVJ otorga una oportunidad para participar en la vida política sin verse involucrados directamente en disputas partidarias.

En relación con el nivel de permanencia de los CCVJ, se percibe como un aspecto negativo ya que la mayoría de los entrevistados e integrantes de los grupos de enfoque consideran que los comités dejan de funcionar después de la votación. No tienen herramientas ni capacidades construidas para realizar funciones de seguimiento, pero además se percibe como un “abandono” por parte de la institución operadora de la estrategia, en este caso SEDIS. Por ejemplo, en el grupo de enfoque de Mezquitic se expresó lo siguiente: *“sí hizo falta continuidad, además de que realmente una vez que se revisan los presupuestos para*

cada una de las obras, pues desaparecieron las reuniones” (GE NOR 02) y también un habitante del municipio de Quitupán: “No, no la hemos tenido, para qué le voy a decir que las hemos tenido, porque ha habido, como le dijera yo, falta de comunicación y falta de un integrante de su comité de Guadalajara que vengan y nos citen a un seminario entre los comité” (Entrevista SE015).

Por su parte, la identidad cultural y el sentido de pertenencia a la comunidad son un punto fuerte de acuerdo a los encuestados, ya que su gran mayoría consideran estar mucho o algo satisfechos viviendo en su municipio. Este hecho evidencia un sentido de pertenencia y una perspectiva a seguir residiendo en su municipio, por lo cual sería lógico pensar que dichas personas estarían dispuestas a participar en mejorar su entorno. De hecho, durante las entrevistas y grupos de enfoque se aprecia un común denominador en todas las regiones: *un expertise ciudadano en torno al contexto y naturaleza de los problemas que enfrentan*. Esta es una oportunidad que la EVJ no ha aprovechado.

Métrica de comparación para evaluar la participación social de la EVJ en un punto antes y puntos después de su implementación

Tabla 8. Calidad de la participación social por regiones en el estado de Jalisco con base en las encuestas.

Región	Cree que el Gobierno consulta a la gente	Obras EVJ atienden necesidad es reales	Considera que su opinión en la EVJ cuenta	Considera que la EVJ generó mejores relaciones entre ciudadano-gobierno	Considera que estuvieron los participantes adecuados en EVJ
Sureste	31%	87%	77%	82%	47%
Norte	24%	63%	71%	76%	42%
Lagunas	19%	40%	75%	85%	50%
Ciénega	48%	86%	86%	86%	64%
Centro	29%	86%	89%	93%	36%
Altos Sur	19%	75%	50%	95%	50%
Altos Norte	12%	86%	86%	89%	25%

Con base en la métrica de la Tabla 8, se observa que el punto de partida de la EVJ fue de fuerte resistencia social a los nuevos esquemas gubernamentales de participación ciudadana,

ya que la gran mayoría de los entrevistados comentaron que la gente está harta de las promesas incumplidas y cansada de participar para partidos políticos. Se observan los bajos porcentajes iniciales en relación con la creencia de los encuestados a un gobierno que consulta sus políticas públicas. En cambio, la gente considera que más bien el gobierno impone sus decisiones. Los encuestados que menos creen en un gobierno que consulta se encuentran en las regiones de Los Altos de Jalisco y Lagunas. Con apenas una de cada 5 personas creen que el gobierno retoma las opiniones de la gente. A partir de este hecho, sumado a la baja confianza en las instituciones gubernamentales, los resultados de la EVJ son positivos en materia de participación social. Parte importante del éxito temprano de la EVJ es el gran desencanto inicial de la gente en torno a otros programas de participación, el otro ingrediente esencial es el cumplimiento con los compromisos adquiridos en los talleres y en la votación.

En general, la mayoría de los encuestados de todas las regiones analizadas consideran que las obras de la EVJ atienden necesidades reales de la población, con la excepción de la Región Lagunas que sólo el 40% cree en ello. Asimismo, la mayoría de los encuestados en las regiones considera que su opinión en la EVJ cuenta, con excepción de la Región Altos Sur, que apenas la mitad está de acuerdo con ello. Donde se aprecia un mayor consenso entre los encuestados es en el hecho de que la EVJ mejoró la relación gobierno-ciudadanía, donde en general 9 de cada 10 considera eso, donde el porcentaje más bajo al respecto se presenta en la Región Norte. En el aspecto donde se debe poner especial atención es en la calidad de los participantes, ya que los encuestados consideran que no son todos los que deberían de estar. En la Región Ciénegas es donde más respaldo hay hacia la calidad de la participación, ya que 2 de cada 3 consideran que participaron los adecuados. Sin embargo, en el caso de Los Altos Norte sólo 1 de cada 4 consideran la misma situación.

Estos datos estadísticos que nos arrojan las encuestas son consistentes y están en sintonía con la percepción obtenida de los que integrantes de comités ciudadanos en los procesos de entrevistas y grupos de enfoque, e incluso con las apreciaciones del personal operativo de SEDIS y de algunas dependencias involucradas en la instrumentación de la EVJ. A continuación, enlistamos los aspectos relevantes considerados como factores positivos y negativos en relación a la estrategia.

I. Factores que influyen de manera positiva

Atención a demandas y necesidades mediante procesos participativos.

Existe una percepción generalizada de que los talleres fueron adecuados, permitieron la identificación de necesidades en relación a las obras votadas “*Me gustó mucho los análisis que hicimos porque en lo personal veo que si nos involucramos sociedad y gobierno sí podemos lograr algo, eso fue lo que me gustó de Vamos Juntos*” (Entrevista AS001).

Incluso desde la percepción del personal operativo de SEDIS, ésta parte, vinculada directamente al diseño metodológico de la EVJ, es uno de los puntos estratégicos que aporta como novedosa:

La metodología misma es una fortaleza de la estrategia porque permite que se lleguen a las soluciones de un proceso realmente muy democrático desde el inicio hasta el final, esa yo creo que es su fortaleza y es la forma en que la gente le ha agarrado confianza a Vamos Juntos (Entrevista SEDIS 001).

Acercamiento con autoridades y funcionarios de alto nivel

El acercamiento de las autoridades, principalmente de funcionarios de alto nivel, se percibe también como un aspecto favorable, ya que la presencia del ciudadano, junto con los responsables de los secretarios de estado, inspira certidumbre al ciudadano respecto a los resultados en la estrategia.

cuando vamos a decirlo así se nos atoraba la carreta en algún asunto, ya sea Salvador Ríos o nuestro secretario Miguel Castro venían y daban la cara y nos juntaban como comité y nos aclaraban las dudas y aparte de aclararnos las dudas nos traían nuevas noticias, siempre era positivo, yo nunca escuché ni a ninguno de nuestros secretarios que nos llamaran la atención porque hicimos las cosas mal, siempre lo tomamos de una manera colegiada entre todos. (Entrevista TON003).

Trato cordial y respetuoso del personal directivo y operativo de SEDIS

Se percibe que el personal operativo de SEDIS que estuvo en los municipios en diversas etapas del proceso (convocatoria, talleres y votaciones), mostró una actitud cordial y profesional, así como compromiso hacia el cumplimiento de metas: *“los que venían de allá encargados, no, muy atentos muy dispuestos, muy dinámicos, abiertos, muy bien los muchachos. Si, han estado muy bien y le digo ese día me pareció muy correcto su trabajo”* (Entrevista AN002).”

Votaciones en espacios públicos y escuelas

El proceso de las votaciones, se percibe como favorable en la medida en que en este momento es donde una proporción amplia de la ciudadanía acude a realizar la selección de las obras que se realizarán en su municipio. La selección de los puntos de votaciones que consideraron los espacios públicos y comunitarios de mayor afluencia como son mercados, iglesias, plazas públicas y las escuelas, de alguna manera aseguraron un nivel de participación aceptable: *“Mire, ya para las votaciones, a mí sí se me hizo una gran estrategia que lograron-- Nunca se había visto en las votaciones de los jóvenes, fueron a las escuelas y votaron y así”* (Entrevista SE004).

Incorporación de jóvenes en el proceso de decisión

Otro aspecto novedoso de la EVJ y la ciudadanía percibe como un factor positivo, fue que los jóvenes se integran en los procesos de las votaciones. Este punto genero controversia ya que, en algunas partes, como por ejemplo en Chapala: *“Me pareció muy, muy, muy bien, ya que tuvimos mucha respuesta y que se toma en cuenta a los jóvenes, a los niños, o sea, eso es muy bueno, porque ahí sí eres incluyente”* (Entrevista SE007).

Aunque se recomienda se analicen a profundidad las implicaciones de este voto en los resultados generales, ya que por un lado, algunas personas consideran que los jóvenes sí tienen la suficiente capacidad de discernimiento, pero otras personas piensan, que la cantidad de votos que aportó este sector, sesgó los resultados a obras que pudieran no considerarse prioritarias (p.e. canchas, parques, domos escolares, etc.): *“Ellos buscaban un espacio libre para jugar pero pues no ganaron tampoco ¿Por qué? Porque pues con los jóvenes y luego*

ya se venía como una persona ya mayor no iba a querer un espacio, ahí ya estábamos compitiendo. A lo mejor él veía la necesidad de otra cosa.” (Entrevista SE004).

Obras terminadas en tiempo y forma (calidad).

Este es un aspecto que depende en gran medida de las circunstancias y contextos propios de cada municipio y región, así como de la asignación de la empresa enviada por la SIOP que haya realizado las obras con la calidad esperada y en los tiempos programados. Se vislumbra en algunos casos como un aspecto positivo porque va ligado directamente al cumplimiento de acuerdos y por qué a final de cuentas, es el aspecto en el que la población tiene mayores expectativas: *“No pues están contentos, ven que es una realidad; que no es un engaño”* (Entrevista LAG003)

En relación a la calidad en las obras, en el caso del municipio de Acatlán refieren: *“Fue una obra muy buena, de buena calidad fue una de las obras que nos aplauden porque es una obra bien hecha”* (GE LAG), y en el grupo de enfoque de Villa Purificación nos comentaron: *“De los 35 compromisos se han cumplido los más importantes”* (GE VIL) que fue el piloto de esta experiencia, donde se dio un buen seguimiento y acompañamiento.

II. Factores que influyen de forma negativa

Deficiencias en la ejecución de las obras (costos, calidad, tiempos)

Este es un factor fundamental que ha minado la confiabilidad en EVJ y donde se tienen más observaciones, lo expresa de manera contundente un entrevistado en el municipio de Mazamitla: *“Yo pienso que vamos a adquirir más confianza, pero la vamos a adquirir siempre y cuando estas obras que dijeron que se van a hacer salgan a la luz y queden hechas”* (Entrevista SE004).

Por un lado, se percibe que el costo de las obras ejecutadas es elevado, así lo refiere un integrante del comité en el municipio de Mazamitla: *“Pos estaban un poquito inflados, pero si no están tan disparados como, pues es que hay veces que presentan proyectos que de tanto y a la hora de la hora pos, usted se pone analizar, y nos traen hasta un 2-3% 2-3 veces*

arriba” (Entrevista SE 005). Y de forma preocupante, este aspecto en el caso del municipio Encarnación de Díaz, en relación a los domos escolares: “En una reunión nos comentaron que había diferentes costos y en el comité ciudadano decidimos que se optara por el costo más bajo para que rindiera más el recurso y nos dijeron que era de buena calidad y que estaba bien, pero yo creo que estaba [...] como un, no sé, 300% más caro” (Entrevista AN002).

Respecto a la calidad, algunas obras tuvieron importantes deficiencias técnicas como en el Caso de los Municipio de Quitupan (Entrevista SE015) , Chapala (Entrevista SE008) y en la región norte donde integrantes de comités ciudadanos nos comentan: *“Se creyó que se iban a hacer obras de buena calidad y de hecho la gente creía firmemente en esas obras realmente se está perdiendo un poco la credibilidad o ya perdió la credibilidad el programa” (GE NOR02).*

Poca claridad y transparencia en la asignación de obras

La asignación de las empresas que son las encargadas de ejecutar las obras, de manera general, no han cubierto con las expectativas de la población, ya que no se tiene claridad respecto al proceso de selección de la misma y se presta a interpretaciones de “favoritismos”, así lo menciona un integrante del comité en la región Sureste: *“Después, ya aparece una compañía aquí, que es de Quitupan aquí, le dieron el proyecto a este hombre aquí, fue un ex presidente” (Entrevista SE015). O en el caso de Chimaltitan, donde adquiere tintes partidistas: “Por ejemplo, llega la constructora a Tepizuac, a hacer la unidad deportiva y contratan, es muy sonado, contratan a puros simpatizantes de un partido” (Entrevista NOR006).*

Tampoco existe claridad respecto a la administración de los recursos por parte de las empresas que realizan las obras las cuales quedan inconclusas por no tener la solvencia presupuestaria, como ejemplo, citamos lo expuesto en el grupo de enfoque de Mezquitic: *“Si vamos y vemos la unidad, la inversión que se hizo no llega a los 3 millones. Es una mentira. Ni a la mitad, o sea, de lo que nos dicen que se está invirtiendo, no puedes decir a medio proyecto o a casi nada del proyecto “Ya no tengo dinero”, el compromiso de la empresa es asumir ese proyecto” (GE NOR02).*

Insuficiente información sobre avance de obras

La poca claridad que tienen los integrantes de los comités ciudadanos respecto a la ejecución de las obras (componentes, alcances, costos, entrega, etc.) genera una sensación de inconformidad, debido a que no disponen de información que les permita informar a la ciudadanía y poder realizar el seguimiento puntual de las obras, así lo describe un habitante del municipio de Chapala: *“La gente está inconforme porque algunas obras se retrasaron mucho, pero el problema se agrava porque no se comunican las razones, no se explica bien”* (Entrevista SE008).

Desde la perspectiva de uno de los operativos de la estrategia entrevistado, se percibe como insuficiente la coordinación interinstitucional que permita, tanto a comités como a la institución, realizar un seguimiento puntual de las obras, ya que la información se concentra en la instancia ejecutora de los proyectos: *“Ni siquiera SIOP tiene al parecer control de cuando empieza a trabajar la empresa. Entonces, pues no le van a avisar al SIOP ni mucho menos a nosotros. Creo que ahí sí hay un desfase de seguimiento”* (SEDIS 002).

Ausencia de difusión abierta de la convocatoria a los talleres

La convocatoria a los talleres se realizó con premura en muchos de los casos y con poca cobertura territorial, este aspecto se percibe como un factor negativo ya que limita la participación de la mayoría de ciudadanos y concentra la participación solo a ciertas clases sociales o grupos de poder, esto nos lo explica un habitante del municipio de Jalostotitlán: *“Jalar a la gente para que esté un poco más diversificada la opinión porque a la mejor la gente con mayor poder adquisitivo fue la que se arrimó. Entonces, hacer una labor de convencimiento para que tengamos los tres niveles de clase social involucrados en el proceso de la votación”* (Entrevista AS003) y se reafirma con lo comentado por un habitante de Acatlán: *“Porque hizo falta que se involucrara más gente o sea fue poca gente”* (Entrevista LAG 003).

Selección de obras no prioritarias

Este aspecto se percibe como un factor que limita la credibilidad en el programa debido a que, el proceso de identificación de necesidades se realiza bajo esquemas participativos, pero al momento de la priorización, a veces depende del presupuesto asignado y entonces no se seleccionan las obras prioritarias, sino las que son factibles de realizar, esto nos lo explica un habitante del municipio de Jalostotitlán: *“Como el presupuesto es insuficiente, entonces elegimos proyectitos, así lo vi yo. Entonces, elegimos los proyectos según el presupuesto, pero no eran los más urgentes que teníamos”* (Entrevista AS004). En ese sentido, también la expectativa generada al inicio, decae al ver los resultados referentes a las obras seleccionadas: *“La gente esperaba que con esto de VJ se hicieran obras impactantes o que cambiaran. Realmente nos están dejando a medias las cosas...considero que la credibilidad en este programa y a nosotros, a algunos como servidores públicos también nos está pegando.* (GENOR02).

Integración poco representativa de comités

La integración de los comités ciudadanos se percibe como débil en cuanto a la representatividad, debido a la fuerte presencia de regidores y personas ligadas a partidos y/o ayuntamientos: *“No, desde ahí se veía que no, verdad, no, no eran convocados, porque eran seleccionados, vamos a decir así, éramos personas que de algún modo teníamos algún contacto con las autoridades, algunos maestros, más o menos así, vamos a decir clase media, culturalmente hablando”* (Entrevista NOR014) y una baja representatividad sectorial y territorial: *“siento que no se tomó a varios grupos, o sectores de la organización”* (Entrevista NOR013).

El considerar los factores que influyen ya sea de manera positiva o negativa en relación a la EVJ, permiten valorar y reorientar los esfuerzos institucionales para determinar los ajustes y áreas de mejora que deberán realizarse para un mejor diseño e implementación de la misma.

Valoración cuantitativa: 3

3.2 ¿En qué medida la EVJ ha contribuido a la construcción de ciudadanía?

El concepto de construcción de ciudadanía es uno de tantos que tiene múltiples definiciones y aproximaciones. En términos amplios, la construcción de ciudadanía se enfoca en el impulso de una sociedad más crítica, participativa, organizada y reconocedora de la diversidad. Esto implica, una educación que fortalezca la solidaridad y la confianza en el otro (Conde, 2006). En una nuez, la construcción de ciudadanía se refiere al ejercicio pleno de derechos y obligaciones como ciudadanos (CEPAL, 2000). Es decir, no sólo se trata de exigir los derechos, sino también de cumplir con las obligaciones, principalmente las públicas. Esta construcción del reconocimiento de deberes y obligaciones públicas implica una iniciativa social desde abajo y una promoción desde arriba (Olvera, 2016).

La relevancia del concepto de construcción de ciudadanía abona al concepto de legitimidad de las acciones del gobierno, donde la crisis de la democracia presiona cada vez más a que las acciones gubernamentales se apeguen cada vez más a las demandas sociales, es decir, que los ciudadanos creen que lo que hace el gobierno resuelve sus demandas, problemas y aspiraciones. Sobre todo, la construcción de ciudadanía se preocupa por dar voz a los sin voz (Castells, 1998). Sin embargo, esta preocupación representa uno de los retos mayúsculos de la democracia contemporánea, ya que la pobreza y la desigualdad son restricciones estructurales para la participación (Hevia, 2007).

A continuación, en la Cuadro 7 se muestran modelos de presupuestos participativos que muestran evidencia de haber contribuido, de alguna u otra manera, a la construcción de ciudadanía.

Cuadro 7. Características de modelos de presupuestos participativos que muestran evidencia de construcción de ciudadanía.

Modelo	Contribución	Característica
Aprendizaje global	Reorganización institucional y apertura política. Gestión del conflicto.	Procesos participativos de carácter decisorio y vinculantes, por medio de diálogo permanente.
Casabermeja (España) Córdoba (España)	Auto reglamentado (reglas construidas progresivamente y revisadas con los participantes).	Identificación de la ciudadanía con el instrumento participativo.
Porto Alegre (Brasil) (característico-pionero)	Redistribuir equitativa de los recursos públicos.	Favorecer a los individuos y los grupos más desfavorecidos.
Santo André (Brasil)	Desempeño transparente.	Garantía de control.
Ferrol (España)	Foro cívico público (iniciativa social).	Debatir y decidir el modelo de participación.
Porto Alegre (Brasil) Málaga (España) Paysandú (Uruguay)	Aprendizaje y formación ciudadana.	Mecanismos para la participación.
Kerala (India)	Información y difusión.	Planeación descentralizada.
Sevilla (España) Albacete (España)	Reflexión crítica.	Deliberación es la base del fortalecimiento.
Porto Alegre (Brasil)	Transformación del sujeto en actor político (personal o colectivo).	Habitantes son actores que construyen el devenir.
Villa Salvador-Lima (Perú)	Vigilancia ciudadana para la fiscalización de las obras.	Intervención real y efectiva de la ciudadanía en las decisiones

Fuente: elaboración propia con base en Allegretti, Giovanni; García, Patricia; y Paño, Pablo (2011); Baierle, Sergio, y Cabannes, Yves (2004); Sahed, Anwar (2007) World Bank (2011); Cabannes, Yves (2004); Días, Nelson (coord.) (2014); Falck, Andrés y Paño, Pablo (eds.) (2011); Gómez Hernández, Esperanza (2007). BID (2005).

En específico, después de revisar evidencia documentada en la literatura acerca de la incidencia de los presupuestos participativos en la construcción de ciudadanía, se proponen los siguientes elementos como punto de comparación a las medidas de construcción de ciudadanía que promueve la EVJ:

1. Informar a los ciudadanos de sus derechos y obligaciones.
2. Establecer mecanismos para la participación.
3. Promover una actitud deliberativa.
4. Enfoque redistributivo hacia los más pobres- los “*sin voz*”.
5. Promover la confianza en el gobierno.

A continuación, se presenta la comparación entre la EVJ y las características de los modelos de presupuestos participativos que han contribuido a la construcción de ciudadanía (ver Tabla 8).

Tabla 8. Modelo EVJ y características consideradas como buenas prácticas en construcción de ciudadanía.

