

AYUNTAMIENTO DE JOCOTEPEC, JALISCO

METODOLOGÍA INTEGRAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS ÁREAS MUNICIPALES

Propuesta metodológica para el Diagnóstico Integral de las Áreas

Unidad responsable	Contraloría Ciudadana
Ámbito de aplicación	Dependencias del Ayuntamiento
Versión	Propuesta metodológica 2025

Documento de trabajo

Índice

Resumen ejecutivo	2
Objetivo general	3
Resultados esperados	3
Principios metodológicos	3
Modelo integral de evaluación.....	4
Escala general de madurez	4
Dimensiones, variables e indicadores	5
1. Cumplimiento normativo y funcional	5
2. Planeación y cumplimiento de objetivos	5
3. Productividad y resultados.....	5
4. Procesos y eficiencia operativa	5
5. Calidad del trabajo	6
6. Personal y desempeño laboral	6
7. Recursos y capacidad operativa.....	6
8. Control interno y gestión de riesgos.....	7
9. Servicio y coordinación.....	7
Instrumentos de recolección y verificación	7
Protocolo de obtención y validación de evidencia.....	8

Resumen ejecutivo

La presente metodología establece un marco homogéneo para conocer, medir y valorar el desempeño interno de las áreas del Ayuntamiento de Jocotepec. Combina información cualitativa y cuantitativa, contraste normativo,

revisión de procesos, indicadores, encuestas, muestreo y validación de evidencia. Su propósito no es limitarse a describir lo que cada área manifiesta realizar, sino determinar razonablemente qué le corresponde hacer, qué hace en la práctica, cómo lo hace, con qué recursos, qué resultados obtiene y qué tan confiable es la evidencia que sustenta dichos resultados.

Principio rector: la entrevista orienta el diagnóstico, pero no acredita por sí sola el desempeño. Toda conclusión relevante debe sustentarse, en la medida de lo posible, mediante evidencia suficiente, pertinente, trazable y corroborada.

La metodología se diseñó tomando como referencia las necesidades observadas en las entrevistas iniciales del proyecto: actividades no formalizadas, planeación frecuentemente verbal, ausencia de indicadores formales en algunas áreas, dependencia de otras unidades, insuficiencia de recursos, falta de manuales o registros sistemáticos y diferencias importantes entre áreas operativas, administrativas y de servicio. El Reglamento Orgánico se utiliza como criterio principal para contrastar atribuciones, sin sustituir la revisión de otras disposiciones aplicables.

Objetivo general

Evaluar de manera integral, objetiva y verificable el desempeño interno de cada área municipal, identificando su nivel de cumplimiento funcional, capacidad de planeación, resultados, eficiencia, calidad, desempeño del personal, suficiencia y uso de recursos, control interno, coordinación y servicio, así como las principales brechas, riesgos y oportunidades de mejora.

Resultados esperados

- Diagnóstico individual por área con hallazgos sustentados.
- Matriz de correspondencia entre atribuciones normativas y actividades reales.
- Indicadores cuantitativos comunes y específicos por área.
- Valoración por dimensiones y resultado global de desempeño.
- Nivel de confiabilidad de la evidencia utilizada.
- Línea base para futuras evaluaciones y seguimiento.
- Recomendaciones priorizadas y medibles.

Principios metodológicos

Principio	Aplicación
Objetividad	Las conclusiones se basarán en criterios previamente definidos y evidencia verificable.

Triangulación	Las afirmaciones relevantes se contrastarán, cuando sea posible, con dos o más fuentes independientes.
Proporcionalidad	La profundidad de la revisión dependerá del riesgo, volumen, materialidad e importancia de la función.
Comparabilidad responsable	Se usarán indicadores comunes para aspectos transversales, sin comparar indebidamente funciones de naturaleza distinta.
Trazabilidad	Cada calificación y hallazgo deberá poder vincularse con la fuente, muestra, cálculo o evidencia que lo originó.
No compensación de riesgos críticos	Un buen promedio no ocultará incumplimientos normativos o debilidades graves de control interno.
Mejora continua	La primera medición establecerá línea base y permitirá fijar metas posteriores realistas.

Modelo integral de evaluación

El desempeño se evaluará en nueve dimensiones. La ponderación propuesta puede calibrarse después de un piloto, pero debe mantenerse estable durante un mismo ciclo de evaluación.