No.	Características modelo en construcción de ciudadanía	Comparación con la EVJ	Grado de cumplimiento
1	Informar a los ciudadanos de sus derechos y obligaciones.	Espacios insuficientes de educación cívica.	Bajo
2	Establecer mecanismos para la participación.	Mecanismos suficientes de participación.	Alto
3	Promover una actitud deliberativa.	Mecanismos suficientes de deliberación.	Alto
4	Enfoque redistributivo hacia los más pobres- los “ <i>sin voz</i> ”.	Mecanismos para identificar regiones prioritarias, mas no para promover el valor de la equidad al identificar la población objetivo.	Medio
5	Promover la confianza en el gobierno.	El cumplimiento con las obras prometidas incrementa la confianza en el gobierno.	Alto

En relación con el Punto 1 (informar a los ciudadanos de sus derechos y obligaciones), la EVJ el punto más débil en materia de construcción de ciudadanía. En específico, los procesos de socialización y educación cívica han sido insuficientes para fomentar una participación ciudadana efectiva. Por ejemplo, el principal motivo por lo que la gente no participó en los procesos de PP fue el desconocimiento. En el Punto 2 (establecer mecanismos para la participación), la EVJ tiene un alto grado de cumplimiento ya que los ciudadanos consideran que lo mejor de haber participado en dicha estrategia fue el hecho de que se sintieron tomados en cuenta y pudieron participar en la decisión de las obras. En el Punto 3 (promover una actitud deliberativa), la EVJ tiene en la implementación de los talleres uno de los aspectos más positivos. La gente destaca su satisfacción con la manera en que los participantes comunicaron sus problemas y cómo la gente fue priorizando los problemas y soluciones que pondrían a votación. En el Punto 4 (enfoque redistributivo hacia los más pobres - los “*sin voz*”), la EVJ tiene el reto de encontrar mecanismos para beneficiar a los más pobres al interior de las regiones y municipios seleccionados, ya que la lógica de los PP ha sido fomentar la equidad en la asignación de los recursos, es decir, enfocar los recursos hacia los

más vulnerables. Por último, en el Punto 5 (promover la confianza en el gobierno), la EVJ tiene un acierto ya que la confianza en el gobierno después de haber participado en los PP aumentó. Tanto en las encuestas como en las entrevistas la gente afirma haber iniciado con desconfianza y haber terminado satisfechos de que los compromisos se cumplieron. A continuación, se presenta la Tabla 9 con los resultados de la encuesta en la que se muestran las cuestiones relacionadas con la construcción de ciudadanía por rango de edad.

Tabla 9. Resultados de la encuesta, por rangos de edad, relacionados con la construcción de ciudadanía.

Cuestión en la encuesta	Rango de edad (años)				
	16-26	27-37	38-48	49-59	60-más
Sí conoce la EVJ (%)	30%	40%	38%	35%	33%
Sí participó en la EVJ (%)	19%	19%	23%	18%	16%
Mucho o algo satisfecho viviendo en su municipio (%)	95%	87%	87%	81%	87%
Mucho o algo satisfecho con el gobierno (%)	30%	21%	27%	29%	46%
Promedio confianza en el gobierno (1 poco-10 mucho)	5.3	4.9	4.9	4.9	5.6
Promedio confianza en los partidos políticos (1 poco-10 mucho)	4.3	3.4	3.9	3.8	4.5
Promedio confianza en la policía (1 poco-10 mucho)	4.5	4.5	4.4	5.5	5.1
Promedio confianza en maestros y doctores (1 poco-10 mucho)	7.6	7.8	7.6	7.5	7.7
Promedio de confianza en la familia (1 poco-10 mucho)	9.4	9.4	9.4	9.6	9.4
Cree que el gobierno consulta a la población (%)	27%	29%	20%	27%	29%
Cree que el gobierno se impone a la población (%)	71%	69%	77%	68%	65%
Cree que al gobierno le importa algo o mucho lo que piensa la población (%)	34%	28%	24%	24%	27%
Cree que al gobierno le importa poco o nada lo que piensa la población (%)	65%	71%	75%	75%	73%
De los que participaron, están algo o muy satisfechos con los talleres de la EVJ (%)	72%	75%	80%	89%	56%
Personas que conocen nombre del presidente municipal (%)	77%	73%	82%	74%	75%
Personas que conocen nombre del gobernador del estado (%)	64%	64%	66%	52%	57%
Sí participaría en nuevos talleres de la EVJ (%)	92%	91%	86%	81%	75%
No participó porque no se enteró (%)	77%	46%	49%	48%	53%

De los datos analizados en la Tabla 9, se identifica que, en general, no existen diferencias significativas de incidencia entre los distintos rangos de edad. Sin embargo, sí existen matices interesantes a explorar. Se observa que los más jóvenes son los que menos conocen la EVJ, sin embargo, no fueron los que menos participaron. Además, la mayoría de las personas se encuentran mucho o algo satisfechos viviendo en su municipio. La confianza en el gobierno y en los partidos políticos es pobre, en general, destaca que los más jóvenes y

los de edad más avanzada tienen más confianza que la gente en plena edad productiva. La confianza en maestros y doctores es similar entre ellos y se comporta de manera muy similar en los rangos de edad, así como la confianza en la familia tampoco hay variación entre rangos de edad y es en quien confía más la gente. En promedio, 2 de cada 3 personas consideran que al gobierno le interesa poco o nada lo que piensa la gente.

Por su parte, de las personas que participaron en los talleres hay variaciones importantes en función de las edades, sin embargo, en todos los rangos presentan alta satisfacción. Destaca el rango entre 49 y 59 años donde muestran la más alta satisfacción, prácticamente 9 de cada 10. Por su parte, las personas más adultas de 60 y más tienen la satisfacción más baja con prácticamente 6 de cada 10. En relación con el conocimiento del nombre del presidente municipal y del gobernador, el primero es más conocido que el segundo. En ambos casos el rango de edad que tiene más conocimiento de sus nombres es el de 38-48 años. Por último, la gran mayoría de las personas (al menos 8 de cada 10) consideran que sí participarían en un nuevo proceso de presupuestos participativos. Destaca que a menor edad mayor propensión de participación. Además, la principal razón por la que la gente considera no haber participado en la EVJ es porque no se enteró. En general, 5 de cada 10 no se enteraron y en el rango de edad de los más jóvenes 8 de cada 10 no se enteró de dicho proceso.

Respuesta 3.2.

La EVJ ha contribuido en buena medida a la construcción de ciudadanía, ya que ha promovido mecanismos de participación y ha aumentado la confianza en el gobierno, sin embargo, la información y educación cívica a la ciudadanía ha sido insuficiente. Asimismo, una tarea pendiente es profundizar y ampliar los mecanismos de participación para incluir a las personas más pobres de las comunidades, es decir, a los “*sin voz*”.

Ante la pregunta de si la iniciativa EVJ genera mayor confianza en el gobierno o no, la evaluación es positiva, aunque se genera cierta polarización. Entre aquellos que participaron directamente en los talleres de la EVJ el porcentaje de personas que creen que hay más confianza en el gobierno (grupo 1) es el doble de aquellos que no participaron en los talleres (grupo 2). Sin embargo, también el porcentaje de personas que indican que no hay más

confianza es también un poco más alta en el grupo 1 que, en el 2, aunque en general el efecto de participar activamente en este ejercicio mejora la percepción del gobierno. En resumen, a pesar de que la gente tiene más confianza en la familia, los vecinos, la iglesia y los maestros, la confianza en el gobierno aumenta después de la intervención de la EVJ.

Valoración cuantitativa: 3

3.3 ¿En qué medida los proyectos, obras, bienes y servicios entregados a las comunidades en las regiones intervenidas se perciben como adecuados para la atención de necesidades públicas identificadas?

Para responder a esta pregunta, primero revisamos de qué forma se documenta la provisión de los bienes y servicios, y si la información permite conocer en qué medida atienden las necesidades planteadas en los procesos participativos. En este sentido, el equipo evaluador identifica dos fuentes de información sobre la provisión de bienes y servicios en el marco de la estrategia: el portal de la estrategia Vamos Juntos (<https://vamosjuntos.jalisco.gob.mx/>) y la información proporcionada al equipo evaluador por parte de la SEDIS en el marco de esta evaluación. En el portal de la estrategia Vamos Juntos, que consideramos la fuente más importante de información por el hecho de estar accesible al público en general y como un esfuerzo de transparencia, se proporciona información sobre los compromisos adquiridos por municipio y región, junto con la dependencia encargada del compromiso (bienes o servicios), y el monto de la inversión. La Tabla 10 presenta la información con mayor detalle, para cada compromiso se señala la mesa de trabajo en el cual originó, fecha límite, el porcentaje de avance y una sección de detalles. En el caso de compromisos de construcción de domos, por ejemplo, la sección de detalles suele señalar las escuelas que serán beneficiadas. Para ilustrar con mayor precisión el tipo de información sobre la provisión de bienes y servicios, en la siguiente tabla se presenta la información proporcionada en el portal sobre una diversidad de compromisos en varias regiones. Se ha incluido a dos municipios de la región Norte por ser donde hay mayor avance en el cumplimiento de los compromisos y podría haber, en consecuencia, información más completa.

Tabla 10. Compromisos por municipio

Municipio	Compromiso	Dependencia encargada	Monto inversión (pesos)	Porcentaje	Detalles
Bolaños	"OTROS COMPROMISOS": compra de una ambulancia para el municipio de Bolaños.	Secretaría de Salud Jalisco	\$1,267,240	0%	Compra de ambulancia para el municipio de Bolaños.
Bolaños	1 Proyecto de agua potable en Bolaños.	SIOP	\$3,000,000	100%	Perforación y equipamiento de pozo profundo tanque de almacenamiento y línea de conducción en Tuxpan de Bolaños.

Bolaños	Proyecto regional: construcción de domos en escuelas.	SIOP	\$4,000,000	99%	Construcción de domo Secundaria Técnica Estatal #91 en el municipio de Bolaños 19X22.30=423.70 M2 clave de escuela 14DST0091T Construcción de domo para la Preparatoria de Bolaños 18X30=540 M2 clave de escuela 14UBH0177U Primaria Progreso en la localidad Mesa del Tirador, Bolaños 17X29.50=501.50 M2 clave de escuela 14DPB0014B Primaria Lázaro Cárdenas del Río en la localidad de Tuxpan de Bolaños 30X17=510 M2 clave de escuela 14DPB0006T
Bolaños	Mejoramiento de calles en Mesa del Tirador mediante el esquema de piedra ahogada.	SIOP	\$1,806,000	100%	Mejoramiento de calles del Tirador mediante el esquema de piedra ahogada (aprox 2.800 m2).
Bolaños	Mejoramiento de calles de Tuxpan de Bolaños mediante el esquema de piedra ahogada	SIOP	\$1,406,100	100%	Mejoramiento de calles de Tuxpan de Bolaños mediante el esquema de piedra ahogada (aprox. 2.180 m2).
Bolaños	Rehabilitación de 6 aulas, muros de contención y cerco perimetral en la Secundaria Técnica #91 y 4 aulas en la Primaria José Ma. Morelos.	SIOP	\$3,000,000	100%	Rehabilitación de 6 aulas, muros de contención y cerco perimetral en la Escuela Secundaria Técnica #91 y 4 aulas en la escuela Primaria José Ma. Morelos.
Huejúcar	1 Proyecto de agua potable en Huejúcar.	SIOP	\$3,000,000	100%	1 Proyecto de agua potable en Huejúcar.
Huejúcar	Proyecto regional: construcción de domos en escuelas.	SIOP	\$4,000,000	99%	Proyecto regional: construcción de domos en escuelas.
Huejúcar	Construcción de centro de día con oficinas integradas con el sistema DIF Municipal la etapa.	SIOP	\$4,612,290	100%	Construcción de centro de día con oficinas integradas con el sistema DIF Municipal, Primera etapa.
Huejúcar	Instalación de dos antenas para servicios de telefonía celular e internet en San José de los Márquez y Ciénega Grande	SEPAF	\$1,600,000	90%	Instalación de dos antenas para servicios de telefonía celular e internet en las localidades de San José de los Márquez y Ciénega Grande del municipio de Huejúcar.
Mazamitla	Proyecto Regional: Construcción de proyecto de agua potable y/o drenaje.	SIOP	\$4,000,000	0%	Proyecto Regional: Construcción de proyecto de agua potable y/o drenaje (Ampliaciones, rehabilitaciones de redes, mantenimientos, construcción

					de sistema de agua potable y/o sistemas de drenaje).
Mazamitla	Rehabilitación del parque la Zanja en la cabecera municipal.	SIOP	\$500,000	100%	Rehabilitación del parque la Zanja en la cabecera municipal.
Mazamitla	Construcción de plaza en la comunidad de Dos Aguas.	SIOP	\$1,500,000	1%	Construcción de plaza en la comunidad de Dos Aguas.
Mazamitla	Proyecto de Glorieta con reductores de velocidad en la localidad Epenche el Chico.	SIOP	\$2,000,000	5%	Proyecto de Glorieta con reductores de velocidad en la localidad Epenche el Chico.
Jalostotitlán	Proyecto regional: Infraestructura de calles, caminos y carreteras.	SIOP	\$3,333,330	0%	Proyecto regional: Infraestructura de calles, caminos y carreteras (Rehabilitación de Calzada del Deporte en la cabecera municipal de Jalostotitlan).
Jalostotitlán	Construcción de Andador peatonal de Teocalitán de Guadalupe al Santuario San Pedro Esqueda.	SIOP	\$2,073,330	0%	Construcción de Andador peatonal de Teocalitán de Guadalupe al Santuario San Pedro Esqueda.
Jalostotitlán	Rehabilitación de carretera de Santa Ana de Guadalupe con rumbo a Teocalitán de Guadalupe.	SIOP	\$1,260,000	0%	Rehabilitación de carretera de Santa Ana de Guadalupe con rumbo a Teocalitán de Guadalupe.

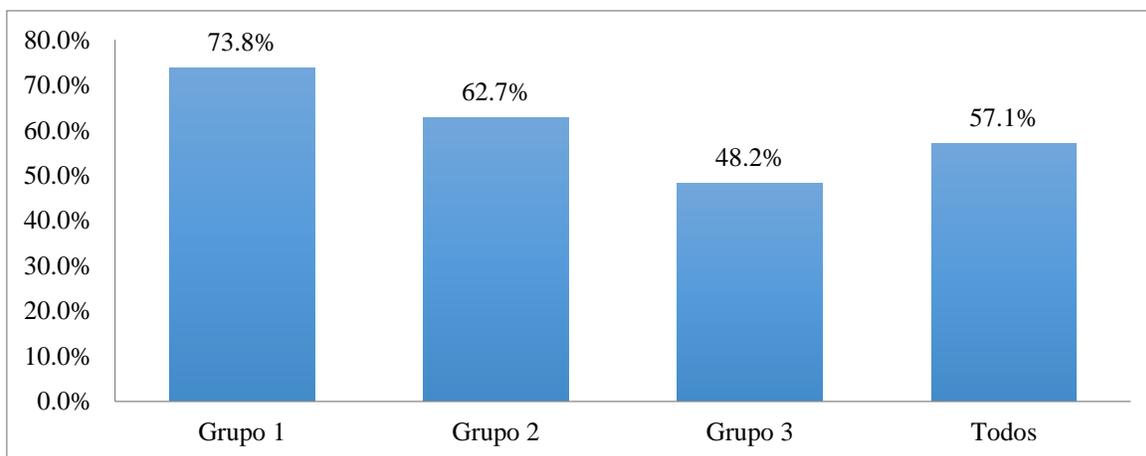
Fuente: SEDIS, consultada febrero de 2018.

Si analizamos la información presentada en la tabla, se observan niveles de detalle dispares, incluso para los proyectos que ya se reportan como cumplidos o con porcentajes de avance cercanos a 100%. Así, mientras se proporcionan medidas de los domos para cada escuela (con la clave de la escuela) para los domos en el municipio de Bolaños, para Huejúcar no se señalan el número ni nombre de las escuelas y tampoco las medidas de los domos. En forma similar, mientras para los caminos de piedra ahogada en Bolaños se detallan los metros cuadrados aproximados, para los caminos a ser rehabilitados en el municipio de Jalostotitlán no se proporcionan datos de las medidas a ser intervenidas. Para los proyectos de agua potable (Bolaños, Huejúcar y Mazamitla), la información es escueta. Mientras para Bolaños hay algo más de detalle, no se especifica, por ejemplo, la capacidad del tanque de almacenamiento ni la extensión de la línea de conducción. Para Mazamitla y Huejúcar, por otra parte, no se indica en qué consistirá el proyecto ni la localidad donde se ejecutará. La información proporcionada por esta fuente, entonces, se considera insuficiente para conocer cabalmente cómo los bienes y servicios atienden las necesidades planteadas, así como para vigilar que el cumplimiento de los compromisos sea de acuerdo a lo planeado.

La otra fuente de información analizada fue la entregada por parte de la SEDIS al equipo evaluador con fines de esta evaluación, y que consiste en una serie de presentaciones en PowerPoint con los avances de las obras de diversas regiones. En comparación con la información presentada en el portal, estos archivos agregan el dato del contratista, la fecha probable de término, un resumen de la percepción del comité sobre el avance y/o calidad de las obras, evidencias fotográficas, así como información sobre el número de votos para los proyectos ganadores. El equipo evaluador desconoce si esta información se compartió con los comités ciudadanos, que podrían aprovechar contar con el nombre (e incluso en varios casos el número telefónico) del contratista. Estos archivos aportan a una más completa documentación de los bienes y servicios, aunque no precisan los datos técnicos de los bienes, que consideramos es un punto esencial para informar sobre la manera en que atienden las necesidades planteadas, así como para facilitar la labor de vigilancia de los comités ciudadanos.

En el análisis de la encuesta aplicada a 620 individuos en doce municipios donde se implementó la estrategia Vamos Juntos, se distinguió entre las personas que ya sea participaron directamente en actividades de la estrategia o tuvieron un familiar que participó (grupo 1 = 177 individuos), personas que conocen de la EVJ, pero no participaron ni ellos ni ningún familiar (grupo 2 = 66 individuos), y las personas que no participaron y tampoco conocían de la EVJ (grupo 3 = 377 individuos). A todos los encuestados se les preguntaba por su conocimiento de las obras o servicios comprometidos en el marco de la Estrategia para su municipio, con los resultados que se observan en la Gráfica 2.

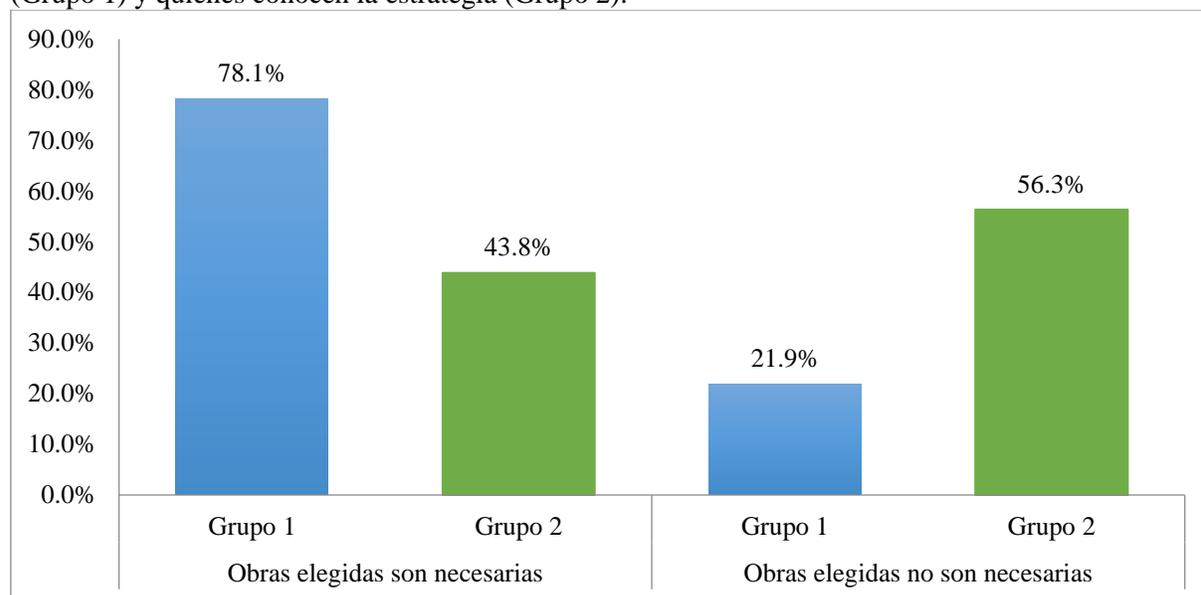
Gráfica 2. Porcentaje de proyectos de la EVJ identificados en la encuesta.



Las respuestas a esta pregunta muestran que los participantes del Grupo 1 reconocieron una mayor cantidad de proyectos desarrollados por el gobierno asociados a la EVJ; se pudo observar una gradualidad pues el porcentaje de proyectos reconocidos por los miembros del Grupo 2 también fue mayor que los del Grupo 3. Estas diferencias son estadísticamente significativas. El conocimiento de proyectos entre el Grupo 1 es prácticamente 25% puntos porcentuales superior que el porcentaje de proyectos reconocidos por el Grupo 3.

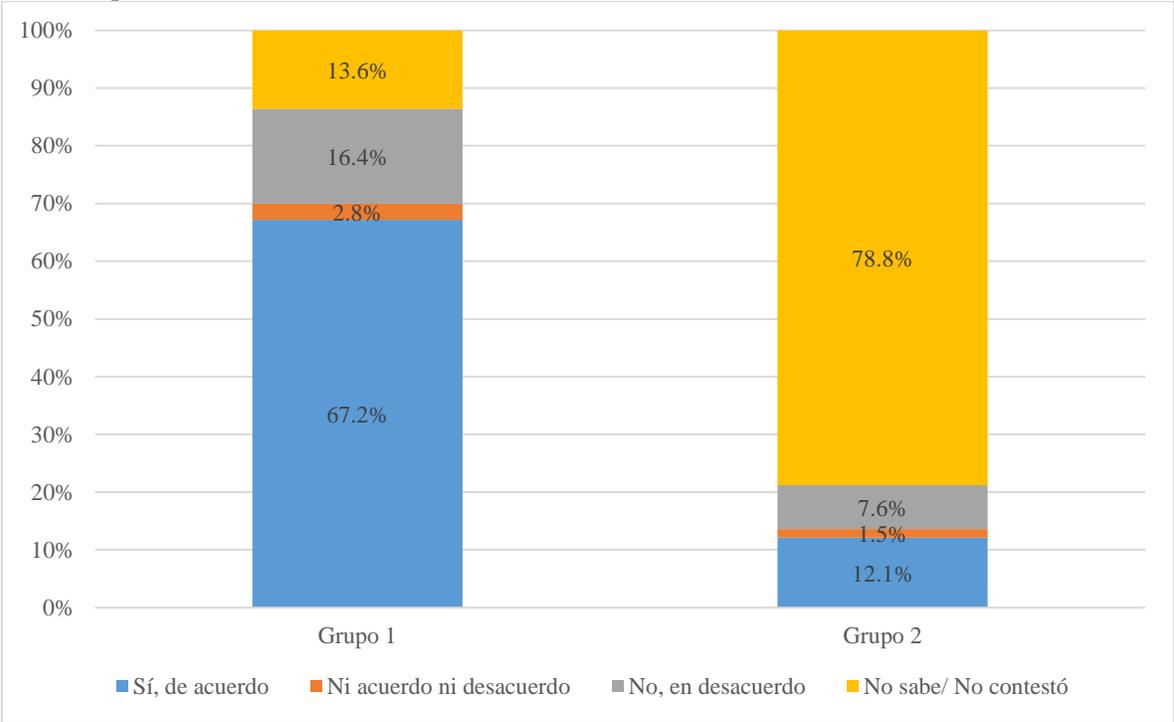
Ya con mayor especificidad, con los integrantes de los grupos 1 y 2 se les preguntó su percepción en torno a las obras realizadas en el marco de la EVJ. En este sentido, como se muestra en la Gráfica 3, la proporción de personas que piensan que las obras elegidas son las necesarias en el grupo 1 es casi el doble que la correspondiente del grupo 2 (78.1% versus 43.8%). Por su parte la proporción de personas que indicaron que estas obras No son necesarias es muy superior en el grupo 2 (56.3% versus 21.9% del grupo 1). Las respuestas muestran que para el Grupo 1 las obras que se decidieron en los talleres sí son las que requiere el municipio, no así para los del Grupo 2. También habría que tomar en cuenta que aunque a aquellas personas que dijeron conocer la EVJ, pero que no participaron en los talleres o votaciones, se les invitó a contestar esta pregunta, en general decidieron no contestarla.

Gráfica 3. Percepción de la necesidad de las obras dentro de la EVJ entre los participantes activos (Grupo 1) y quienes conocen la estrategia (Grupo 2).



Relacionado con lo anterior, se preguntó a los informantes si estaban de acuerdo con la afirmación “Las obras y servicios que se decidieron en los talleres realmente son los que más necesita el municipio”. Los resultados de esta pregunta se presentan en la Gráfica 4. De aquí se desprende que 67.2% del grupo 1 y 12.2% del grupo 2 estaban de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 16.4% del grupo 1 y 7.6% del grupo 2 no estaban de acuerdo. Las respuestas a esta pregunta muestran nuevamente que aunque a aquellas personas que dijeron conocer la EVJ, pero que no participaron en los talleres o votaciones, se les invitó a contestar esta pregunta, en general decidieron no contestarla. Aun así, las respuestas indican que el nivel de satisfacción con el proceso de toma de decisiones de la EVJ es mayor entre los miembros del grupo 1.

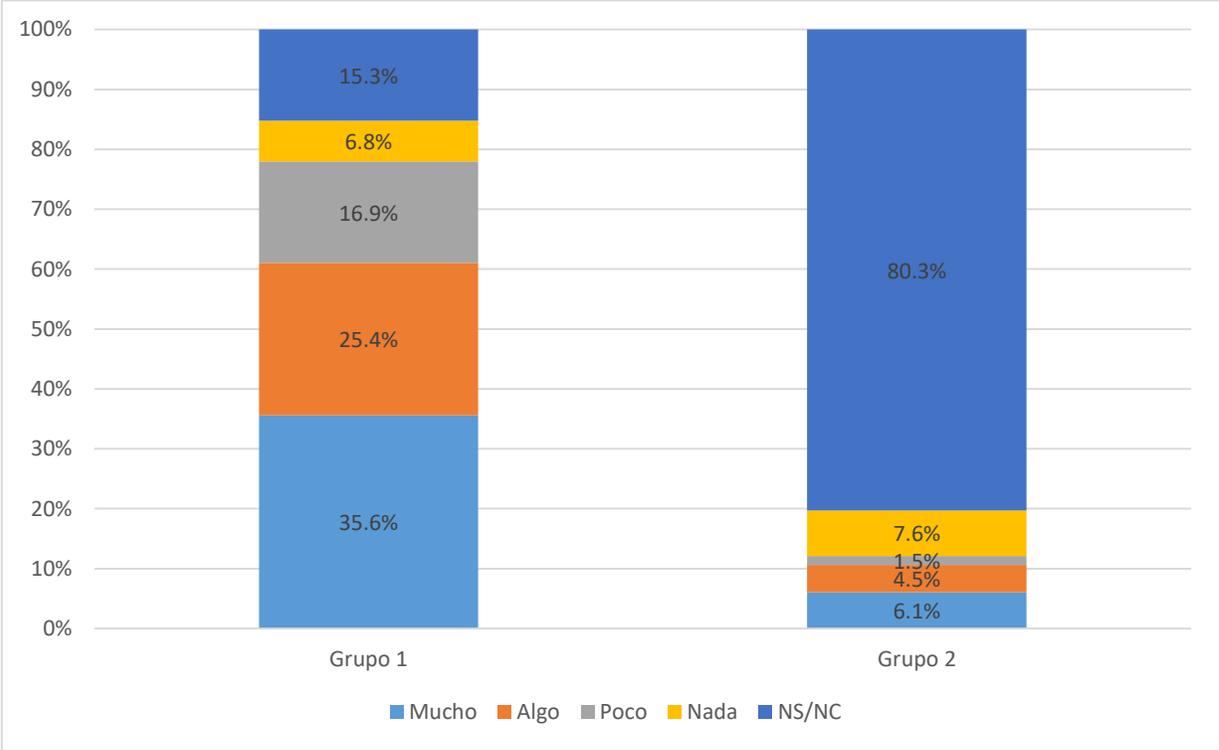
Gráfica 4. Las obras y servicios que se decidieron en los talleres realmente son los que más necesita el municipio.



A los integrantes de los grupos 1 y 2, además, se les preguntó por su nivel de satisfacción con las obras, desde muy satisfecho a nada satisfecho. Los resultados se presentan en la Gráfica 5, en donde se observa un mayor nivel de satisfacción y de conocimiento de las obras entre los integrantes del grupo 1. Del grupo 1, el 61% estaba muy o algo satisfecho, versus

el 23.7% que estaba poco o nada satisfecho. Para el grupo 2, lo que más destaca es que el 80.3% no subo o no contestó a esta pregunta, lo que denota un bajo nivel de conocimiento del proceso de la EVJ de estas personas que conocían de la estrategia pero que no participaron ni ellos ni ningún familiar o conocido.

Gráfica 5. Nivel de satisfacción con las obras de la estrategia Vamos Juntos



Al hacer las preguntas abiertas sobre qué factores fueron los que les gustaron y no les gustaron a los miembros de los grupos 1 y 2, el 15% de los respondientes mencionaron como factores positivos el cumplimiento de las obras, mientras el 1% mencionó la calidad de las obras. En cuanto a lo que nos les gustó del proceso, el 15% de los respondientes hicieron referencia al incumplimiento a las obras, mientras el 14% señalaron la desconfianza y corrupción, que se relaciona con el manejo de los presupuestos de las obras.

Para complementar la respuesta a esta pregunta, aprovechamos los hallazgos de las entrevistas y grupos de enfoque, en donde integrantes de los comités ciudadanos aportaron su percepción acerca de los proyectos, obras, bienes y servicios entregados a la comunidad. A partir de las entrevistas y grupos de enfoque, se aprecia que la obra y los servicios

comprometidos en el marco de la EVJ son de los elementos más apreciados, junto con el hecho de “ser tomados en cuenta”. Esto es aún más notorio en las comunidades o municipios de mayor marginación. Esto fue lo expresado, por ejemplo, por una participante de San Pedro Itzicán, “Pues lo que más me gustó de la estrategia Vamos Juntos es que se interesaron. O sea, acá de la comunidad, de las escuelas, de los estudiantes, pues de las personas con escasos recursos” (PON002). En un sentido similar, un participante de la región Altos Sur reconoce la importancia de la inversión en su localidad, “las rancherías y de esta delegación se sintieron bien porque nunca se les tomaba en cuenta. [...] Ahora que, pues se les dedicó este proyecto, pues sí tiene aceptación y un agradecimiento principalmente al gobierno del estado” (AS003). Esta inversión en zonas no atendidas fue reconocida, además, por un participante de la región Lagunas, quien refirió, “me encantó porque mi delegación, que es la de Bella Vista, estaba completamente olvidada y ahí se hizo una cancha de usos múltiples [...] y se hizo un drenaje, [...] yo agradezco a Vamos Juntos de veras porque nunca se había visto esto, al menos mi gente está muy contenta” (LAG001).

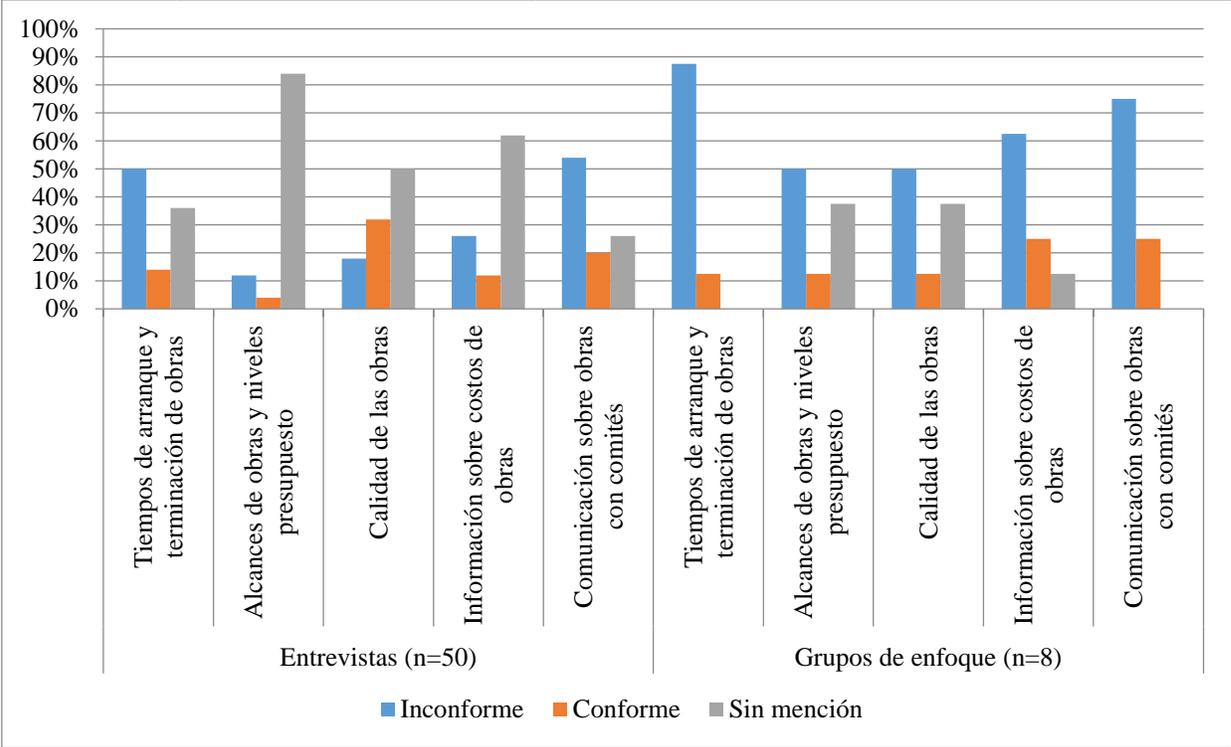
En la colonia Santa Paula en Tonalá, un integrante del CCVJ destaca el cambio al aspecto de su colonia como un logro importante del programa, “las personas que conocimos esa partecita del Canal anteriormente, si vienen se pierden porque ellos quieren ver la pestilencia ahí horrible, entonces [...] estoy bien orgulloso de esa obra” (TON003). La inversión en proyectos seleccionados desde los comités se valoró positivamente, como expresa un participante de la región Sureste, “El proyecto está magnífico. Está muy bien el proyecto, lo que más me gustó fue que sí aventaron los centavitos. Sí cumplieron” (SE015).

El cumplimiento con la ejecución de las obras en tiempo y forma, es un punto clave para la percepción positiva de los participantes de los CCVJ e influyen de manera importante en su valoración general de la EVJ. En consecuencia, es importante revisar los problemas principales destacados por estos participantes. Estos tienen que ver con:

- Tiempo del arranque y la terminación de obras.
- Comunicación acerca del avance de las obras con los CCVJ.
- Información sobre los costos de las obras.
- Los alcances y presupuestos de las obras pactadas.
- La calidad de las obras realizadas.

Estos fueron temas que salieron en diversos de los grupos de enfoque y entrevistas. Con mayor detalle, en la Gráfica 6 presentamos la relación de los participantes con percepciones críticas (inconformes) o aprobatorias (conformes) acerca de estos temas. Al mismo tiempo, como no se discutieron todos los temas en cada entrevista o grupo de enfoque, indicamos cuando el tema no se mencionó.

Gráfica 6. Percepción en entrevistas y grupos de enfoque sobre temas relacionados con las obras y servicios entregados en el marco de la estrategia Vamos Juntos



De esta información, podemos destacar que una proporción importante de los entrevistados y participantes en grupos de enfoque señalaron el problema de atrasos en el arranque y terminación de las obras. Igualmente, un porcentaje importante de los participantes expresaron inconformidad con la comunicación con los CCVJ acerca del avance de las obras. Otro punto donde se expresó inconformidad con frecuencia, en particular en los grupos de enfoque, fue con relación a la información de los costos de las obras. Debido a la insuficiencia de la información proporcionada, lo que se expresó en estos casos de inconformidad fue la percepción de que eran excesivos. En los casos de inconformidad con los alcances de las obras o niveles de presupuesto, los participantes inconformes mencionaron

que hubo recortes en el alcance de las obras o que los presupuestos eran insuficientes para completar cabalmente las obras pactadas. Finalmente, en el tema de la calidad de las obras, en las entrevistas la percepción de quienes tocaron este tema fue más bien aprobatoria, mientras en la mitad de los grupos de enfoque la percepción de la mayoría de los participantes era que la calidad de las obras era deficiente.

Para ejemplificar los temas mencionados, finalmente, revisamos algunos testimonios recabados en las entrevistas y grupos de enfoque. Así se expresó un participante en un grupo de enfoque en la región Sureste:

La SEDIS hizo un trabajo perfecto, convocó las reuniones, explicó los métodos, hasta estuvieron todas las dependencias, hicieron cosas que podían opinar la gente por votación secreta, y todo, todo eso muy bien. El problema radica, en la asignación de las obras, ¿a quién se las dieron? Y, ¿eso es culpa de qué? ¿De la empresa o de la SIOP o de quién? ¿Quién contrató? ¿Quién dejó inconcluso? ¿Por qué no les alcanzó el dinero? ¿Qué paso con la lana? O sea, son puras cosas que no están bien (GE-SE).

Dudas acerca de los costos de las obras, que podrían ser resultado de la información escasa acerca de los proyectos, pueden ser un factor que mina la confianza ganada hasta entonces por la EVJ. Esto se refleja en la percepción de un participante en la región Norte con dudas acerca del monto invertido en la obra ganadora de su municipio, “debe de haber algo obscuro por ahí. Se creyó que se iban a hacer obras de buena calidad y, de hecho, la gente creía firmemente en esas obras. Realmente se está perdiendo un poco la credibilidad o ya perdió la credibilidad el programa” (GE-NOR02).

En términos globales, se concluye que los proyectos, obras, bienes y servicios entregados a las comunidades en las regiones intervenidas se perciben como adecuados para la atención de necesidades públicas identificadas en un grado medio.

Valoración cuantitativa: 3

3.4 ¿En qué medida los resultados documentados hasta el momento justifican una reorientación de los objetivos iniciales de la estrategia y en qué sentido? (no procede valoración cuantitativa).

Para determinar la medida en que los resultados documentados hasta el momento justifican una reorientación de los objetivos iniciales de la estrategia y en qué sentido deben ser reorientados, es necesario el análisis de los resultados de la evaluación de la EVJ, derivados de las encuestas aplicadas a las habitantes de los municipios de atención, las entrevistas efectuadas con integrantes de los Comités Ciudadanos (CCVJ), entrevistas con personal de la SEDIS, así como los resultados de los grupos de enfoque realizados con integrantes de CCVJ. Además de la revisión de las fuentes bibliográficas disponibles en referencia a la EVJ, a la participación ciudadana y presupuestos participativos y el análisis comparativo con el objetivo general y específicos de la propia EVJ.

Una definición de participación ciudadana hace referencia a los diversos mecanismos de participación e interacción de la ciudadanía en procesos de desarrollo en la que intervienen agentes públicos y/o privados en un territorio (comunidad, ciudad, región o país). La participación ciudadana tiene como propósito la construcción de una mejor sociedad y la satisfacción de necesidades y solución de problemáticas que les afectan en su calidad de vida.

Partiendo del Objetivo General de la EVJ, que menciona: ***Gestionar el desarrollo por medio de una planeación participativa regional que pone en el centro de su interés la apertura, desde cada dependencia del Ejecutivo, a las demandas de proyectos, obras y acciones que nacen de los ciudadanos.***

Sería interesante revisar las sistematizaciones y portafolio de evidencias de los talleres implementados por la EVJ para verificar el grado de planeación.

La Estrategia efectuó un intenso programa de implementación de talleres de planeación participativa en las regiones del estado para la identificación de la problemática y la integración de soluciones que permitieron la ejecución de obras y proyectos de infraestructura de servicios. Sin embargo, la dotación de infraestructura de servicios y bienes públicos solo es una parte de la gestión del desarrollo.

Durante el proceso los talleres de diagnóstico y planeación participativa en las regiones, se contó con la participación y presencia de funcionarios enlaces, delegados y otros operadores de las dependencias del gobierno del estado involucradas en la EVJ.

Esta iniciativa de concurrencia institucional de las dependencias estatales en las regiones y municipios se considera como acertada, dado que puede permitir la optimización y potencialización de los recursos, por lo tanto, se valora como una iniciativa relevante. Sin embargo, la información obtenida en la evaluación apunta que, durante la etapa de ejecución de obras, la participación de otras dependencias de gobierno es marginal; es decir, solo queda la dependencia responsable de la obra o el proyecto.

En términos generales, se considera que las obras y proyectos implementados durante el ejercicio operativo de la EVJ responden a las demandas de la sociedad y derivan de los talleres regionales de diagnóstico y planeación participativa. Esto se puede evidenciar en los comentarios expresados en la entrevista efectuada a integrante de comité CCVJ en el municipio de Mezquitic.

Para mí sí es una estrategia buena, en donde se le da la participación a la ciudadanía para encaminar o ejecutar, un porcentaje, de un recurso para las obras necesarias y prioritarias para los municipios y yo la califico como una buena propuesta pues.
(Entrevista NOR013).

El desarrollo de las regiones y municipios del estado implica un proceso integral, multifuncional y multidimensional. Por lo tanto, la gestión del desarrollo implica la atención de estas dimensiones y la participación sostenida de todos los actores involucrados, más allá de la ejecución de las obras de infraestructura.

Los hallazgos en el análisis del objetivo general de la EVJ, muestran que la atención está en el eje socio – demográfico por las obras orientadas a la infraestructura de servicios. En esta lógica quedan marginados otros ejes importantes del desarrollo como los proyectos productivos, ambientales, educativos y culturales. Además, se observa que la participación de múltiples dependencias de gobierno del estado solo es relevante en la etapa de diagnóstico y planeación participativa, esa participación se diluye durante la etapa post votación.

Por otro lado, la revisión de los objetivos específicos, ofrece una escala de análisis más amplio y detallado que complementa el abordaje del objetivo general.

El Objetivo específico de: ***Abrir Canales de contacto directo con los ciudadanos para identificar sus necesidades y escuchar sus demandas de primera mano***; se logra de alguna forma con la constitución de comités municipales (CCVJ), en donde a través de redes

sociales, chats y telefonía se tiene contacto con los ciudadanos (Coordinadores regionales y municipales de SEDIS con integrantes de CCVJ). Al igual que en los ejercicios de diagnóstico y planeación participativa realizadas en las regiones ofrecen un mecanismo de contacto con la ciudadanía y de detección de necesidades. Estos mecanismos de interacción con ciudadanos en el territorio permiten el cumplimiento de este objetivo en términos generales.

Los hallazgos muestran que existen algunas limitaciones de los canales de contacto con los ciudadanos, como en caso de algunos comités municipales que estuvieron integrados en gran medida por funcionarios municipales, donde la comunicación y el contacto con la ciudadanía se ve limitada. Además, estos canales de comunicación establecidos (comités municipales - CCVJ), se debilitan paulatinamente derivado de un débil seguimiento a los mismos posterior a la votación.