Dimensión	Peso	Finalidad
1. Cumplimiento normativo y funcional	15%	Determina si el área realiza las atribuciones que legal y administrativamente le corresponden.
2. Planeación y objetivos	10%	Valora objetivos, metas, programación, seguimiento y acciones correctivas.
3. Productividad y resultados	15%	Mide volumen atendido, cumplimiento, rezago y logro de resultados.
4. Procesos y eficiencia operativa	15%	Evalúa estandarización, tiempos, cuellos de botella, reprocesos y coordinación operativa.
5. Calidad del trabajo	10%	Mide errores, cumplimiento de requisitos, reincidencias y calidad técnica.
6. Personal y desempeño laboral	10%	Considera asistencia, cargas, claridad de funciones, capacitación y satisfacción.
7. Recursos y capacidad operativa	5%	Determina suficiencia y efecto real de personal, equipo, instalaciones, sistemas y presupuesto.
8. Control interno y riesgos	15%	Evalúa controles, registros, segregación, supervisión, riesgos y confiabilidad de información.
9. Servicio y coordinación	5%	Valora oportunidad, satisfacción, quejas y relación con usuarios internos y externos.

Escala general de madurez

Puntuación	Nivel	Criterio
0	Inexistente	No existe práctica, control o evidencia.
1	Inicial	Se realiza de forma ocasional, informal o principalmente declarativa.
2	Parcial	Existe implementación incompleta, irregular o con evidencia insuficiente.
3	Adecuado	Se realiza regularmente y existe evidencia razonable, con oportunidades de mejora.

4	Sólido	Está formalizado, implementado, medido, supervisado y respaldado por evidencia confiable.
---	--------	---

Dimensiones, variables e indicadores

1. Cumplimiento normativo y funcional

Se elaborará una matriz por área con las atribuciones establecidas en el Reglamento Orgánico y, cuando corresponda, otras disposiciones aplicables. Cada atribución se contrastará con actividades declaradas, actividades observadas y evidencia.

Situación	Tratamiento
Le corresponde y la realiza	Verificar alcance, periodicidad, calidad y evidencia.
Le corresponde y la realiza parcialmente	Identificar brecha, causa, efecto y riesgo.
Le corresponde y no la realiza	Determinar causa y posible responsable alterno.
La realiza, pero no aparece expresamente en el Reglamento	Revisar fundamento en otras disposiciones, acuerdos, delegaciones o instrucciones válidas.
Posible duplicidad con otra área	Determinar responsabilidades y riesgo de omisión o duplicación.

Índice de Cumplimiento de Atribuciones (ICA): $\text{Puntos obtenidos} \div (\text{atribuciones aplicables} \times 4) \times 100$

2. Planeación y cumplimiento de objetivos

- Objetivos definidos y vinculados con las funciones del área.
- Programa de trabajo.
- Metas medibles.
- Responsables.
- Seguimiento periódico.
- Acciones correctivas ante desviaciones.

Cumplimiento de metas: $\text{Metas cumplidas} \div \text{metas programadas} \times 100$

Metas con seguimiento: $\text{Metas con seguimiento documentado} \div \text{total de metas} \times 100$

3. Productividad y resultados

La productividad se analizará a partir de entradas, capacidad, productos y resultados; el volumen por sí solo no se considerará desempeño.

Tasa de atención: $\text{Asuntos atendidos} \div \text{asuntos recibidos} \times 100$

Tasa de conclusión: $\text{Asuntos concluidos} \div \text{asuntos recibidos} \times 100$

Rezago: $\text{Asuntos pendientes} \div (\text{pendientes iniciales} + \text{asuntos recibidos}) \times 100$

Productividad por trabajador: $\text{Productos o servicios realizados} \div \text{personal operativo}$

Los productos deberán definirse según la naturaleza del área: trámites, reportes, inspecciones, servicios, expedientes, reparaciones, asesorías, eventos, etc.

4. Procesos y eficiencia operativa

Los procesos y la eficiencia operativa se analizarán a partir de los siguientes puntos:

- Procesos identificados y priorizados.

- Procedimientos documentados o prácticas estandarizadas.
- Responsables y puntos de autorización.
- Entradas y salidas.
- Tiempos de atención.
- Cuellos de botella.
- Reprocesos.
- Coordinación entre áreas.
- Uso de sistemas y digitalización.