En el caso del objetivo específico 2, que refiere a: ***Establecer mecanismos novedosos para leer lo que pasa en el territorio y en la realidad de manera constante***; podemos argumentar que la EVJ se instrumentó en la entidad como un modelo de intervención para la promoción del desarrollo regional, que establece mecanismos de detección de necesidades, expectativas y problemática que identifican los ciudadanos en las regiones seleccionadas. Asimismo, esta estrategia gubernamental busca reforzar la interacción entre sociedad y gobierno, promover la participación ciudadana con un programa de presupuestos participativos. En nuestro país y en Jalisco, son pocas las iniciativas de esta índole que permiten la construcción de una ciudadanía participativa e inciden en el desarrollo de capacidades de líderes locales, para ilustrar esto, se presenta una cita sobre la opinión de un integrante de comité municipal (CCVJ) en el municipio de Villa Purificación durante la reunión de Grupo de Enfoque:

...la cultura de la participación ciudadana apenas está despertando, este ejercicio creo que nos va a ir poquito abriendo los ojos, no es que no haya funcionado, que no sirva, ni, sino que apenas estamos aprendiendo a utilizar esta herramienta de la participación ciudadana...(GE-VIL).

Los hallazgos identificados a partir de los resultados de la investigación en campo permiten argumentar que la EVJ es un mecanismo de lectura de las regiones y de percepción de los

sucesos que acontecen en la realidad de estos espacios. Sin embargo, debido a que la EVJ no es un programa permanente, su lectura es puntual durante un periodo determinado.

La revisión del objetivo específico 3, el cual menciona: ***Encontrar mecanismos de adaptación a las necesidades del ciudadano para dar respuestas pertinentes y efectivas.***

En lo que corresponde a *encontrar mecanismos de adaptación a las necesidades del ciudadano para dar respuestas pertinentes y efectivas*, se puede hacer referencia a que, durante la operación de la EVJ, la metodología participativa utilizada, permitió la integración de comités de acuerdo con las condiciones preponderantes en el municipio y la respuesta a la convocatoria. Durante los talleres de diagnóstico y planeación se efectuaron ajustes a la instrumentación de acuerdo con las condiciones de la región y sus participantes (*Caja de los lamentos* mencionado en Grupo de Enfoque efectuado en Encarnación de Díaz GE/AN). Asimismo, durante los ejercicios de votación para selección de las obras y proyectos se adaptó a las necesidades y particularidades de cada región en donde se realizaron ajustes necesarios para alcanzar las metas, ofreciendo una flexibilidad metodológica en función de las condiciones específicas de cada región.

Durante los talleres participativos se logró la articulación de una demanda detectada (problemática y necesidades ciudadanas) con la oferta institucional (programas y estrategias de dependencias de gobierno que participaron en el proceso), de esta manera se atendió y dio respuesta a las demandas de la población.

Para el objetivo 4 que menciona lo siguiente: ***Mejorar la actitud de servicio, escucha respetuosa de sus necesidades, empatía y disposición por solventar sus demandas;*** Se identifican áreas de mejora en el planteamiento de este objetivo. Respecto a lo observado en los resultados de la evaluación de la EVJ, se logró una adecuada atención a los asistentes en los talleres participativos y hacia los comités ciudadanos.

La actitud de servicio y escucha respetuosa se valora como un acierto de la EVJ bajo el *enfoque de calidad total* en modelos de evaluación de programas institucionales, destacan la importancia de la orientación del servicio hacia el usuario.⁴ Esto se evidencia en los

⁴ Martínez Mediano, C., Evaluación de Programas Institucionales, Algunos Enfoques. Departamentos de Métodos de Investigación y Diagnostico en Educación, UNED, Facultad de Educación. P. 20

comentarios externados en algunas entrevistas y Grupos de Enfoque. (Entrevistas TON002, Grupos de Enfoque GE-NOR01, GE-VAL).

Los hallazgos apuntan al cumplimiento del objetivo en gran medida y a la satisfacción de los usuarios del servicio, esto aplica para la fase de convocatoria, talleres participativos y votación, y para el personal o equipo de la EVJ por parte de SEDIS. En la etapa de ejecución y entrega de obras, se pierde el control de la Estrategia por parte de SEDIS, quedando en manos de personal de SIOP, otras instancias ejecutoras y de las empresas contratadas. Por lo que, en algunos casos no se cumple cabalmente el objetivo o se cumple de forma parcial.

El objetivo específico 5, que expresa: ***Cambiar la percepción de que los servidores públicos de primer nivel forman parte de una élite y no entienden las problemáticas diarias de la ciudadanía.*** Los resultados indican que los servidores públicos de primer nivel estuvieron presentes durante los talleres de planeación participativa, las votaciones, y en algunos casos en el arranque o entrega de obras y proyectos. Así también en algunas visitas de verificación de los avances de la ejecución de obras y cumplimiento de compromisos asistieron titulares y representantes de las distintas dependencias de gobierno del estado y las autoridades municipales.

En estas actividades y eventos se logró un acercamiento cordial entre los ciudadanos y los funcionarios públicos, en donde estos últimos mostraron una buena actitud hacia la población. Lo anterior se evidencia en comentarios expresados por integrantes de los comités durante entrevistas y Grupos de Enfoque (Entrevistas LAG003, AS001, SEDIS001).

Además, algunos entrevistados externaron su satisfacción por la EVJ y por la atención de SEDIS y valoraron de una manera positiva el acercamiento de estos funcionarios públicos y autoridades gubernamentales.

El objetivo específico 6, que menciona: ***Promover el fortalecimiento de sujetos activos de desarrollo en los municipios y en las regiones.*** Esto se evidencia de manera positiva en la participación de integrantes de comités en los talleres de planeación participativa en donde se impulsa la formación y fortalecimiento de capacidades para el desarrollo. Además, algunos de los integrantes de los comités ciudadanos asistieron a un proceso formativo con el Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario (IMDEC AC) en Guadalajara, donde se formaron en aspectos de liderazgo participativo, lo cual se puede

valorar como un acierto. Sin embargo, este proceso formativo es solo el inicio en la formación de un capital humano o liderazgos ciudadanos, ya que los procesos formativos se conciben a mediano plazo y requieren de un seguimiento para consolidar las capacidades. Además, se requiere extender la formación a una población más amplia.

Un aspecto relevante es el proceso de votación abierto a la población y la participación de jóvenes en las votaciones, lo cual aporta al desarrollo y fortalecimiento de una ciudadanía participativa. Y se valora como un acierto de la EVJ.

El éxito de los objetivos reside en los resultados que se logren a través de estos y la facilidad para medirlos, evaluarlos, y que permitan el establecimiento de indicadores. El seguimiento, control y evaluación es una estrategia necesaria e indispensable para los programas y proyectos

Para abordar las recomendaciones en torno a la reorientación de los objetivos a partir de su valoración y en función de los resultados alcanzados, es necesario y/o deseable efectuar algunas reflexiones sobre los conceptos y características implícitas en la integración de objetivos y los aspectos relevantes que involucran los objetivos específicos y objetivo general en la EVJ.

En primer lugar, es recomendable efectuar una revisión y ajuste al objetivo general en función de lo que se quiere hacer y lograr con la intervención institucional, lo cual se traduce en una política pública denominada Estrategia Vamos Juntos, en este sentido, si el planteamiento es *gestionar el desarrollo*, lo que se requiere reorientar es la operatividad o modelo de implementación de esta estrategia para el impulso de diversas iniciativas desde un enfoque integral de desarrollo. Ya que, con la EVJ, lo que se ha venido impulsando y estableciendo son proyectos y obras de infraestructura, servicios básicos y bienes públicos, lo cual es solo una parte del desarrollo, visto desde una perspectiva integral, ya que solo involucra la atención al eje sociodemográfico. Mientras que un proceso de desarrollo implica la intervención en el territorio mediante iniciativas que incluyen los ejes: económico, humano, socio - demográfico, cultural, institucional y de derechos (también se refiere al progreso económico, social, cultural o político). Ahora bien, si lo que se pretende hacer con este modelo de política pública es impulsar *infraestructura y servicios*, entonces se deberá reorientar el objetivo general para que se exprese en este sentido.

Por otro lado, al hablar de objetivos, podemos mencionar que un objetivo se refiere a la meta o nivel que se quiere alcanzar en un periodo de tiempo, y se pueden establecer objetivos de la siguiente forma o formula: Objetivo = Verbo (infinitivo) + Objeto + condición. En el caso del objetivo general de la EVJ, es recomendable que se efectúen mejoras o ajustes al *verbo* y al *objeto*, (*gestionar el desarrollo*), para que éste sea un objetivo alcanzable y medible. Ya que las recomendaciones expresadas en la literatura para integrar objetivos indican que estos deben ser: claros, concretos, medibles, alcanzables y observables. En este sentido, al revisar el objetivo general de la EVJ, la pregunta es: ¿en qué grado cumple el objetivo general con estos criterios?, ¿Es medible y alcanzable el objetivo general en función de los resultados obtenidos?

En una escala de valoración general, es posible calificar al objetivo general de la EVJ como un objetivo claro, pero no se considera que sea *concreto*, dado que el “*desarrollo*” es una acción amplia que se alcanza generalmente a mediano o largo plazo, y en donde intervienen múltiples variables. En resumen, se recomienda reorientar el objetivo general de la EVJ en torno al objeto, que es lo que se plantea como “*desarrollo*”, para establecer un objeto alcanzable.

Para ilustrar esto, se pueden establecer o proponer múltiples ejemplos de objetivo general para la EVJ. Para el caso de la EVJ, un ejemplo de objetivo general que se puede proponer es: *Impulsar procesos de planeación participativa en las regiones del estado de Jalisco, para la detección e implementación de proyectos y obras de servicios básicos e infraestructura de servicios que contribuyan al desarrollo integral de estos territorios*. Lo anterior brinda algunas ideas de cómo mejorar el objetivo general de la EVJ.

En seguida se abordan algunas reflexiones sobre los objetivos específicos de la EVJ en lo que refiere a su reorientación y pertinencia. El objetivo específico 1 (*Abrir canales de contacto directo con los ciudadanos para identificar sus necesidades y escuchar sus demandas de primera mano*), requiere de una revisión para su mejora, hay que revisar y/o analizar a que se le denomina *canales de contacto directo con ciudadanos*. Si estos canales de contacto directo son los que se establecen entre los coordinadores municipales y/o regionales de SEDIS y los comités (CCEVJ), entonces hay que revisar la validez de la representatividad de los integrantes de los comités (CCEVJ) o la de cualquier otro tipo de enlace municipal o regional para la EVJ. Por otro lado, si como canales de comunicación se

refiere al proceso de talleres de planeación participativa y eventos protocolarios en los territorios en donde participaron autoridades de las dependencias de gobierno del estado, así como al proceso de votación de obras y proyectos de EVJ, o bien, a la comunicación por teléfono celular, participación en grupos de chats (WhatsApp) y redes sociales entre personal de SEDIS e integrantes de comités (CCEVJ), estos no se consideran que cumplan con los criterios necesarios para ser canales de contacto directo y/o permanente entre la sociedad y las autoridades gubernamentales.

Así mismo, no se identifica otros canales de contacto directo con ciudadanos. Cuando se habla de canales de contacto, esto nos remite hacia canales de comunicación efectiva, en donde están implícitos emisor, receptor y canal. En el objetivo que se plantea para la EVJ, es recomendable precisar las funciones y mecanismos del receptor, puntualizar los canales de comunicación requeridos, y prever o pronosticar los resultados obtenidos en el receptor. Dicho de otra forma, se recomienda la mejora de este objetivo en torno a la precisión de los canales de contacto directo que se requieren o proponen, así como en relación a la utilidad o uso que se hará a la *identificación de necesidades y la escucha de demandas*.

En lo que corresponde al objetivo específico 2 (*Establecer mecanismos novedosos para leer lo que pasa en el territorio y en la realidad de manera constante*). No queda claro lo que se quiere lograr, la meta que se persigue, no se precisa o define cuales son mecanismos novedosos, no está claro para que se quiere *leer lo que pasa en el territorio*. Al no precisar el objetivo se presta a diversas interpretaciones de quienes accedan a este, no está claro cómo es que se lograra una lectura de los territorios y la forma en que se hará de manera constante. En conclusión, se recomienda establecer un nuevo objetivo específico que sea más preciso. O bien, lo que se pretende realizar con este objetivo se puede integrar en los otros objetivos específicos de la EVJ para no caer en la duplicidad o redundancia.

El objetivo específico 3 (*Encontrar mecanismos de adaptación a las necesidades del ciudadano para dar respuestas pertinentes y efectivas*), lo que se puede mencionar aquí es solamente que se puede mejorar el verbo infinitivo (Encontrar), para incluir un verbo que sea del tipo de *aplicación* como puede ser: aplicar, fomentar, implementar.

El objetivo 4 (*Mejorar la actitud de servicio, escucha respetuosa de sus necesidades, empatía y disposición por solventar sus demandas*), se considera que este debe ser un objetivo o propósito interno de la dependencia y no de la EVJ, se recomienda eliminarlo.

El objetivo específico 5 (*Cambiar la percepción de que los servidores públicos de primer nivel forman parte de una élite y no entienden las problemáticas diarias de la ciudadanía*). Al igual que el objetivo específico 4, se considera que este deberá desaparecer y en su lugar incorporar un objetivo específico que contribuya al objetivo general, como puede ser el *ordenamiento y articulación de la oferta institucional con la demanda detectada*, lo cual abone a la obtención de metas de la EVJ. Este es un objetivo interno de la propia Institución de gobierno.

El objetivo específico 6 (*Promover el fortalecimiento de sujetos activos de desarrollo en los municipios y en las regiones*), responde al objetivo general y deberá de permanecer, las mejoras que se pueden proponer se orientan hacia la forma, manera o condición en que se propone implementar el objeto del propósito y el resultado que se puede esperar de todo esto. El objetivo se puede orientar hacia el desarrollo de capacidades en líderes y población en general para el desarrollo y fortalecimiento de la participación ciudadana.

Valoración cuantitativa: no procede

7. ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS Y SUS RECOMENDACIONES

Objetivo 1: Determinar la pertinencia del diseño de la estrategia Vamos Juntos a partir de una comparación con modelos de presupuesto participativo.

OBJETIVO 1. DISEÑO		Dimensión Interna	
		<p>FORTALEZAS.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Partida presupuestal importante dedicada exclusiva a EVJ (PP) 2.Proceso deliberativo en los talleres regionales y una votación abierta y vinculante. 3.Haber priorizado la aplicación de la estrategia en regiones de mayor marginación. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Bajo grado de apertura a la participación local de tipo asambleario. 2.Debilidad de los comités ciudadanos desde el diseño y poca influencia para la evaluación y modificación del proceso. 3.Ausencia de una reforma administrativa amplia para que todas las dependencias se abran al proceso participativo.
Dimensión Externa	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Identificar reformas requeridas en la administración estatal para adaptarse de mejor manera a los requerimientos de gestión de los PP. 2.Revisar la importancia de la participación de tipo asambleario a nivel local en los procesos exitosos a nivel global 3.Incorporar mejoras al diseño de los comités ciudadanos a partir de las mejores prácticas de proyectos PP. 	<p>Recomendaciones</p> <p>(No aplica)</p>	<p>Recomendaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporar en el diseño una reforma administrativa de las dependencias involucradas en concordancia con los objetivos y mejores prácticas de procesos PP. 2. Instrumentar espacios de participación local asambleario en el diseño de la EVJ. 3. Fortalecer a los comités ciudadanos en términos de su conformación, capacitación y facultades.

	AMENAZAS	Recomendaciones	Recomendaciones
	<p>1.El bajo grado de institucionalización de EVJ la hace vulnerable ante cambios en las prioridades sexenales en la administración pública estatal.</p> <p>2.La definición ambigua del papel de los gobiernos municipales y fuerzas políticas locales en la EVJ puede propiciar la captura de la participación y los proyectos.</p> <p>3.El diseño actual de la EVJ puede permitir que el programa sea utilizado más como un instrumento de control político, que de empoderamiento ciudadano.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar la lógica del proceso PP en todas las dependencias estatales involucrada en la EVJ. 2. Definir mejor el papel de los gobiernos municipales y fuerzas políticas locales, en su propio papel, no como parte de los comités ciudadanos. 3. Extender y consolidar las prácticas de deliberación y comunicación abierta de la ciudadanía y funcionarios más allá del proceso inicial de EVJ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Ampliar el proceso de participación en tiempo y en la forma de convocar para fortalecer el grado de apertura y pluralidad de posturas en las asambleas. 2. Fortalecer el proceso pedagógico de la EVJ para dotar de mayores capacidades a los líderes locales y fomentar una cultura de participación ciudadano. 3.Definir mejor y en su dimensión el papel del gobierno municipal como colaborador externo del comité ciudadano y de enlace con el Gobierno Estatal.

Objetivo 2: Determinar la pertinencia de la operación de la estrategia Vamos Juntos para para consolidarse como un modelo de presupuesto participativo.

OBJETIVO 2. OPERACIÓN		Dimensión Interna	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>1. El diseño y trabajo de facilitación de los talleres como espacio deliberativo.</p> <p>2. La participación y liderazgo de funcionarios de primer nivel.</p> <p>3. Un proceso de votación abierto y confiable.</p>	<p>1. Débil coordinación entre SEDIS, dependencias ejecutoras y comités ciudadanos.</p> <p>2. Conformación de comités con preponderancia de funcionarios municipales y personas afines.</p> <p>3. Falta de seguimiento oportuno y comunicación efectiva con los comités en la etapa post votación.</p>
Dimensión Externa	OPORTUNIDADES	Recomendaciones	Recomendaciones
	<p>1. Disposición para intensificar y ampliar la colaboración con los gobiernos municipales.</p> <p>2. Aprovechar el interés y motivación de la ciudadanía para extender y consolidar la participación e incidencia en gestión pública.</p> <p>3. Ampliar el plazo de deliberación para que el <i>expertise</i> ciudadano incida encontrar soluciones creativas a los problemas identificados.</p>	(No aplica)	<p>1. Planear reuniones regulares de las instancias involucradas con los comités para dar seguimiento a los proyectos y obras.</p> <p>2. Iniciar el proceso con espacios de participación abierta a nivel local para asegurar que la conformación de comités sea preponderantemente ciudadana.</p> <p>3. Ampliar el proceso deliberativo para madurar las propuestas de proyectos y obras, para generar proyectos con mayor respaldo ciudadano.</p>
	AMENAZAS	Recomendaciones	Recomendaciones
	<p>1. El bajo compromiso de funcionarios de otras dependencias hacia el componente social de la EVJ pervierte sus objetivos de empoderamiento.</p> <p>2. Hay desconfianza ciudadana, en general, con</p>	<p>1. Mejorar el proceso para determinar la factibilidad de las propuestas generadas en los talleres.</p> <p>2. Incorporar una cláusula en la licitación de obra pública para que las empresas seleccionadas atiendan las necesidades de</p>	<p>1. Fortalecer el compromiso hacia la naturaleza participativa de EVJ al interior de las otras dependencias participantes.</p> <p>2. Designar enlaces de tiempo completo en las dependencias ejecutoras con el fin de elevar la efectividad en el seguimiento y</p>

	<p>relación al actuar gubernamental.</p> <p>3. En la ejecución de obras, las empresas constructoras no tienen la sensibilidad con los actores locales y presentan problemas de tiempos y calidad en la ejecución de obras.</p>	<p>información de la comunidad local.</p> <p>3.Facilitar la contraloría social de los comités ciudadanos sobre proyectos y obras seleccionadas.</p>	<p>comunicación de avances de los compromisos.</p> <p>3.Definir claramente los roles, facultades de los comités ciudadanos en las diversas etapas del proceso, en particular para dar seguimiento y vigilar el cumplimiento de los compromisos.</p>
--	--	---	---

Objetivo 3: Determinar la pertinencia de los resultados de mediano plazo de la estrategia Vamos Juntos para garantizar su sostenibilidad.

OBJETIVO 3. RESULTADOS		Dimensión Interna	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>1.Las obras y proyectos realizados y entregados a las comunidades históricamente marginadas.</p> <p>2.Se sembró una semilla de participación social en la gestión pública.</p> <p>3.Resurgimiento incipiente de la confianza ciudadana en el gobierno estatal y funcionarios.</p>	<p>1. Problemas recurrentes con la ejecución de las obras en tiempo y forma.</p> <p>2.Falta de transparencia y rendición de cuentas en la etapa postvotación.</p> <p>3.Dilución de la importancia e incidencia de los comités en la etapa postvotación.</p>
Dimensión Externa	OPORTUNIDADES	<p>Recomendaciones</p> <p>(No aplica)</p>	Recomendaciones
	<p>1.Capitalizar el aprendizaje de la participación de jóvenes como una nueva generación más involucrada en la gestión pública.</p> <p>2.Fortalecer y diversificar los liderazgos locales comunitarios.</p> <p>3. Beneficiar y dinamizar la economía local al considerar empresas regionales y mano de obra local.</p>		<p>1. Fortalecer liderazgos de los comités ciudadanos por medio de un programa de capacitación más amplio y accesible.</p> <p>2.Comunicar mejor el tipo y alcance de las obras a entregar</p> <p>3. Que las empresas seleccionadas sean más sensibles a las condiciones y necesidades locales, dar preferencia a empresas regionales y emplear mano de obra local.</p>
	AMENAZAS	Recomendaciones	Recomendaciones
	<p>1.Deterioro de las obras entregadas derivados de deficiente calidad y mantenimiento.</p> <p>2.Falta de continuidad de la EVJ y la disolución de comités.</p> <p>3. Condiciones de pobreza, marginación e inseguridad</p>	<p>1.Evaluar puntualmente la calidad de las obras y actuar en consecuencia.</p> <p>2. Fortalecer los comités ciudadanos en su papel de vigilancia de las obras y supervisar las necesidades de mantenimiento de las obras.</p>	<p>1.Brindar oportunamente al comité y a la población la información clara y detallada sobre tiempos, alcances y costos de las obras.</p> <p>2.Permitir una contraloría social de la ejecución de las obras seleccionadas.</p>

	limitan la construcción de ciudadanía.	3. Dar continuidad al programa, fortalecer el empleo local y focalizar inversión pública en regiones históricamente marginadas.	3. Fortalecer la parte redistributiva de la EVJ con obras y servicios destinados a la población con mayor índice de marginación y pobreza.
--	--	---	--

a. Tabla de Recomendaciones

Objetivo 1. Determinar la pertinencia del diseño de la Estrategia Vamos Juntos a partir de una comparación con modelos de presupuestos participativos

Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Objetivo	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
4	1.1 Incorporar en el diseño una reforma administrativa de las dependencias involucradas en concordancia con los objetivos y mejores prácticas de procesos PP.	Implementar mecanismos para responder a las demandas ciudadanas detectadas en los procesos participativos.	a. Diseñar los mecanismos. b. Adaptar los recursos humanos y materiales de las dependencias a los requisitos de las dependencias. c. Ejecutar y evaluar los mecanismos para propiciar los espacios de participación social.	a.1 Esta actividad implica un análisis jurídico-administrativo, de los mecanismos actuales de participación social de cada dependencia, y las necesidades de los procesos de PP, para proponer los mecanismos requeridos (J-A). b.1 Asignación de personal y recursos materiales para atender los mecanismos de participación social (F). b.2 Capacitación para el personal que atenderá la participación social, de acuerdo con los mecanismos (O). c.1 Asegurar los recursos humanos y materiales necesarios en los planes operativos anuales de las dependencias (F). c.2 Realizar la evaluación semestral con el personal involucrado y ajustar los mecanismos (O).
2	1.2 Instrumentar espacios de participación local asambleario en el diseño de la EVJ.	Aumentar la participación social de la población de los municipios beneficiarios con un proceso amplio y abierto.	a. Ajustar el diseño de la estrategia para contemplar talleres o asambleas a nivel municipal. b. Agendar los eventos a nivel municipal y contratar al personal operativo necesario. c. Convocar con invitaciones abiertas a los eventos locales. d. Realizar los eventos locales como base de la estrategia de	a.1 La realización de reuniones y/o talleres abiertos a nivel municipal requiere de ajustar el diseño del proceso en cuanto al tipo de convocatoria, implicación de las autoridades locales, conformación de comités municipales, tiempos y personal operativo requerido (J-A). b.1 Contratar o reasignar al personal operativo necesario para convocar y facilitar los eventos locales (F). b.2 Generar un calendario operativo con los tiempos suficientes para la realización de las reuniones municipales (O). c.1 Desarrollar e instrumentar una metodología adecuada para convocar al mayor número de personas y líderes en los municipios (O). d.1 Designar los fondos necesarios para los traslados y otros gastos necesarios para llevar a cabo las reuniones locales (F). d.2 Mantener el personal operativo necesario para acompañar a los procesos municipales (O y F).

			presupuesto participativo.	
1	1.3 Fortalecer a los comités ciudadanos en términos de su conformación, capacitación y facultades.	Contar con comités ciudadanos que fortalecen liderazgos locales y ejercen un papel activo en el desarrollo y evaluación de la EVJ.	<p>a. Desarrollar un documento tipo manual que especifica los roles y facultades de los comités ciudadanos, incluyendo sus facultades para ajustar el proceso de PP y evaluar los resultados.</p> <p>b. Generar un programa de capacitación para los comités ciudadanos y realizar la capacitación a nivel local.</p> <p>c. Crear mecanismos para asegurar que los comités conozcan y ejerzan sus facultades.</p>	<p>a.1 Realizar el análisis jurídico necesario para determinar las facultades que puedan ser otorgadas a los comités ciudadanos, bajo el principio de maximizar el nivel de influencia de su participación (J-A).</p> <p>a.2 Incorporar estas facultades para los comités en los instrumentos jurídicos y administrativos de la estrategia Vamos Juntos (J-A).</p> <p>a.3 Redactar un documento tipo manual que será entregado a los integrantes de los comités ciudadanos para informarles de su rol y facultades en el proceso (O).</p> <p>b.1 Con base en la capacitación ya realizada con los comités ciudadanos, ajustar el programa de capacitación y desarrollar una estrategia para fomentar la capacitación del mayor número posible de integrantes de los comités, en particular al realizar sesiones de capacitación a nivel local (O).</p> <p>b.2 Designar el financiamiento necesario al proceso de capacitación (F).</p> <p>c.1 Incorporar en el proceso de la estrategia Vamos Juntos, en los talleres, un tiempo dedicado a revisar las facultades de los comités y cómo se ejercen (O).</p> <p>c.2 Asignar el personal necesario para acompañar a los comités ciudadanos a lo largo del proceso PP (O).</p>
8	1.4 Consolidar la lógica del proceso PP en todas las dependencias estatales involucrada en la EVJ.	Lograr una coordinación efectiva inter-institucional y entre las instituciones y las comunidades que asegure la gestión exitosa de los procesos de PP.	<p>a. Involucrar a más personal de las demás dependencias en el proceso PP.</p> <p>b. Capacitar y retroalimentar de forma permanente a los enlaces y personal involucrado en la EVJ.</p> <p>c. Establecer mecanismos de comunicación ágil entre el personal operativo de las dependencias involucradas.</p>	<p>a.1 Reasignar personal de las dependencias involucradas a la EVJ, para robustecer equipos operativos y mejorar la comunicación (O y F).</p> <p>b.1 Generar el programa de capacitación para el personal involucrado (J-A).</p> <p>b.2 Agendar e implementar el programa de capacitación (O y F).</p> <p>c.1 Establecer los mecanismos de comunicación ágil (TICs, reuniones, grupos de trabajo) necesarios (O).</p> <p>d.1 Incorporar en la planeación presupuestal de cada dependencia, un apartado de inversión a ser gestionado a partir de un proceso PP (J-A).</p> <p>d.2 Ajustar los presupuestos de las dependencias para dedicar un porcentaje de inversión al proceso PP (F).</p>

			d. Designar un porcentaje del presupuesto de cada dependencia al proceso PP.	
5	1.5 Definir mejor el papel de los gobiernos municipales y fuerzas políticas locales, en su propio papel, no como parte de los comités ciudadanos.	Asegurar el carácter ciudadano de los comités locales y aprovechar los conocimientos y la colaboración de los gobiernos municipales.	a. Revisar el diseño de los comités ciudadanos Vamos Juntos. b. Ajustar el diseño de la estrategia Vamos Juntos para contemplar una relación entre gobierno estatal y gobierno municipal fuera del marco de los CCVJ.	a.1 Realizar el análisis jurídico-administrativo necesario para determinar las modificaciones al diseño de los CCVJ para que sean enteramente ciudadanos (sin la participación de funcionarios de ayuntamientos actuales) (J-A). b.1 Realizar el análisis jurídico-administrativo necesario para establecer la coordinación entre la dependencia que coordina la EVJ y los gobiernos municipales en donde se implementa la estrategia (J-A).
9	1.6 Extender y consolidar las prácticas de deliberación y comunicación abierta de la ciudadanía y funcionarios más allá del proceso inicial de la EVJ.	Aprovechar los aprendizajes y la organización ciudadana de la EVJ para impulsar una administración pública más abierta a las demandas ciudadanas.	a. Hacer un ejercicio de retroalimentación de la EVJ para destilar aprendizajes. b. A partir de los aprendizajes, promover mejoras a la gestión pública. c. Consolidar los CCVJ como espacios de participación ciudadana más allá de la EVJ.	a.1 Programar un espacio de retroalimentación y analizar los aprendizajes detectados (O). b.1 Comunicar a los directivos de la administración pública estatal las mejoras recomendadas (J-A). c.1 Generar una estrategia de seguimiento con los CCVJ, más allá de la EVJ (O y F).
6	1.7 Ampliar el proceso de participación en tiempo y en la forma de convocar para fortalecer el grado de apertura y pluralidad de posturas en las asambleas.	Generar una base amplia de participación social en el marco de la EVJ.	a. Diseñar un proceso de participación de tipo asambleario para la EVJ. b. Convocar a la población en general y a los diversos sectores de las localidades a participar en las asambleas.	a.1 Realizar el análisis de los procesos de tipo asambleario usados en modelos exitosos de PP y adaptarlos para la EVJ (J-A). b.1 Contratar o reasignar el personal operativo necesario para facilitar las asambleas y acompañar a los comités que se forman (F). b.2 Organizar y facilitar las asambleas locales (O). c.1 Crear y dar seguimiento a los comités que se forman a nivel local o municipal (O).

			c. Generar comités a partir de las asambleas a nivel local o municipal.	
3	1.8 Fortalecer el proceso pedagógico de la EVJ para dotar de mayores capacidades a los líderes locales y fomentar una cultura de participación ciudadana.	Incrementar la participación ciudadana informada y proactiva para que la EVJ contribuya al fortalecimiento de una cultura de participación ciudadana.	a. Generar un programa de capacitación enfocada en la formación cívica y ética en las escuelas. b. Realizar la capacitación en los municipios donde se instrumenta la EVJ, en paralelo al proceso PP.	a.1 Coordinar con las instituciones de educación pública para generar los contenidos del programa de capacitación y los mecanismos para su implementación (J-A y O). b.1 Contratar y/o reasignar el personal para realizar las sesiones de capacitación (F). b.2 Incorporar esta capacitación en el programa operativo de la EVJ para asegurar su carácter permanente (O).
7	1.9 Definir mejor y en su dimensión el papel del gobierno municipal como colaborador externo del comité ciudadano y de enlace con el Gobierno Estatal.	Establecer una relación clara de colaboración entre la dependencia del gobierno del estado que implementa la EVJ y los gobiernos municipales donde se implementa.	a. Ajustar el diseño de la EVJ para otorgar un papel diferenciado a los gobiernos municipales. b. Convocar a participar a los gobiernos municipales en los términos de esta nueva relación. c. Mantener la comunicación con el ayuntamiento hasta la terminación del proceso y la entrega de los proyectos, obras, bienes y/o servicios.	a.1 Realizar el análisis jurídico-administrativo necesario para establecer la relación de colaboración entre gobierno estatal y municipal en el marco de la EVJ (J-A). a.2 Ajustar el diseño de la convocatoria y los talleres para diferenciar este nuevo rol del gobierno municipal de la participación ciudadana en el marco de los CCVJ. b.1 Operar la EVJ con este ajuste de diseño con relación a los gobiernos municipales (O). c.2 Dar seguimiento con los enlaces municipales hasta que se termine el proceso PP en su municipio (O).

Objetivo 2. Determinar la pertinencia de la operación de la Estrategia vamos Juntos para consolidarse como un modelo de presupuesto participativo

7	2.1 Planear reuniones regulares de las instancias involucradas con los comités para dar seguimiento a los proyectos y obras.	Asegurar la comunicación clara y oportuna que dota a los comités ciudadanos de la información suficiente para cumplir con su rol de vigilar y dar seguimiento a las obras y los servicios comprometidos en el marco de la EVJ.	a. Crear una agenda de reuniones en la etapa pos-votación con cada comité municipal. b. Asegurar el flujo de la información adecuada y oportuna de las dependencias encargadas a la SEDIS y a los CCVJ. c. Realizar las reuniones con representantes de SEDIS con los CCVJ y, de ser necesario, con enlaces de las dependencias encargadas.	a.1 Designar el personal operativo necesario para acompañar a los comités en la etapa pos-votación (F). a.2 Ajustar calendarios de implementación de la EVJ para reflejar las reuniones de seguimiento con los EVJ (O). b.1 Establecer las reglas de la coordinación inter-institucional para asegurar el flujo de la información de las dependencias encargadas a la SEDIS sobre el arranque, avance y terminación de los compromisos, y la información completa sobre las características y costos de los proyectos, obras, bienes y servicios (J-A). c.1 Asignar los presupuestos necesarios para los gastos relacionados con las reuniones de seguimiento (F). c.2 Realizar las reuniones de seguimiento y convocar, de ser necesario, a los enlaces de las dependencias encargadas (O).
3	2.2 Iniciar el proceso con espacios de participación abierta a nivel local para asegurar que la conformación de comités sea preponderantemente ciudadana.	Contar con comités ciudadanos que incorporan la participación de una amplia diversidad de sectores, líderes y población en general y con la capacidad de perdurar en el tiempo.	a. Ajustar el diseño de la EVJ para incorporar espacios de participación abierta a nivel local, que sean la base para la conformación de los comités ciudadanos. b. Convocar y facilitar los espacios de participación amplia a nivel local.	a.1 Realizar el análisis jurídico-administrativo, así como financiero, necesario para determinar los recursos e instrumentos necesarios para realizar el ajuste del diseño (J-A y F). a.2 Programar los espacios de participación local como la primera etapa de la EVJ y reasignar y/o contratar el personal operativo necesario (O y F). b.1 Mantener el personal operativo para facilitar y dar seguimiento a los eventos locales (O).
2	2.3 Ampliar el proceso deliberativo para madurar las propuestas de proyectos y obras,	Generar propuestas de proyecto que atiendan las	a. Revisar y modificar el diseño de los talleres para ampliar el proceso deliberativo.	a.1 Ajustar el diseño de la EVJ para ampliar el proceso deliberativo y otorgar tiempos en los talleres para madurar las propuestas ciudadanas (J-A).

	para generar proyectos con mayor respaldo ciudadano.	necesidades locales más importantes y que cuenten con un amplio respaldo y aceptación ciudadano.	b. Incorporar mecanismos para apoyar a los ciudadanos a desarrollar propuestas técnicas y financieramente factibles.	b.1 Asignar el personal necesario de la SEDIS y otras dependencias del gobierno estatal para proporcionar información y asesoría técnica a los ciudadanos en el desarrollo de sus propuestas (O y F). b.2 Realizar los talleres de análisis y desarrollo de las propuestas ciudadanas (O).
8	2.4 Mejorar el proceso para determinar la factibilidad de las propuestas generadas en los talleres.	Incorporar en el proceso operativo de la EVJ un taller participativo de análisis y reflexión con los comités ciudadanos para la valoración de la factibilidad de las propuestas generadas en los talleres de diagnóstico y planeación, lo cual contribuya al mejoramiento de la operación de la EVJ.	a. Diseñar el taller en los aspectos metodológicos y académicos (carta descriptiva, contenidos, programa de actividades, instrumentos de trabajo y evaluación del evento, etc.). b. Concertar con otras instituciones públicas y otras instancias (universidades, ONGs, etc.) su participación en los talleres. c. Implementar talleres participativos en las regiones y municipios para la valoración de la factibilidad de las iniciativas propuestas en los diagnósticos participativos.	a.1 Para el diseño académico y metodológico se requiere de la comisión de las actividades a personal capacitado y la consulta a especialistas (O y F). b.1 La concertación y gestión de participación de otras instituciones de gobierno y otras instancias (J-A y O). c.1 La instrumentación de talleres participativos para evaluación de la factibilidad de las iniciativas generadas debe considerar un equipo especializado, concertación de sedes y logística operativa del evento (O y F).
9	2.5 Incorporar una cláusula en la licitación de obra pública para que las empresas seleccionadas atiendan las necesidades de información de la comunidad local.	Propiciar la coordinación y comunicación entre instancias ejecutoras con comités ciudadanos, SEDIS, municipio	a. Revisar el marco normativo y regulatorio e impulsar una propuesta de colaboración con instancias públicas y otras de interés para su participación, a través de reuniones e instrumentos	a.1 Análisis de reglamentos internos y otros instrumentos regulatorios de las funciones de las dependencias de gobierno. (J-A). b.1 El diseño académico y metodológico con personal calificado del taller participativo y la asignación de personal para su operación (O y F). c.1 Programación y realización de talleres (O).

		y otras instancias involucradas, a través de la incorporación de cláusula reguladora en la licitación de obra pública, lo cual permita el fortalecimiento de la comunicación entre involucrados e incremente la confianza de la población en la EVJ.	<p>formales y legales (convenios).</p> <p>b. Diseñar un taller participativo de evaluación de la factibilidad de iniciativas generadas en talleres de diagnóstico.</p> <p>c. Implementar talleres de evaluación de factibilidad de proyectos y obras.</p>	
1	2.6 Facilitar la contraloría social de los comités ciudadanos sobre proyectos y obras seleccionadas.	Formalizar la constitución de una contraloría social integrada por el comité y beneficiarios de obras y proyectos para vigilar y dar seguimiento a los compromisos de la EVJ.	<p>a. Revisar lineamientos para la integración de la contraloría social.</p> <p>b. Seleccionar e invitar a integrantes considerando a comités y otros beneficiarios.</p> <p>c. Integrar el comité de contraloría social en las regiones.</p> <p>d. Formalizar la contraloría mediante convenio o acta.</p> <p>e. Diseñar herramientas e instrumentos para el seguimiento y evaluación de proyectos (fichas, bitácoras, manuales, etc.).</p> <p>f. Capacitar a los integrantes del comité en</p>	<p>a.1 Revisión de normatividad vigente en materia de constitución de contraloría social. (J-A).</p> <p>b.1 Definición de perfiles para la selección de integrantes(O).</p> <p>c.1 Convocatoria y realización de reuniones para informar implicaciones de ser parte del comité(O).</p> <p>d.1 Cumplimiento de lineamientos y especificaciones legales para la formalización del comité de contraloría social (J-A).</p> <p>e.1 Contratar o reasignar personal capacitado para diseñar los instrumentos y herramientas (O y F).</p> <p>f.1 Personal capacitado y asignación de partida presupuestaria para realizar las sesiones de capacitación (O y F).</p>

			el tema de contraloría social.	
6	2.7 Fortalecer el compromiso hacia la naturaleza participativa de EVJ al interior de las otras dependencias participantes.	Asegurar la implementación exitosa de proyectos, obras, bienes y servicios, así como la consolidación de los comités ciudadanos, con la participación de las dependencias ejecutoras.	a. Reforzar la colaboración inter-institucional entre la SEDIS y las dependencias ejecutoras. b. Capacitar a enlaces y directivos de las dependencias ejecutoras sobre la estrategia Vamos Juntos y sus metas en términos de fomentar una cultura de participación ciudadana.	a.1 Realizar el análisis jurídico-administrativo necesario para reforzar la colaboración inter-institucional entre la SEDIS y las dependencias ejecutoras (J-A). b.1 Diseñar y llevar a cabo las sesiones de capacitación con enlaces y directivos (O).
5	2.8 Designar enlaces de tiempo completo en las dependencias ejecutoras con el fin de elevar la efectividad en el seguimiento y comunicación de avances de los compromisos.	Contribuir a la efectividad en la articulación de las dependencias ejecutoras de proyectos mediante la formalización de enlaces que den seguimiento permanente a los compromisos y avances de la EVJ.	a. Establecer convenios y acuerdos de colaboración con las dependencias ejecutoras. b. Integrar una red de enlaces de las dependencias ejecutoras. Definir mecanismos de articulación y vinculación entre los enlaces.	a.1 Revisar los lineamientos y manuales de procedimientos de cada dependencia participante para establecer los convenios y/o acuerdos de colaboración (J-A). b.1 Integrar la red de enlaces con el liderazgo de SEDIS (O). c.1 Realizar en forma permanente las reuniones de trabajo con enlaces de las dependencias (O).
4	2.9 Definir claramente los roles y las facultades de los comités ciudadanos en las diversas etapas del proceso, en particular para dar seguimiento y vigilar el cumplimiento de los compromisos.	Consolidar la integración de los comités ciudadanos especificando atribuciones y facultades en cada una de las etapas del proceso que	a. Definir lineamientos generales para la integración de reglamentos que delimiten la estructura, atribuciones y facultades de los comités ciudadanos.	a.1 Revisar el marco jurídico y normativo para definir los lineamientos para los comités (J-A). b.1. Programar las sesiones de trabajo regionales con los comités (O). b.2 Asignar el presupuesto requerido para la operación de las sesiones de trabajo (F). c.1. Visto bueno de asesores jurídicos para prever controversias (J-A). c.2 Programar las sesiones protocolarias en las regiones (O y F).

		aseguren el cumplimiento de los compromisos relativos a la EVJ.	<ul style="list-style-type: none"> b. Implementar sesiones de trabajo con comités ciudadanos para la integración participativa de los reglamentos. c. Formalizar la integración de los comités mediante la firma de actas constitutivas y reglamentos. 	
--	--	---	--	--

Objetivo 3: Determinar la pertinencia de los resultados de mediano plazo de la estrategia Vamos Juntos para garantizar su sostenibilidad.