Tiempo promedio de atención: $\text{Suma de tiempos de atención} \div \text{asuntos concluidos}$

Cumplimiento de plazo: $\text{Asuntos concluidos dentro del plazo} \div \text{asuntos concluidos} \times 100$

Índice de reproceso: $\text{Trabajos corregidos o repetidos} \div \text{trabajos revisados} \times 100$

Procesos documentados: $\text{Procesos documentados} \div \text{procesos identificados} \times 100$

5. Calidad del trabajo

La calidad del trabajo se determinará con base en los siguientes indicadores:

Tasa de error: $\text{Trabajos con error} \div \text{trabajos revisados} \times 100$

Trabajo conforme: $\text{Trabajos sin observaciones} \div \text{trabajos revisados} \times 100$

Reincidencia: $\text{Casos que repiten el mismo problema} \div \text{casos atendidos} \times 100$

Cuando el universo sea amplio se utilizará muestreo de expedientes, servicios o productos para revisar requisitos, fechas, autorizaciones, integridad y resultado.

6. Personal y desempeño laboral

Variable	Indicador	Fuente
Asistencia	$\text{Días efectivamente laborados} \div \text{días laborables esperados} \times 100$	Registros de asistencia/incidencias
Carga de trabajo	$\text{Volumen de trabajo} \div \text{personal disponible}$	Registros operativos y plantilla
Productividad individual	$\text{Productos válidos} \div \text{tiempo o jornada}$	Registros por responsable, cuando sea técnicamente justo
Capacitación	$\text{Personal capacitado} \div \text{personal que requiere capacitación} \times 100$	Constancias y programa
Claridad de funciones	Promedio de encuesta Likert 1–5	Encuesta anónima
Satisfacción laboral	Promedio de encuesta Likert 1–5	Encuesta anónima

7. Recursos y capacidad operativa

Disponibilidad de recursos críticos: $\text{Recursos críticos disponibles} \div \text{recursos críticos requeridos} \times 100$

La insuficiencia de recursos no se aceptará únicamente como percepción. Se deberá vincular la carencia con solicitudes, autorizaciones o negativas y, sobre todo, con un efecto medible: retrasos, servicios no atendidos, riesgo, costo adicional o reducción de capacidad.

8. Control interno y gestión de riesgos

Componente	Aspectos a revisar
Ambiente de control	Responsabilidades, supervisión, segregación de funciones.
Riesgos	Identificación de eventos que puedan impedir objetivos y medidas preventivas.
Actividades de control	Autorizaciones, conciliaciones, revisiones, controles físicos y accesos.
Información y documentación	Expedientes, registros, bases, reportes, trazabilidad.
Supervisión	Revisión periódica, seguimiento y corrección de desviaciones.

Regla de evaluación: Declarado ≠ Documentado ≠ Implementado ≠ Verificado ≠ Medido.

9. Servicio y coordinación

Tasa de quejas: Quejas recibidas ÷ servicios prestados × 100

Resolución de quejas: Quejas resueltas ÷ quejas recibidas × 100

La satisfacción podrá medirse mediante escala Likert 1–5 para oportunidad, trato, claridad, resolución y coordinación. En áreas sin atención ciudadana se utilizará principalmente usuario interno.

Instrumentos de recolección y verificación

Instrumento	Propósito	Tipo
Entrevista inicial al titular	Conocer funciones, organización, procesos, controles, problemas, recursos y percepción del desempeño.	Cualitativa
Matriz normativa	Contrastar atribuciones con actividades reales y evidencia.	Mixta
Revisión documental	Comprobar existencia, integridad y trazabilidad de registros.	Mixta
Análisis de bases y registros	Calcular indicadores y tendencias.	Cuantitativa

Encuesta al personal	Medir claridad, cargas, capacitación, coordinación, liderazgo y satisfacción.	Cuantitativa
Encuesta a usuarios	Medir oportunidad, trato, claridad y resolución.	Cuantitativa
Observación directa	Verificar condiciones y prácticas reales.	Cualitativa
Muestreo de expedientes/servicios	Validar calidad, cumplimiento y confiabilidad.	Mixta

Protocolo de obtención y validación de evidencia

La existencia de un documento no implica que su contenido sea correcto. La validación de evidencia será un componente independiente del desempeño, porque una cifra aparentemente favorable puede ser poco confiable si los registros que la sustentan son incompletos o inconsistentes.

Criterio	Pregunta de validación
Autenticidad	¿Proviene de la persona, sistema o proceso que normalmente debería generarla?
Integridad	¿Incluye todos los registros, periodos y campos relevantes?
Exactitud	¿Los datos coinciden con hechos y fuentes corroborables?
Oportunidad	¿Fue generado en el momento normal del proceso o reconstruido posteriormente?
Trazabilidad	¿Puede seguirse el asunto desde su origen hasta su conclusión?
Consistencia	¿Coincide con otras fuentes independientes?