4	3.1 Fortalecer liderazgos de los comités ciudadanos por medio de un programa de capacitación más amplio y accesible.	Instrumentar un programa de capacitación para integrantes de comités ciudadanos para el desarrollo de capacidades y competencias de liderazgo, trabajo en equipo y participación ciudadana, lo cual contribuya al desarrollo integral de la región y los municipios.	<p>a. Concertar financiamiento (Programa Operativo Anual, Partida Presupuestal, otros).</p> <p>b. Diseñar proyecto académico y metodológico (carta descriptiva, plan de formación, programa de actividades, materiales, listas de cotejo, enlaces, etc.).</p> <p>c. Integrar el equipo facilitador (asignar y/o designar responsables, capacitar a facilitadores, contratación de servicios, otros).</p> <p>d. Implementar los talleres de capacitación a comités ciudadanos.</p> <p>e. Sistematizar, evaluar y dar seguimiento al programa de capacitación.</p>	<p>a.1. Gestión de financiamiento en programas operativos anuales (F).</p> <p>b.1 Diseño de las sesiones de capacitación con personal calificado (O y F).</p> <p>b.2 Establecer un cronograma de actividades (O).</p> <p>c.1 Contratar y/o reasignar personal y designar responsables (O y F).</p> <p>d.1 Mantener el personal operativo necesario para la realización de los talleres (O).</p> <p>e.1 Designar tiempos y responsables para la sistematización y evaluación del proceso de capacitación (O).</p>
9	3.2 Comunicar mejor el tipo y alcance de las obras a entregar.	Implementar una estrategia y canales de comunicación eficientes con comités ciudadanos, representantes	<p>a. Informar a integrantes de los comités, autoridades municipales y enlaces municipales y regionales sobre el tipo, alcance, y presupuesto, de los proyectos, obras bienes y/o servicios.</p>	<p>a.1 Designar los responsables de la comunicación con los diversos actores (O).</p> <p>b.1 realizar el análisis jurídico-administrativo necesario para la integración del plan (J-A).</p> <p>b.2 Capacitar al personal operativo y comités ciudadanos (O).</p> <p>c.1 Asignar y capacitar al personal, y verificar los costos operativos y financiamiento, partida presupuestal (F y O).</p>

		municipales y población en las regiones de atención para el establecimiento, seguimiento y evaluación a obras de la EVJ, lo cual contribuya a la rendición de cuentas y al fortalecimiento de liderazgos locales.	b. Integrar un plan de control, seguimiento y evaluación de obras y proyectos con la participación de funcionarios, comités ciudadanos y autoridades municipales. c. Instrumentar mecanismos de comunicación efectiva entre autoridades, proveedores de servicio, comités ciudadanos y otros involucrados.	
8	3.3 Que las empresas seleccionadas sean más sensibles a las condiciones y necesidades locales, dar preferencia a empresas regionales y emplear mano de obra local.	Impulsar la profesionalización y participación de empresas regionales para su incorporación en el establecimiento de proyectos y obras de EVJ, considerando la rendición de cuentas, empleo de mano de obra local y consideración de particularidades y características de la población beneficiada con las obras.	a. Revisar condiciones y requisitos de padrones de proveedores de servicios. b. Diseñar programa de incorporación de empresas al interior de las regiones del estado. c. Concertar y articular con padrones del gobierno del estado y/o gobierno federal. d. Convocar, capacitar y dar seguimiento a empresas y plataforma de proveedores.	a.1 Identificar las partidas presupuestales para el financiamiento a las acciones (F). a.2 Verificar los aspectos normativos y administrativos para la implementación de acciones (J-A). b.1 Diseñar el programa de incorporación de acuerdo con el análisis jurídico-administrativo (J-A y O). c.1 Coordinación con las dependencias ejecutoras y otras instancias relevantes (J-A). d.1 Programa de trabajo para la operación de las acciones (O).
3	3.4 Evaluar puntualmente la calidad	Establecer un plan de control, seguimiento y	a.- Diseñar instrumentos de evaluación y plan de	a.1 Establecimiento de convenios de colaboración para la concurrencia en financiamiento y colaboración (J-A, O y F).

	de las obras y actuar en consecuencia.	evaluación de obras y proyectos a través de la consulta con especialistas y la participación de integrantes de comités ciudadanos, empresas, e instituciones gubernamentales, lo cual permita asegurar la calidad de obras.	control, seguimiento y evaluación. b. Capacitar a comités ciudadanos, empresas y funcionarios sobre el plan de control, seguimiento y evaluación. c. Promover la participación de otras instancias públicas, privadas y sociales en la evaluación de calidad de obras (universidades, otros). d. Designar responsabilidades y responsables y poner en marcha el plan.	a.2 Integración de un presupuesto e identificación de fuentes de financiamiento (F). b.1 realizar capacitación de diversos actores sobre los instrumentos del plan (O). c.1 Programas y convenios de colaboración, apoyo a gastos operativos (O y F). d.1 Verificación de asignación de responsables para la operación de las acciones (O). d.2 Capacitación, seguimiento y acompañamiento a responsables operativos (O y F).
2	3.5 Fortalecer los comités ciudadanos en su papel de vigilancia de las obras y supervisar las necesidades de mantenimiento de las obras.	Efectuar un programa de capacitación y acompañamiento a comités ciudadanos para el control, seguimiento y evaluación de obras y proyectos, lo cual permita el fortalecimiento de comités ciudadanos y el incremento de la calidad de las obras.	a. Planear y diseñar programa de capacitación y acompañamiento a comités ciudadanos. b. Gestionar financiamiento para poner en marcha el proceso de capacitación. c. Integrar un equipo de trabajo para la ejecución de los talleres. d. Evaluar y dar seguimiento al programa.	a.1 En aspectos operativos, se requiere de personal calificado para el diseño y planeación (O y F); b.1 En aspectos de financiamiento, se requiere de la inclusión de programa operativo anual y en partidas presupuestales, así como la concertación del financiamiento (F); c.1 En implicación es operativas, es necesario contar con perfiles calificados y disponibilidad presupuestal (O y F); d.1 Sistematización de eventos y acciones, integración de carpetas o portafolios de evidencias, aplicación de instrumentos de evaluación y seguimiento (O).

1	3.6 Dar continuidad al programa, fortalecer el empleo local y focalizar inversión pública en regiones históricamente marginadas.	Promover la consolidación de empleo local para la ejecución de las obras con énfasis en las regiones marginadas.	<p>a. Identificar proveedores de servicios locales.</p> <p>b. Contribuir a la profesionalización de empresas locales para su incorporación en licitaciones.</p> <p>c. Establecer convenios de colaboración con empresas que aseguren la incorporación de materiales y mano de obra local.</p>	<p>a.1 Asignar personal calificado para identificar y seleccionar proveedores (O y F).</p> <p>b.1 Generar e instrumentar mecanismos de formación y asesoría a empresas locales (O y F).</p> <p>c.1 Revisar el marco jurídico para establecer los convenios de colaboración (J-A).</p> <p>c.2 Etiquetar recursos presupuestales para ejecutar las actividades (F).</p>
6	3.7 Brindar oportunamente al comité y a la población la información clara y detallada sobre tiempos, alcances y costos de las obras.	Garantizar el acceso a comités y ciudadanía de información clara y detallada de la EVJ mediante el establecimiento de acciones y programas de difusión.	<p>a. Concertar información para cada etapa del proyecto.</p> <p>b. Robustecer la información que se difunde a través de la plataforma de difusión de la EVJ (página web).</p> <p>c. Diseñar e imprimir materiales de difusión.</p> <p>d. Concertar espacios locales de difusión de información sobre las obras.</p>	<p>a.1 Implementar mecanismos de colaboración con dependencias ejecutoras para la provisión continua de información sobre las obras, así como para su difusión (J-A y O).</p> <p>b.1 Asignar personal o contratar a proveedores de servicios que diseñen, implementen y operen plataforma de difusión (O y F).</p> <p>c.1 Reasignar y/o contratar personal capacitado para el acopio y procesamiento de la información (O).</p> <p>c.2 Reasignar personal y/o contratar a proveedor de servicios que diseñe materiales (O).</p> <p>c.3 Etiquetar presupuesto para la impresión y distribución de materiales (F).</p> <p>d.1 Implementar estrategia de difusión que incluye convenios de colaboración con entidades locales (J-A y O).</p>
5	3.8 Permitir una contraloría social de la ejecución de las obras seleccionadas.	Establecer mecanismos de contraloría social local para el seguimiento y evaluación de las obras seleccionadas que faciliten la rendición de	<p>a. Definir funciones de contraloría social dentro de las atribuciones del comité.</p> <p>b. Formar comités ciudadanos para ejercer su función de contraloría social.</p> <p>c. Diseñar los materiales didácticos y</p>	<p>a.1 Realizar el análisis jurídico-administrativo para determinar las funciones de contraloría social que se otorgarán a los comités (J-A).</p> <p>b.1 Realizar la integración formal de comités donde se definan atribuciones de forma oficial (O y F).</p> <p>b.2 Reasignar personal y/o contratar a los proveedores de servicios profesionales que diseñen y ejecuten la capacitación (O y F).</p> <p>c.1 Reasignar y/o contratar a personal calificado que diseñe herramientas y materiales (O y F).</p> <p>d.1 Reasignar personal calificado que construya indicadores de evaluación de desempeño (O).</p>

		cuentas y transparencia de obras y proyectos.	herramientas (fichas de proyecto, formatos, etc.) para la realización de las labores de contraloría social. d. Establecer criterios de evaluación de desempeño.	d.2 Asegurar los recursos presupuestales para la ejecución de las actividades (F).
7	3.9 Fortalecer la parte redistributiva de la EVJ con obras y servicios destinados a la población con mayor índice de marginación y pobreza.	Facilitar el acceso a poblaciones con mayor índice de marginación y pobreza a los servicios y beneficios asociados a la EVJ en igualdad de condiciones que el resto de los municipios.	a. Establecer criterios de selección de municipios por índice de marginación y pobreza. b. Reformulación del modelo metodológico que establezca criterios para selección de proyectos integrales enfocados a grupos y sectores vulnerables. c. Buscar mecanismos de concurrencia de oferta institucional orientada a grupos y sectores vulnerables.	a.1 Reformular el diseño y las reglas de operación de la EVJ para instrumentar los criterios de selección de municipios (J-A). b.1 Asignar personal calificado para diseñar modelo metodológico (O). c.1 Concertar los convenios interinstitucionales necesarios (J-A).

b. Priorización de recomendaciones

Objetivo 1. Determinar la pertinencia del diseño de la Estrategia Vamos Juntos a partir de una comparación con modelos de presupuestos participativos

Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Objetivo	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
1	Fortalecer a los comités ciudadanos en términos de su conformación, capacitación y facultades.	Contar con comités ciudadanos que fortalecen liderazgos locales y ejercen un papel activo en el desarrollo y evaluación de la EVJ.	<p>a. Desarrollar un documento tipo manual que especifica los roles y facultades de los comités ciudadanos, incluyendo sus facultades para ajustar el proceso de PP y evaluar los resultados.</p> <p>b. Generar un programa de capacitación para los comités ciudadanos y realizar la capacitación a nivel local.</p> <p>c. Crear mecanismos para asegurar que los comités conozcan y ejerzan sus facultades.</p>	<p>a.1 Realizar el análisis jurídico necesario para determinar las facultades que puedan ser otorgadas a los comités ciudadanos, bajo el principio de maximizar el nivel de influencia de su participación (J-A).</p> <p>a.2 Incorporar estas facultades para los comités en los instrumentos jurídicos y administrativos de la estrategia Vamos Juntos (J-A).</p> <p>a.3 Redactar un documento tipo manual que será entregado a los integrantes de los comités ciudadanos para informarles de su rol y facultades en el proceso (O).</p> <p>b.1 Con base en la capacitación ya realizada con los comités ciudadanos, ajustar el programa de capacitación y desarrollar una estrategia para fomentar la capacitación del mayor número posible de integrantes de los comités, en particular al realizar sesiones de capacitación a nivel local (O).</p> <p>b.2 Designar el financiamiento necesario al proceso de capacitación (F).</p> <p>c.1 Incorporar en el proceso de la estrategia Vamos Juntos, en los talleres, un tiempo dedicado a revisar las facultades de los comités y cómo se ejercen (O).</p> <p>c.2 Asignar el personal necesario para acompañar a los comités ciudadanos a lo largo del proceso PP (O).</p>
2	Definir mejor el papel de los gobiernos municipales y fuerzas políticas locales, en su propio papel, no como parte de los comités ciudadanos.	Asegurar el carácter ciudadano de los comités locales y aprovechar los conocimientos y la colaboración de los gobiernos municipales.	<p>a. Revisar el diseño de los comités ciudadanos Vamos Juntos.</p> <p>b. Ajustar el diseño de la estrategia Vamos Juntos para contemplar una relación entre gobierno estatal y gobierno municipal fuera del marco de los CCVJ.</p>	<p>a.1 Realizar el análisis jurídico-administrativo necesario para determinar las modificaciones al diseño de los CCVJ para que sean enteramente ciudadanos (sin la participación de funcionarios de ayuntamientos actuales) (J-A).</p> <p>b.1 Realizar el análisis jurídico-administrativo necesario para establecer la coordinación entre la dependencia que coordina la EVJ y los gobiernos municipales en donde se implementa la estrategia (J-A).</p>

3	Fortalecer el proceso pedagógico de la EVJ para dotar de mayores capacidades a los líderes locales y fomentar una cultura de participación ciudadano.	Incrementar la participación ciudadana informada y proactiva para que la EVJ contribuya al fortalecimiento de una cultura de participación ciudadana.	a. Generar un programa de capacitación enfocada en la formación cívica y ética en las escuelas. b. Realizar la capacitación en los municipios donde se instrumenta la EVJ, en paralelo al proceso PP.	a.1 Coordinar con las instituciones de educación pública para generar los contenidos del programa de capacitación y los mecanismos para su implementación (J-A y O). b.1 Contratar y/o reasignar el personal para realizar las sesiones de capacitación (F). b.2 Incorporar esta capacitación en el programa operativo de la EVJ para asegurar su carácter permanente (O).
---	---	---	--	--

Objetivo 2. Determinar la pertinencia de la operación de la Estrategia vamos Juntos para consolidarse como un modelo de presupuesto participativo

Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Objetivo	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
1	Ampliar el proceso deliberativo para madurar las propuestas de proyectos y obras, para generar proyectos con mayor respaldo ciudadano.	Generar propuestas de proyecto que atiendan las necesidades locales más importantes y que cuenten con un amplio respaldo y aceptación ciudadano.	a. Revisar y modificar el diseño de los talleres para ampliar el proceso deliberativo. b. Incorporar mecanismos para apoyar a los ciudadanos a desarrollar propuestas técnicas y financieramente factibles.	a.1 Ajustar el diseño de la EVJ para ampliar el proceso deliberativo y otorgar tiempos en los talleres para madurar las propuestas ciudadanas (J-A). b.1 Asignar el personal necesario de la SEDIS y otras dependencias del gobierno estatal para proporcionar información y asesoría técnica a los ciudadanos en el desarrollo de sus propuestas (O y F). b.2 Realizar los talleres de análisis y desarrollo de las propuestas ciudadanas (O).
	Definir claramente los roles y las facultades de los comités ciudadanos en las diversas etapas	Consolidar la integración de los comités ciudadanos	a. Definir lineamientos generales para la integración de reglamentos que	a.1 Revisar el marco jurídico y normativo para definir los lineamientos para los comités (J-A). b.1. Programar las sesiones de trabajo regionales con los comités (O).

2	del proceso, en particular para dar seguimiento y vigilar el cumplimiento de los compromisos.	especificando atribuciones y facultades en cada una de las etapas del proceso que aseguren el cumplimiento de los compromisos relativos a la EVJ.	delimiten la estructura, atribuciones y facultades de los comités ciudadanos. b. Implementar sesiones de trabajo con comités ciudadanos para la integración participativa de los reglamentos. c. Formalizar la integración de los comités mediante la firma de actas constitutivas y reglamentos.	b.2 Asignar el presupuesto requerido para la operación de las sesiones de trabajo (F). c.1. Visto bueno de asesores jurídicos para prever controversias (J-A). c.2 Programar las sesiones protocolarias en las regiones (O y F).
3	Designar enlaces de tiempo completo en las dependencias ejecutoras con el fin de elevar la efectividad en la comunicación y fortalecer el compromiso hacia la EVJ al interior de las dependencias participantes.	Contribuir a la efectividad en la articulación de las dependencias ejecutoras de proyectos mediante la formalización de enlaces que den seguimiento permanente a los compromisos y avances de la EVJ.	a. Reforzar la colaboración inter-institucional entre la SEDIS y las dependencias ejecutoras. b. Capacitar a enlaces y directivos de las dependencias ejecutoras sobre la estrategia Vamos Juntos y sus metas en términos de fomentar una cultura de participación ciudadana c. Integrar una red de enlaces de las dependencias ejecutoras. d. Definir mecanismos de articulación y vinculación entre los enlaces.	a.1 Realizar el análisis jurídico-administrativo necesario para reforzar la colaboración inter-institucional entre la SEDIS y las dependencias ejecutoras (J-A). b.1 Diseñar y llevar a cabo las sesiones de capacitación con enlaces y directivos (O). c.1 Integrar la red de enlaces con el liderazgo de SEDIS (O). d.1 Realizar en forma permanente las reuniones de trabajo con enlaces de las dependencias (O).

Objetivo 3: Determinar la pertinencia de los resultados de mediano plazo de la estrategia Vamos Juntos para garantizar su sostenibilidad.

Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Objetivo	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
1	Dar continuidad al programa, fortalecer el empleo local y focalizar inversión pública en regiones históricamente marginadas.	Promover la consolidación de empleo local para la ejecución de las obras con énfasis en las regiones marginadas.	1. Identificar proveedores de servicios locales 2. Contribuir a la profesionalización de empresas locales para su incorporación a SIOP. 3. Establecer convenios de colaboración con empresas que aseguren la incorporación de materiales y mano de obra local.	1. Personal calificado que identifique y seleccione proveedores (O y F). 2. Mecanismos de formación y asesoría a empresas locales (O y F). 3. Revisión de marco jurídico para establecimiento de convenios (J-A). 4. Establecimiento de recursos presupuestales para ejecutar las actividades (F).

Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Objetivo	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
2	Fortalecer los comités ciudadanos en su papel de vigilancia de las obras y supervisar las necesidades de mantenimiento de las obras.	Efectuar un programa de capacitación y acompañamiento a comités ciudadanos para el control, seguimiento y evaluación a obras y proyectos, lo cual permita el fortalecimiento de comités ciudadanos y el incremento de la calidad de las obras.	1.- Planear y diseñar programa de capacitación y acompañamiento a comités ciudadanos; 2.- Gestionar financiamiento para poner en marcha el proceso de capacitación; 3. Integrar equipo de trabajo para ejecución de talleres; 4.- Evaluar y dar seguimiento del programa.	1.- En aspectos operativos, se requiere de personal calificado para el diseño y planeación (O y F); 2.- En aspectos de financiamiento, se requiere de la inclusión de programa operativo anual y en partidas presupuestales, así como la concertación del financiamiento (F); 3.- En implicación es operativas, es necesario contar con perfiles calificados y disponibilidad presupuestal (O y F); 4.- En implicaciones operativas, se requiere la edición de carta descriptiva, capacitación a operadores y facilitadores de eventos, materiales, insumos y viáticos (O y F); 5.- Sistematización de eventos y acciones, integración de carpetas o portafolios de evidencias, aplicación de instrumentos de evaluación y seguimiento (O).
3	Evaluar puntualmente la calidad de las obras y actuar en consecuencia.	Establecer un plan de control, seguimiento y evaluación de obras y proyectos a través de la consulta a especialistas y la participación de integrantes de	1.- Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación y plan de control, seguimiento y evaluación; 2.- Capacitar a comités ciudadanos, empresas y funcionarios sobre el plan de control, seguimiento y evaluación; 3.-Promover la	1.- Integración de un presupuesto e identificación de fuentes de financiamiento (F); 2.- Establecimiento de convenios de colaboración para la concurrencia en financiamiento y colaboración (J-A, O y F); 3.- Programas y convenios de colaboración, apoyo a gastos operativos (O y F); 4.- Verificación de asignación de responsables para la operación de las acciones (O); 5.- Capacitación, seguimiento y acompañamiento a responsables operativos (O y F).

Consecutivo (por prioridad)	Recomendación	Objetivo	Actividades por recomendación	Implicaciones por actividad (operativas, jurídico-administrativas, financieras)
		comités ciudadanos, empresas, e instituciones gubernamentales, lo cual permita el incremento en la calidad de obras.	participación de otras instancias públicas, privadas y sociales en la evaluación de calidad de obras (universidades, otros); 4.- Designar responsabilidades y responsables; 5.- Poner en marcha del modelo.	

8. CONCLUSIONES

La estrategia Vamos Juntos representa una experiencia novedosa de implementación de un proceso de presupuesto participativo en México. Desde sus inicios en 2015, la EVJ se ha implementado en diversas regiones del estado y canalizado un presupuesto importante a obras y servicios priorizados por ciudadanos en talleres regionales y una votación abierta a nivel municipal.

El propósito de esta evaluación fue valorar el diseño, la implementación y los resultados de la EVJ. En general, por medio de la escala de Likert, se determina una evaluación de 2.9 sobre 4. Es importante contextualizar el desempeño de la EVJ, ya que es una estrategia innovadora en México y que tiene tres años de haberse implementado en el estado de Jalisco. Este hecho significa que nos encontramos ante una política pública en etapa de consolidación. El mejor acierto de la EVJ ha sido su diseño. Este se apega en buena medida a las mejores prácticas internacionales que han sido consideradas como exitosas, destaca en su diseño el hecho de buscar la equidad en la distribución de los recursos, recobrar la confianza de la ciudadanía en el gobierno y fomentar una nueva gestión pública que se adapte a las nuevas dinámicas de gobernanza democrática. Con todo esto la EVJ ha diseñado una lógica causal adecuada a sus propósitos y situación deseada.

El punto más débil de la EVJ es la implementación. En especial, la relación de la SEDIS y los comités ciudadanos con las empresas constructoras y la SIOP. Este reto intergubernamental es un problema clásico, ya que cada dependencia tiene su lógica y al momento de cooperar no se adapta a las necesidades comunes, sino que cada quien mantiene sus rutinas y dinámicas organizacionales propias. Una recomendación central de esta evaluación es enfocar esfuerzos en la implementación, donde la SEDIS tome el liderazgo administrativo y los comités ciudadanos tomen el liderazgo político. De esta manera, se debe crear un nuevo ambiente donde las empresas constructoras deberán adaptarse a esta nueva realidad y designar un responsable de la comunicación con la SEDIS y los comités ciudadanos.

En materia de la evaluación de los resultados de la EVJ, los miembros de los comités ciudadanos y la ciudadanía encuestada consideran positiva la incidencia de la EVJ en sus comunidades, sobre todo porque se trata de regiones históricamente olvidadas, vulnerables y con muchas necesidades básicas. El aspecto positivo de los resultados es el hecho de haber cumplido con los compromisos y la dinámica que se generó entre la comunidad. Al no haber

muchos espacios de participación ciudadana efectiva, la EVJ se distinguió como una nueva forma de participar. El aspecto negativo de los resultados es que la organización ciudadana sigue como un capítulo pendiente, la recomendación es fortalecer el elemento pedagógico en educación cívica y organización de la ciudadanía.

A partir de esta evaluación, podemos afirmar entre los principales hallazgos que la figura del comité ciudadano Vamos Juntos (CCVJ), como núcleo de la EVJ, presenta ciertos sesgos que limitan su potencial para consolidar una cultura de participación ciudadana en el marco de la EVJ. Esas limitaciones tienen que ver con la convocatoria a los comités y la relativamente alta proporción de participantes en los CCVJ que son funcionarios municipales. El área de oportunidad aquí detectada es en torno a la manera de convocar a los CCVJ, en donde un proceso más amplio y plural, basado en espacios de participación de tipo asambleario, podría llevar a la conformación de comités de mayor representatividad y con mayor probabilidad de continuar en el tiempo como espacios que fortalecen liderazgos locales.

En la evaluación se encontró que los talleres realizados en el marco de la EVJ fueron valorados muy positivamente por los participantes, en donde se destaca el trato amable y respetuoso de los facilitadores, así como la cercanía con funcionarios de primer nivel. Mientras el proceso de votación también recibe una valoración positiva, que se comprueba en los niveles de participación, se hallaron debilidades en el proceso de seguimiento post-votación. En la etapa post-votación, la comunicación con los CCVJ bajó de intensidad, y muchas veces dejó a integrantes de los comités con incertidumbre acerca de las obras y servicios, tanto en términos de los presupuestos, las características técnicas, las fechas de inicio y terminación, así como sus propias facultades como miembros de un comité para vigilar el cumplimiento de lo comprometido. El área de oportunidad, en este caso, tiene que ver con el establecimiento de mecanismos de comunicación continua en esta etapa, la provisión de manera oportuna de información más completa sobre las obras y los servicios comprometidos en el marco de la EVJ, así como la clarificación de las facultades de los CCVJ en su papel de vigilancia de los compromisos. Para que esto se dé de manera cabal, también implica una serie de reformas de las dependencias ejecutoras, para facilitar la información técnica y operativa a la SEDIS, así como canalizar de manera constructiva la retroalimentación de los CCVJ.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Villanueva, Luis F. (1993). *La implementación de políticas*, Antología de Políticas Públicas, tomo III. Miguel Ángel Porrúa, México, D.F.
- Annunziata, R. (2013). “Democratizar la ciudad: Los presupuestos participativos en Rosario y Morón”, en *Nueva sociedad*, No. 243(enero-febrero 2013): 119-130.
- Allegretti, Giovanni. -Comp.- (2011). *Estudio comparativo de los presupuestos participativos en República Dominicana, España y Uruguay*. 377 pp. Disponible en https://presupuestosparticipativos.com/wp-content/uploads/2017/01/4o-Estudio_comparativoV.digital.pdf Consultado el 13 de noviembre de 2017.
- Allegretti, Giovanni; García, Patricia; y Paño, Pablo (2011). *Viajando por los presupuestos participativos: buenas prácticas, obstáculos y aprendizajes*. Centro de Ediciones de la Diputación de Málaga; Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional. 140 pp. Disponible en <https://presupuestosparticipativos.com/wp-content/uploads/2017/01/Viajando-x-PPs.pdf> Consultado el 13 de noviembre de 2017.
- Baierle, Sergio, y Cabannes, Yves (2004) *Finanzas locales y presupuesto participativo*. Programa de Gestión Urbana PGU –ALC / UN – HABITAT, Alcaldía Municipal de Porto Alegre, Brasil Quito. - Programa de Gestión Urbana – UN/HABITAT. Mayo 2004. 150 pp. (Cuaderno de Trabajo N°137). Disponible en <http://www.rosario.gov.ar/sitio/verArchivo?id=4875&tipo=objetoMultimedia> Consultado el 13 de noviembre de 2017.
- Baiocchi, G., y Ganuza, E. (2014). “Participatory Budgeting as if Emancipation Mattered”, en *Politics & Society*, 42(1): 29-50.
- BID (2005). *Evaluación del presupuesto participativo en Brasil*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C. Departamento de Desarrollo Sostenible. 112 pp. Disponible en <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5308/Evaluación%20del%20presupuesto%20participativo%20en%20Brasil%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Consultado el 13 de noviembre de 2017.
- Cabannes, Yves (2004) *Participatory budgeting: a significant contribution to participatory democracy*. *Environment & Urbanization Vol. 16 No 1, April 2004. 20 pp.* Disponible en <http://pubs.iied.org/pdfs/G00471.pdf> Consultado el 13 de noviembre de 2017.
- Cabannes, Y., y Lipietz, B. (2017). “Revisiting the democratic promise of participatory budgeting in light of competing political, good governance and technocratic logics”, en *Environment & Urbanization*, 2017: 1-18.
- Castells, Manuel (1998) “¿Hacia el Estado-red? Globalización económica e instituciones políticas en la era de la información”, ponencia dictada en San Pablo, 1998.
- Conde, S. (2006). *Construir ciudadanía. Implicaciones para la educación formal*. En *Democracia y construcción de ciudadanía. Nuevos paradigmas, nuevos caminos* (145-146). México: IEDF (IEDF. Democracia y construcción de ciudadanía. Nuevos

- paradigmas, nuevos caminos. México, Instituto Electoral del Distrito Federal (IEDF), 2007. Memoria del Foro celebrado el 10, 11 y 12 de octubre de 2007.
- CEPAL (2000) *Equidad, desarrollo, ciudadanía*. Consejo Económico para América Latina y El Caribe, CEPAL. Santiago de Chile. 2000.
- Dias, Nelson (coord.) (2014). *Hope for democracy. 25 years of participatory budgeting worldwide*. In loco association. 495 pp. Disponible en https://www.buergerhaushalt.org/sites/default/files/downloads/Studie_Hope_for_democracy_-_25_years_of_participatory_budgeting_worldwide.pdf Consultado el 13 de noviembre de 2017.
- Falck, Andrés y Paño, Pablo (eds.) (2011), *Democracia participativa y presupuestos participativos: acercamiento y profundización sobre el debate actual*. Málaga, Centro de Ediciones de la Diputación de Málaga (Manual Docente de la Escuela de Políticas de Participación Local, Proyecto Parlocal) 457 pp. Disponible en <https://presupuestosparticipativos.com/wp-content/uploads/2017/01/Manual-Dem-Pva-y-PP.pdf> Consultado el 13 de noviembre de 2017.
- Francés García, F. y Carrillo Cano, A. (2008). *Guía metodológica de los Presupuestos Participativos*. España: Universidad de Alicante.
- Ganuza, E. y Baiocchi, G. (2012). “The Power of Ambiguity: How Participatory Budgeting Travels the Globe”, en *Journal of Public Deliberation*, 8(2): Artículo 8.
- Ganuza, E. (2005). “Democracia y nuevos horizontes: emergencia y límites de los Presupuestos Participativos en España”, en *Acciones e Investigaciones Sociales*, 20 (marzo 2005): 5-39.
- Goldfrank, B. (2006). “Los procesos de ‘presupuesto participativo’ en América Latina: Éxito, fracaso y cambio”, en *Revista de ciencia política*, 26(2): 3-28.
- Gómez Hernández, Esperanza (2007) “El presupuesto participativo entre democracia, pobreza y desarrollo”, en *Investigación y Desarrollo*, Vol. 15 No 1, pp. 56-77. Disponible en http://rednacionalplypp.co/media/docs/academicos/Gomez_-_PP_entre_democracia_pobreza_y_desarrollo.pdf Consultado el 13 de noviembre de 2017.
- Hevia de la Jara, F. (2007). *El programa Oportunidades y la construcción de ciudadanía. Ejercicio y protección de derechos en un programa de transferencias condicionadas en México*. Tesis para optar al grado de Doctor en Antropología, dirigida por el Dr. Ernesto Isunza Vera. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS), México, D.F.
- Manual Operativo Vamos Juntos (2016). Secretaría de Desarrollo e Integración Social. Gobierno del Estado de Jalisco. Guadalajara.
- Olvera Rivera, Alberto J. (2016); *Ciudadanía y democracia*. Cuadernos de Divulgación de la Cultura Democrática. Cuaderno 27. Instituto Nacional Electoral (INE), México.
- Periódico Oficial “El Estado de Jalisco (2017) “Acuerdo del ciudadano Gobernador Constitucional del Estado de Jalisco, mediante el cual se expiden los Lineamientos Generales para la operación de los recursos disponibles en la Partida 7993

denominada ‘provisiones para erogaciones por presupuestos participativos’ considerada en el presupuesto de egresos del Gobierno del Estado de Jalisco para el ejercicio 2017”. Publicado en el número 40, Sección III. Del jueves 9 de febrero de 2017, Guadalajara, Jalisco.

- Pressman, Jeffrey y Wildavsky, Aaron (1984). *Implementation. How great expectations in Washington are dashed in Oakland*. University of California Press, Berkeley.
- Sahed, Anwar (2007). *Participatory Budgeting*. World Bank. Public sector governance and accountability series. 300 pp. Disponible en <http://siteresources.worldbank.org/PSGLP/Resources/ParticipatoryBudgeting.pdf> Consultado el 13 de noviembre de 2017.
- Sandoval, Aristóteles (2017). Entrevista al Gobernador del Estado de Jalisco, Aristóteles Sandoval, realizada por Fernando Cornejo Hernández (Editor) en *Vamos Juntos: Hacia una sociedad más participativa y corresponsable*, Gobierno del Estado de Jalisco.
- Wampler, B. (2007). “A Guide to Participatory Budgeting”, en *Participatory Budgeting*, Anwar Shah. Washington, DC: World Bank Institute.
- Wampler, B. (2012). “Participatory Budgeting: Core principles and Key Impacts”, en *Journal of Public Deliberation*, 8(2): artículo 12.
- Wampler, B. y Hartz-karp, J. (2012). “Participatory Budgeting: Diffusion and Outcomes across the World”, en *Journal of Public Deliberation*, 8(2), artículo 13.
- World Bank. 2011. *Evaluación del Presupuesto Participativo y su relación con el presupuesto por resultados*. Washington, DC: World Bank. 34 pp. Disponible en <http://documents.worldbank.org/curated/en/791401468295194694/pdf/625880WPOP11620ci0n0del0Presupuesto.pdf> Consultado el 13 de noviembre de 2017.

Lista de Actores Estratégicos Entrevistados

	Nombre	Municipio	Fecha	Hora
1	Alejandra Sánchez	Mazamitla	12/04/2017	09:00
2	Socorro Pulido	Mazamitla	12/04/2017	11:00
3	Marco Antonio González	Mazamitla	12/04/2017	13:00
4	María Macías	Mazamitla	12/04/2017	16:00
5	Arturo Chávez	Mazamitla	12/04/2017	18:00
6	Evangelina Barragán	Chapala	12/04/2017	16:30
7	José Trinidad Mendoza	Chapala	12/04/2017	09:00
8	Juana Márquez	Chapala	12/04/2017	11:00
9	Berenice Delgado	Chapala	12/04/2017	13:00
10	Oscar Medina	Chapala	12/06/2017	16:00
11	Juan Alberto Ahumada	Poncitlán	12/07/2017	12:00
12	Sara Lourdes Z. Díaz	Poncitlán	12/07/2017	09:15
13	Olivia Flores	Poncitlán	12/07/2017	10:00
14	Petra Loza	Poncitlán	12/07/2017	11:00
15	María Martínez	Poncitlán	12/07/2017	11:45
16	Anita Torres	Poncitlán	12/07/2017	13:30
17	Ana Luisa Vázquez	Colotlán	12/09/2017	14:00
18	Anabel Robles	Colotlán	12/09/2017	11:00
19	Hugo Pérez	Colotlán	12/09/2017	16:00
20	Sergio Navarro	Colotlán	12/09/2017	09:00
21	Albertico López	Bolaños	12/09/2017	13:00
22	Noé Benavides	Bolaños	12/09/2017	10:00
23	José Luis Salazar	Bolaños	12/09/2017	12:00
24	Corpulos Meza	Chimaltitán	12/10/2017	12:45
25	Ignacio Sandoval	Chimaltitán	12/10/2017	18:00
26	Magdalena Bramasco	Chimaltitán	12/10/2017	13:00
27	Eduardo Delgado	Mezquitic	12/10/2017	11:00
28	Misael Marcel	Mezquitic	12/10/2017	10:00
29	Jesús (Agroparque)	Colotlán	12/11/2017	13:00
30	Armando Sánchez	Huejúcar	12/11/2017	16:00
31	Salvador Noriega	Acatlán	12/13/2017	18:00
32	Sergio Díaz	Acatlán	12/13/2017	10:00
33	Verónica Díaz y Francisco Valencia	Acatlán	12/13/2017	13:00
34	Leobardo Romo	Encarnación	12/13/2017	17:00
35	Adolfo Carrillo	Encarnación	12/13/2017	09:00
36	Cuca Quezada	Encarnación	12/13/2017	11:00
37	Lupita Contreras	Encarnación	12/13/2017	16:30

38	Adriana Ramírez	Jalostotitlán	12/16/2017	13:00
39	Cesar Omar Reynoso	Jalostotitlán	12/16/2017	11:00
40	Daniel Enríquez	Jalostotitlán	12/16/2017	13:00
41	Fernando Miranda	Jalostotitlán	12/16/2017	09:00
42	Margarita Murillo	Tonalá	12/18/2017	18:00
43	María Hernández	Tonalá	12/18/2017	16:00
44	Miguel Aceves	Tonalá	12/18/2017	09:00
45	Angélica Navarro	Tonalá	12/18/2017	13:00
46	Lidia García	Quitupan	12/18/2017	11:00
47	Juan Sánchez	Quitupan	12/18/2017	09:00
48	Araneli López	Quitupan	12/18/2017	11:00
49	Aurelia Cárdenas	Quitupan	12/18/2017	16:30
50	Reynaldo Silva	Quitupan	12/18/2017	13:00

Lista de funcionarios entrevistados

	Nombre	Puesto	Fecha	Hora
1	Mtra. Carolina Toro Morales	Subsecretaria de Planeación y Evaluación	01/16/2018	16:00
2	Mtro. Jesús Salvador Ríos Martínez	Director General de Estrategias Sociales	01/18/2018	12:00
3	Mtra. Lizana Gracia Caballero	Directora General de Políticas Sociales	01/18/2018	1:30
4	Geraldene Aguilera Rayas	Agente de bienestar / Operativo	01/13/2018	10:00
5	Jesús Oswaldo García Ramírez	Agente de bienestar / Operativo	01/13/2018	11:30
6	José Encarnación Vega González	Agente de bienestar / Operativo	01/13/2018	12:30

10. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acta de cierre: Es el documento utilizado en el proceso de consulta masiva sobre presupuestos participativos, a través del cual se certifica que dicha consulta efectivamente ha ocurrido. Contiene como mínimo los siguientes datos: fecha, hora de inicio, lugar, breve introducción acerca del motivo que da origen al evento (la consulta), descripción de los eventos ocurridos, hora de termino y la firma de las autoridades competentes que estuvieron presentes (coordinadores y observadores).

Asamblea: Reunión presencial entre ciudadanos y autoridades de gobierno, Forma parte de la metodología de trabajo de la estrategia Vamos Juntos, es el espacio de participación en donde de forma simétrica concurren el gobierno, los ciudadanos y la población en general, para priorizar las necesidades comunitarias identificadas en los talleres.

Ciudadano: Sujeto que conoce sus derechos y deberes, capaz de incidir en las decisiones públicas que le atañen para el logro del bienestar propio y/o colectivo.

Comité Ciudadano: Es la figura conformada por los ciudadanos que deciden libremente participar en la estrategia Vamos Juntos, identificación de necesidades comunitarias, selección de necesidades prioritarias agrupadas por temáticas, y seguimiento y supervisión de las obras y acciones que se derivan de las necesidades seleccionadas, ejecutadas por las diferentes dependencias y organismos del Gobierno del Estado.

Comité popular: Corazón de la Estrategia Vamos Juntos (EVJ), tiene como función actuar como interlocutor entre habitantes del municipio y autoridades gubernamentales que participan en EVJ, para la priorización definitiva, seguimiento y supervisión de las acciones y obras a realizar por las diferentes dependencias y organismos de gobierno del Estado en el municipio. Se integra por ciudadanos asistentes al taller regional (EVJ) de diagnóstico participativo y se busca que este conformado por personas con perfil que reflejen distintos grupos de la comunidad.

Consulta para elegir proyectos a financiar: etapa en la cual se efectúa una consulta mediante votación a los ciudadanos, incluyendo niños y jóvenes mayores de 12 años, para la elección de los proyectos que se establecerán.

Consulta masiva: Es una forma de consulta que se utiliza para que las personas expresen su opinión (generalmente a través de un proceso de votación o preferencias) sobre asuntos de interés público (proyectos), que ellos han previamente colocado en el centro de las demandas ciudadanas.

Deliberación: Es un acto de reflexión que tiene como objetivo la toma de decisiones después de un serio, minucioso y detallado proceso de análisis de alternativas; implica debate y consensos.

Demandas ciudadanas: Son aspiraciones de los ciudadanos que nacen a partir del intento de solucionar problemas específicos de carácter social y/o comunitario y/o para satisfacer necesidades a título personal. En el contexto de la estrategia Vamos Juntos, dan origen a proyectos, obras u acciones y compromisos.

Diagnostico participativo: Es una metodología de trabajo en donde gobierno, ciudadanos y población en general participan en talleres, que tiene como objetivo capacitar a la comunidad para la identificación de problemas comunitarios a partir de la metodología del marco lógico (causas y efectos).

Difusión y ejecución de proyectos: Mecanismo por el cual se dan a conocer, se informan los avances de las obras y proyectos a los ciudadanos.

Eficacia: Se refiere a la capacidad de lograr objetivos con los recursos asignados en el tiempo establecido.

Eficiencia: Se refiere a la capacidad de lograr objetivos con la óptima utilización de los recursos.

Enfoque regional: escala de intervención de la EVJ en el territorio, para detonar procesos de desarrollo regional a partir del involucramiento de los ciudadanos. Está regido por el principio de regionalización establecido por la Ley de Planeación para el Estado de Jalisco y sus Municipios, y conforme al Acuerdo de Regionalización Administrativa del Estado de Jalisco para impulsar el desarrollo de la Entidad.

Enlaces: Son las personas (funcionarios de la administración estatal) responsables de gestionar y dar seguimiento a los compromisos adquiridos por el ejecutivo estatal, que son de la competencia de la dependencia en donde se desempeñan.

Estrategia: Es el conjunto de principios que señala la dirección y organización de los recursos, instrumentos y organismos que participan para llevar a cabo los propósitos planteados, y alcanzar los objetivos derivados de una política.

Formación: proceso que tiene como objetivo fortalecer la participación comunitaria, “Vamos Juntos”, y se implementa en dos facetas, una dirigida al equipo promotor con el propósito de brindar herramientas pedagógicas para conducir proceso de comunicación y construcción de acuerdos en las comunidades en donde se implementa la EVJ, reconociendo la importancia de la interacción de los distintos actores sociales. El segundo está dirigido a los integrantes de los comités ciudadanos EVJ, populares y regionales y busca acompañarlos en el proceso de organización y desarrollo de habilidades de comunicación y liderazgo que les permita identificar problemáticas comunitarias y en generar soluciones, en constante dialogo con las comunidades.

Fideicomisos públicos: Son las entidades de la Administración Pública Paraestatal constituidos por la Administración Pública mediante la celebración de un contrato de fideicomiso, organizados de manera análoga a los Organismos y tienen como propósito auxiliar al Estado mediante la realización de actividades prioritarias.

Indicadores de seguimiento: Son los parámetros utilizados para medir y/o evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados en una estrategia, proyecto, plan y/o programa; contienen un valor informativo para la toma de decisiones, se expresan en forma cuantitativa,

son objetivos, es decir, contienen datos reales, disponibles y consistentes y, finalmente, son medibles.

Instituto Electoral y de Participación Ciudadana de Jalisco: El Instituto Electoral y de Participación Ciudadana del Estado de Jalisco (IEPC) es el organismo público autónomo depositario de la autoridad electoral, responsable del ejercicio de la función estatal de organizar los procesos electorales locales y los de plebiscito y referéndum. El instituto es un organismo independiente en sus decisiones y funcionamiento, de carácter permanente y profesional en su desempeño. Cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propios, y en su integración concurren los ciudadanos y los partidos políticos. En la estrategia Vamos Juntos es el responsable de brindar acompañamiento y asistencia técnica a la Secretaría de Desarrollo e Integración Social (SEDIS) en el proceso de consulta masiva sobre presupuestos participativos.

Jefatura de Gabinete: Es el área del Gobierno Estatal encargada de gestionar estratégicamente las prioridades de gobierno definidas por el Gobernador ante el resto de las dependencias y organismos que componen el Poder Ejecutivo, Además de coordinar el apoyo técnico y monitorear los avances en el cumplimiento de los objetivos prioritarios de la administración.

Jornada: Es el tiempo durante el cual ocurre la consulta masiva para proyectos a financiar con presupuesto participativo.

Lógica horizontal: Define una relación igualitaria en donde ningún participante está por encima de otro.

Marco Lógico: Es un instrumento de análisis lógico y de pensamiento estructurado para la gestión y planificación de proyectos de desarrollo. Facilita el proceso de conceptualización, diseño y ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, hacia grupos de beneficiarios y para facilitar la comunicación entre los participantes.

Módulos de consulta: Son los espacios físicos habilitados para el desarrollo de la consulta masiva, los determina la Secretaria de Desarrollo e Integración Social (SEDIS), en su carácter de coordinadora del proceso de consulta.

Observadores de la consulta masiva: Es una figura independiente de la esfera de gobierno, que participa en el proceso de consulta masiva. Son los organismos de la sociedad civil, universidades, e instituciones nacionales e internacionales que con autoridad en la materia y a invitación del Sr. Gobernador, participen en el proceso de consulta masiva para determinar los proyectos a financiar a través de presupuestos participativos fungiendo como observadores.

Organismos autónomos: Son los organismos públicos con autonomía administrativa.

Organismos descentralizados: Son entidades de la Administración Pública Paraestatal, que como personas jurídicas de derecho público, cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propios y que tienen por objeto realizar actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias del desarrollo, ejecutar proyectos estratégicos, prestar servicios público o sociales y obtener y aplicar recursos para fines de asistencia pública, desarrollo e inclusión social y seguridad social.

Organismos desconcentrados: Son las Dependencias de la Administración Pública Centralizada que tienen por objeto auxiliar a las Secretarías, la Procuraduría Social, la Fiscalía General del Estado y la Contraloría del Estado en el ejercicio de determinadas funciones, las cuales se encuentran administrativamente subordinadas a aquellas, pero cuentan con autonomía técnica en el ejercicio de sus atribuciones.

Organismos interinstitucionales: Son órganos auxiliares de la Administración Pública Centralizada que tienen por objeto realizar funciones de colaboración, coordinación y cooperación entre diversas instituciones y organizaciones para la atención de asuntos públicos.

Organización comunitaria: Equipo operativo de campo (equipo promotor), responsable de la identificación y movilización de los habitantes de cada municipio de atención, en donde se

opera la EVJ, cuya función es involucrar a los ciudadanos para la identificación de necesidades y para la conformación de un comité ciudadano regional.

Participación ciudadana: Es la participación de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones pública o gestiones específicas, a través de respuestas individuales o colectivas a las convocatorias realizadas por las autoridades gubernamentales. Ya sea para tomar decisiones, para gestionar o para obtener respuesta a problemas particulares y demandas de diversas índoles, la participación debe ser vista como un proceso que incluye a dos actores centrales: el gobierno y la sociedad.

Población en general: Es la población que participa en el proceso de consulta masiva para selección de proyectos a financiar a través del presupuesto participativo (incluye población mayor de 12 años); con independencia de su condición de ciudadanía y de si forma parte o no del Comité Ciudadano Vamos Juntos.

Presupuesto participativo: Es un instrumento de participación ciudadana que busca a través de escenarios de debate y negociación pública otorgar a los ciudadanos la decisión sobre el destino de una parte de los recursos públicos. Mediante un continuo ejercicio de dialogo y encuentro entre gobernantes y gobernados que fomenta el sentido de lo público y asume a la ciudadanía como un ente activo y corresponsable del desarrollo de su sociedad. En el contexto de la estrategia Vamos Juntos se concibe como un proceso y no como un acto.

Priorización de necesidades: Momento de la asamblea en donde los ciudadanos participantes definen cuales son los principales problemas a resolver en su territorio.

Proceso: Es un conjunto ordenado de pasos y etapas que concluye con la obtención de un resultado.

Proyecto: Es una intervención que tiene objetivos definidos, los cuales deben lograrse en un horizonte de tiempo establecido, en un ámbito geográfico delimitado, que puede o no requerir de un presupuesto y para el cual se ha diseñado un plan de trabajo. De manera general los principales objetivos de un proyecto son: solucionar un problema y, contribuir a fines

superiores de desarrollo. En el contexto de la estrategia Vamos Juntos implica la realización de obras u acciones.

Proyectos ganadores del presupuesto participativo: Son aquellos proyectos que obtienen mayor cantidad de preferencias (votos) en el proceso de consulta masiva.

SEDIS: Secretaria de Desarrollo e Integración Social; es la dependencia responsable de diseñar y ejecutar el Programa de Desarrollo Social y Humano del Estado; de diseñar, aplicar y evaluar la política de desarrollo social y humano del estado; de coordinar y supervisar los programas sociales federales en el Estado; de administrar y coordinar la información en materia asistencial y de desarrollo social y humano; de diseñar y ejecutar programas que impulsen el desarrollo humano y la asistencia social en el estado; de promover, apoyar y gestionar la participación ciudadana y de los organismos de la sociedad civil en la elaboración, ejecución y evaluación de políticas sociales de desarrollo; de promover, apoyar y gestionar la cultura del desarrollo humano integral, la resolución alternativa de conflictos y la cooperación y participación ciudadana; de promover, apoyar y gestionar la capacitación de quienes participan en la asistencia social, principalmente. Específicamente, en la estrategia Vamos Juntos, la SEDIS es la responsable de coordinar la estrategia en todas sus etapas.

Selección de proyectos viables: momento de los talleres participativos en donde se eligen los proyectos que son viables con base en criterios técnicos, sociales y financieros para realizarse.

Seguimiento y evaluación: mecanismo en el cual los representantes del gobierno dan seguimiento a los proyectos y obras acordadas, a través de reuniones públicas con los ciudadanos en los municipios de atención.

SEPAF: Secretaria de Planeación, Administración y Finanzas; es la dependencia responsable de garantizar que se destinen los bienes y recursos estatales a las acciones que son prioridades en la Planeación del desarrollo estatal y, específicamente en la estrategia Vamos Juntos, es la dependencia responsable de administrar el fondo del presupuesto participativo.

Suscripción de compromisos: acuerdo y compromiso por escrito entre el gobierno (del estado de Jalisco) y los ciudadanos para garantizar que se cumplan los proyectos elegidos por los ciudadanos.

Talleres de diagnóstico: eventos, reuniones de trabajo (asambleas) de carácter participativo donde participan los pobladores o ciudadanos, comité ciudadano EVJ y representantes de instituciones de gobierno del estado (SEDIS), en el cual se dialoga y analizan los problemas más urgentes de la localidad, municipio y región.

Vamos Juntos: Es una estrategia implementada en el año 2015 por el Gobernador del Estado de Jalisco, para promover la participación ciudadana, comunitaria y social en las acciones de gobierno, con el objetivo de generar sujetos activos de desarrollo en los municipios y las regiones de todo el Estado y restablecer los escenarios de dialogo, consenso y acuerdos para la ejecución de acciones, programas y proyectos con la participación y en beneficio de las comunidades.

Viabilidad: Un proyecto es viable cuando reúne las condiciones físicas, técnicas, presupuestarias, legales y operativas que aseguran el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Fuentes de Información.

- 1) Bases Licitación Pública Nacional Presencial. No. 03/0156-00 “Evaluación de Resultados de la Estrategia Vamos Juntos”, Gobierno del Estado de Jalisco, Poder Ejecutivo, Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas, Dirección General de Abastecimientos. 2017.
- 2) Manual Operativo de la Estrategia Vamos Juntos, en su Modalidad de “Planeación y Acción Participativa Regional, Municipal y/o por Colonias”, Vamos Juntos, Conversemos, Decidamos, Realizamos.

https://vamosjuntos.jalisco.gob.mx/sites/default/files/.../1.manual_vamos_juntos.pdf

11. DIRECTORIO DE PARTICIPANTES

Investigadores titulares

Dr. Gerardo Bernache Pérez, Coordinador de la Evaluación de Resultados de la EVJ

Doctor en Antropología, Universidad de Arizona, Tucson (1994). Profesor investigador titular C del CIESAS Occidente. Sistema Nacional de Investigadores, Nivel I. Experiencia en investigación social, métodos cualitativos, coordinación de proyectos y equipos de trabajo. Especialidad en medio ambiente y sociedad, cultura ambiental y servicios municipales y medio ambiente.

Dr. Antonio Cañez Cota, Especialista en técnicas cuantitativas y/o cualitativas.

Doctorado en política Pública, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (2017), Investigador Asociado, nivel doctorado, Consorcio CIDIGLO del CIESAS Occidente. Especialidad en administración y políticas públicas, gobernanza municipal, gestión del agua. Experiencia en diseño y desarrollo de proyectos de investigación, métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas, sistematización y análisis de datos y coordinación de equipos de trabajo.

Dr. Arturo Balderas Torres, Especialista en trabajo de campo

Doctorado en Innovación y Gobernanza para el Desarrollo Sustentable, Universidad de Twente, en los Países Bajos (2012). Investigador Asociado, nivel doctorado, Consorcio CIDIGLO del CIESAS Occidente. Sistema Nacional de Investigadores, nivel II. Diplomado en administración de proyectos. Especialista en medio ambiente y desarrollo rural. Experiencia en diseño metodológico, aplicación de técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa, trabajo de campo, sistematización y análisis de datos, conocimiento de las regiones del estado de Jalisco. Experiencia como docente, Ingeniería Ambiental, ITESO.

Dra. Cindy McCulligh Deblasi, investigadora asociada al trabajo de campo

Doctora en Ciencias Sociales por el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, CIESAS Occidente (2016). Formación como investigadora en contextos sociales, con especialidad en estudios ambientales y gestión del recurso hídrico, desempeño ambiental de la industria. Experiencia en promoción del desarrollo comunitario. Conocimientos y experiencia de metodologías y técnicas cualitativas de investigación, coordinación de equipos de investigación y trabajo de campo.

Biol. Xóchitl Guadalupe Magallón Gómez, investigadora asociada a trabajo de campo

Licenciatura en Biología, Universidad de Guadalajara (1999). Diplomado en desarrollo rural sustentable. Especialista en desarrollo local comunitario, proyectos de formación y desarrollo de capacidades en agroecología y desarrollo rural sustentable. Experiencia en formación y capacitación frente a grupo y a distancia. Conocimiento y experiencia en técnicas cualitativas de investigación de campo como son: manejo de grupos de enfoque, entrevistas semiestructuradas, realización de encuesta, entre otros.

Ing. Agrónomo Mtro. Jorge Camberos Sánchez, investigador asociado a trabajo de campo

Ingeniero Agrónomo, Universidad de Guadalajara (1993). Diplomado en desarrollo rural sustentable. Amplia experiencia como formador para el desarrollo de capacidades rurales, trabajo con comunidades rurales y comunidades indígenas, programas de desarrollo productivo y otros. Conocimiento y experiencia en técnicas cualitativas de investigación de campo como son: manejo de grupos de enfoque, entrevistas semiestructuradas, realización de encuesta, entre otros.

Además, un equipo de siete asistentes de investigación colaboró en la realización de encuestas, este equipo estuvo conformado por las siguientes personas:

	<i>Estudiantes</i>	<i>Carrera</i>	<i>Universidad</i>
1	Cesar Octavio Huerta González	Lic. Antropología	CUSCH, U. de G.
2	Ana Cristina Venegas Tena	Lic. Antropología	CUSCH, U. de G.
3	Graciela Álvarez Aguirre	Lic. Gestión y Economía Ambiental	CUCEA, U. de G.
4	Citlaly Yaremi Zúñiga Loza	Lic. Antropología	CUSCH, U. de G.
5	María Rosario Murillo Padilla	Lic. Sociología	CUSCH, U. de G.
6	Heidi Susana Serrano Pérez	Lic. Antropología	CUSCH, U. de G.
7	Yeraldín Gaspar Guillén	Lic. Gestión y Economía Ambiental	CUCEA, U. de G.

12. ANEXOS

Anexo 1. Tabla de análisis FODA

Objetivo 1: Determinar la pertinencia del diseño de la estrategia Vamos Juntos a partir de una comparación con modelos de presupuesto participativo.

OBJETIVO 1. DISEÑO		Dimensión Interna	
		<p>FORTALEZAS.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Partida presupuestal importante dedicada exclusiva a EVJ (PP) 2.Proceso deliberativo en los talleres regionales y una votación abierta y vinculante. 3.Haber priorizado la aplicación de la estrategia en regiones de mayor marginación. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Bajo grado de apertura a la participación local de tipo asambleario. 2.Debilidad de los comités ciudadanos desde el diseño y poca influencia para la evaluación y modificación del proceso. 3.Ausencia de una reforma administrativa amplia para que todas las dependencias se abran al proceso participativo.
Dimensión Externa	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Identificar reformas requeridas en la administración estatal para adaptarse de mejor manera a los requerimientos de gestión de los PP. 2.Revisar la importancia de la participación de tipo asambleario a nivel local en los procesos exitosos a nivel global 3.Incorporar mejoras al diseño de los comités ciudadanos a partir de las mejores prácticas de proyectos PP. 	<p>Recomendaciones</p> <p>(No aplica)</p>	<p>Recomendaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Incorporar en el diseño una reforma administrativa de las dependencias involucradas en concordancia con los objetivos y mejores prácticas de procesos PP. 5. Instrumentar espacios de participación local asambleario en el diseño de la EVJ. 6. Fortalecer a los comités ciudadanos en términos de su conformación, capacitación y facultades.

	AMENAZAS	Recomendaciones	Recomendaciones
	<p>1.El bajo grado de institucionalización de EVJ la hace vulnerable ante cambios en las prioridades sexenales en la administración pública estatal.</p> <p>2.La definición ambigua del papel de los gobiernos municipales y fuerzas políticas locales en la EVJ puede propiciar la captura de la participación y los proyectos.</p> <p>3.El diseño actual de la EVJ puede permitir que el programa sea utilizado más como un instrumento de control político, que de empoderamiento ciudadano.</p>	<p>4. Consolidar la lógica del proceso PP en todas las dependencias estatales involucrada en la EVJ.</p> <p>5. Definir mejor el papel de los gobiernos municipales y fuerzas políticas locales, en su propio papel, no como parte de los comités ciudadanos.</p> <p>6. Extender y consolidar las prácticas de deliberación y comunicación abierta de la ciudadanía y funcionarios más allá del proceso inicial de EVJ.</p>	<p>1.Ampliar el proceso de participación en tiempo y en la forma de convocar para fortalecer el grado de apertura y pluralidad de posturas en las asambleas.</p> <p>2. Fortalecer el proceso pedagógico de la EVJ para dotar de mayores capacidades a los líderes locales y fomentar una cultura de participación ciudadano.</p> <p>3.Definir mejor y en su dimensión el papel del gobierno municipal como colaborador externo del comité ciudadano y de enlace con el Gobierno Estatal.</p>

Objetivo 2: Determinar la pertinencia de la operación de la estrategia Vamos Juntos para para consolidarse como un modelo de presupuesto participativo.

OBJETIVO 2. OPERACIÓN		Dimensión Interna	
		FORTALEZAS 1. El diseño y trabajo de facilitación de los talleres como espacio deliberativo. 2. La participación y liderazgo de funcionarios de primer nivel. 3. Un proceso de votación abierto y confiable.	DEBILIDADES 1. Débil coordinación entre SEDIS, dependencias ejecutoras y comités ciudadanos. 2. Conformación de comités con preponderancia de funcionarios municipales y personas afines. 3. Falta de seguimiento oportuno y comunicación efectiva con los comités en la etapa post votación.
Dimensión Externa	OPORTUNIDADES 1. Disposición para intensificar y ampliar la colaboración con los gobiernos municipales. 2. Aprovechar el interés y motivación de la ciudadanía para extender y consolidar la participación e incidencia en gestión pública. 3. Ampliar el plazo de deliberación para que el <i>expertise</i> ciudadano incida encontrar soluciones creativas a los problemas identificados.	Recomendaciones (No aplica)	Recomendaciones 1. Planear reuniones regulares de las instancias involucradas con los comités para dar seguimiento a los proyectos y obras. 2. Iniciar el proceso con espacios de participación abierta a nivel local para asegurar que la conformación de comités sea preponderantemente ciudadana. 3. Ampliar el proceso deliberativo para madurar las propuestas de proyectos y obras, para generar proyectos con mayor respaldo ciudadano.
	AMENAZAS 1. El bajo compromiso de funcionarios de otras dependencias hacia el componente social de la EVJ pervierte sus objetivos de empoderamiento.	Recomendaciones 1. Mejorar el proceso para determinar la factibilidad de las propuestas generadas en los talleres. 2. Incorporar una cláusula en la licitación de obra pública para que las empresas seleccionadas atiendan las necesidades de	Recomendaciones 1. Fortalecer el compromiso hacia la naturaleza participativa de EVJ al interior de las otras dependencias participantes. 2. Designar enlaces de tiempo completo en las dependencias ejecutoras con el fin de elevar la

	<p>2. Hay desconfianza ciudadana, en general, con relación al actuar gubernamental.</p> <p>3. En la ejecución de obras, las empresas constructoras no tienen la sensibilidad con los actores locales y presentan problemas de tiempos y calidad en la ejecución de obras.</p>	<p>información de la comunidad local.</p> <p>3.Facilitar la contraloría social de los comités ciudadanos sobre proyectos y obras seleccionadas.</p>	<p>efectividad en el seguimiento y comunicación de avances de los compromisos.</p> <p>3.Definir claramente los roles, facultades de los comités ciudadanos en las diversas etapas del proceso, en particular para dar seguimiento y vigilar el cumplimiento de los compromisos.</p>
--	---	---	---

Objetivo 3: Determinar la pertinencia de los resultados de mediano plazo de la estrategia Vamos Juntos para garantizar su sostenibilidad.

OBJETIVO 3. RESULTADOS		Dimensión Interna	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>1.Las obras y proyectos realizados y entregados a las comunidades históricamente marginadas.</p> <p>2.Se sembró una semilla de participación social en la gestión pública.</p> <p>3.Resurgimiento incipiente de la confianza ciudadana en el gobierno estatal y funcionarios.</p>	<p>1. Problemas recurrentes con la ejecución de las obras en tiempo y forma.</p> <p>2.Falta de transparencia y rendición de cuentas en la etapa postvotación.</p> <p>3.Dilución de la importancia e incidencia de los comités en la etapa postvotación.</p>
Dimensión Externa	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1.Capitalizar el aprendizaje de la participación de jóvenes como una nueva generación más involucrada en la gestión pública.</p> <p>2.Fortalecer y diversificar los liderazgos locales comunitarios.</p> <p>3. Beneficiar y dinamizar la economía local al considerar empresas regionales y mano de obra local.</p>	<p>Recomendaciones</p> <p>(No aplica)</p>	<p>Recomendaciones</p> <p>1. Fortalecer liderazgos de los comités ciudadanos por medio de un programa de capacitación más amplio y accesible.</p> <p>2.Comunicar mejor el tipo y alcance de las obras a entregar</p> <p>3. Que las empresas seleccionadas sean más sensibles a las condiciones y necesidades locales, dar preferencia a empresas regionales y emplear mano de obra local.</p>
	<p>AMENAZAS</p> <p>1.Deterioro de las obras entregadas derivados de deficiente calidad y mantenimiento.</p> <p>2.Falta de continuidad de la EVJ y la disolución de comités.</p>	<p>Recomendaciones</p> <p>1.Evaluar puntualmente la calidad de las obras y actuar en consecuencia.</p> <p>2. Fortalecer los comités ciudadanos en su papel de vigilancia de las obras y supervisar las necesidades de mantenimiento de las obras.</p>	<p>Recomendaciones</p> <p>1.Brindar oportunamente al comité y a la población la información clara y detallada sobre tiempos, alcances y costos de las obras.</p> <p>2.Permitir una contraloría social de la ejecución de las obras seleccionadas.</p>

	3. Condiciones de pobreza, marginación e inseguridad limitan la construcción de ciudadanía.	3. Dar continuidad al programa, fortalecer el empleo local y focalizar inversión pública en regiones históricamente marginadas.	3. Fortalecer la parte redistributiva de la EVJ con obras y servicios destinados a la población con mayor índice de marginación y pobreza.
--	---	---	--

Anexo 2. Evaluación Final de la Estrategia Vamos Juntos

Nombre de la estrategia:	Vamos juntos: conversemos, decidamos, realicemos
Entidad/ Dependencia:	Secretaría de Desarrollo e Integración Social
Unidad Responsable:	Secretaría de Desarrollo e Integración Social, Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas; Secretaría de Infraestructura y Obras Públicas
Tipo de Evaluación:	Evaluación de Resultados
Año de la evaluación:	2017

Objetivo	Nivel (Nivel promedio por objetivo)	Justificación
Objetivo específico 1	3.5	El diseño de la EVJ se ajusta muy bien a los modelos de presupuesto participativo, su diseño operativo en cierta medida.
Objetivo específico 2	2	Existen debilidades en la integración y seguimiento de los CCVJ, y la coordinación de SEDIS con SIOP y contratistas.
Objetivo específico 3	3	La EVJ sí contribuye a construcción de ciudadanía, aunque existe débil información y seguimiento en etapa pos-votación
Valoración final	2.9	La EVJ es una experiencia novedosa y positiva que puede reforzarse con ajustes a los CCVJ y ampliación de base participativa.

Anexo 3. Ficha técnica con los datos generales de la entidad evaluadora externa y el costo de la evaluación

Nombre de la entidad Evaluadora:

Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social

Nombre del evaluador externo principal:

Dr. Agustín Escobar Latapí

Nombres de los principales colaboradores:

Dr. Gerardo Bernache Pérez, Dr. Antonio Cañez Cota, Dra. Cindy McCulligh Deblasi, Dr. Arturo Balderas Torres, Biol. Xóchitl Magallón Gómez, Ing. Jorge Camberos Sánchez.

Nombre de la Unidad de Evaluación responsable de dar seguimiento a la evaluación y su titular:

Dirección de Evaluación y Resultados de Impacto

Dirección General de Monitoreo y Evaluación

Sub Secretaría de Planeación y Evaluación

Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas

Nombre y cargo del titular de la evaluación o área administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:

Dra. Mónica Ballescá Ramírez, Directora General de Monitoreo y Evaluación

Mtro. Estuardo Gómez Morán, Director de Evaluación y Resultados de Impacto

Mtra. Eva Susana Cárdenas Reynaga, Coordinadora de Evaluación de Proyectos

Forma de contratación de la instancia evaluadora:

Licitación pública presencial 03/156

Orden de compra: 65066

Contrato: 483/17

Costo total de la evaluación:

\$709,022.16 pesos

Fuente de financiamiento:

Partida 7993. “Provisiones para erogaciones por presupuestos participativos”